

**FORMATO C**  
**CARÁTULA OFICIAL DEL TRABAJO DE GRADO**  
**RELACIONES INDUSTRIALES**



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

**TRABAJO DE GRADO**

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES**  
**(INDUSTRIÓLOGO)**

Relación entre el estudio de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño de la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A.

Realizado por: Gedler Bastidas, Alexaida Karina  
Vivas Reverón, Julián José

Profesor guía: Naranjo Mora, José Ramón

**RESULTADO DEL EXAMEN:**

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

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

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

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

Caracas. de de



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
RELACIONES INDUSTRIALES  
OPCIÓN: SIN MENCIÓN

TRABAJO DE GRADO

Relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A

Gedler Bastidas Alexaida Karina

Vivas Reverón Julian José

Caracas, Septiembre de 2011

## **DEDICATORIA**

Inicialmente a Dios por bendecirme con la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa universidad y ser mi guía durante la carrera y la vida.

A mi Madre, Ana María Bastidas quien siempre tuvo las palabras correctas para apoyarme, levantarme ante algún tropiezo y enseñarme que para lograr los objetivos en la vida hace falta perseverancia y voluntad. A mi Padre, Alexis Gedler quien siempre ha estado vigilante de mi camino, acompañándome muy de cerca durante todas las etapas de la vida incluyendo mi carrera. A ambos por proponerse y esforzarse para apoyarme económicamente y cumplir con este sueño y propósito de vida, los amo.

A nuestro tutor José Naranjo quien nos ha acompañado en este largo camino con paciencia, pasión y dedicación.

Alexaida Gedler

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que siempre han estado presentes con todo su apoyo, cariño y comprensión. Ejemplos dignos de seguir, por los valores que me han enseñado y por su gran paciencia, los quiero con todo mi corazón.

A Dios por darme fuerzas y guiarme en todo momento.

A mi abuela Maruja, que aunque no esté presente sé que me está cuidando y está velando por mis intereses y mis éxitos.

A mi amiga Alexaida, lo logramos!!!, hoy estamos llegando a la meta que tanto tiempo nos costó y contratiempos nos trajo, el mejor de los éxitos para tu futuro.

A todos aquellos que hicieron esto posible y que me apoyaron en este proyecto.

Julian Vivas

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Católica Andrés Bello, en donde nos desarrollamos como personas y profesionales, cuyas aulas estuvieron abiertas para brindarnos aprendizaje, cultura y valores.

Al personal de la Vicepresidencia Comercial de Laboratorios Vargas S.A por prestarnos toda la colaboración y apoyo para desarrollar nuestro estudio de tesis de grado.

Al profesor José Naranjo, quien ha sido un gran apoyo, brindándonos su constante orientación para lograr el éxito.

**INDICE**

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iv
Índice General	v
Índice de Tablas y Gráficos	vii
Resumen	ix
Introducción	x
CAPITULO I: Formulación del problema	13
Objetivos	19
CAPITULO II: Marco Teórico	20
1. El liderazgo	20
2. El liderazgo y sus autores más influyentes	20
2.1. Warren Bennis y Burt Nanus	21
2.2. John P. Kotter	22
2.3. Lee Bolman y Terrence Deal	23
3. Inventario de Prácticas de Liderazgo	24
3.1. Desafiar el proceso	26
3.2. Inspirar una visión compartida	29
3.3. Habilitar a otros para actuar	32
3.4. Servir de modelo	34
3.5. Brindar aliento	36
CAPITULO III: Marco Referencial	39
1. Reseña histórica	39
2. Visión	40
3. Misión	41
4. Valores	41

CAPITULO IV: Marco Metodológico	43
1. Tipo de Investigación	43
2. Diseño de la investigación	45
3. Muestra	46
3.1. Unidad de Análisis	46
3.2. Población	46
3.3. Muestra	46
4. Técnica de Recolección de Información	47
5. Técnica de Análisis de Datos	49
6. Esquema de Operacionalización de la variable	52
6.1. Matriz de operacionalización	52
CAPITULO V: Presentación, Análisis y Discusión de Resultados	57
A) Análisis demográfico	57
A.1. Distribución de la Fuerza de Ventas	57
A.2. Distribución Demográfica de los Gerentes Regionales	61
A.3. Análisis Demográfico en Función de los Resultados	62
B) Análisis de Evaluación de las Prácticas	68
C) Análisis del Sistema Gerencial de Laboratorios Vargas S.A	88
D) Correlación	91
CAPITULO VI: Conclusiones	95
CAPITULO VII: Recomendaciones	100
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	

**INDICES DE TABLAS**

## Tablas

Tabla N° 1 Distribución de los resultados en función del género	63
Tabla N° 2 Distribución de los resultados un función de la edad	63
Tabla N° 3 Distribución de los resultados en función del nivel educativo	64
Tabla N° 4 Distribución de los resultados en función a la antigüedad	64
Tabla N° 5 Distribución total de la evaluación	65
Tabla N° 6 Datos de los gerentes 4 y 5	67
Tabla N° 7 Grados de intensidad de las prácticas	69
Tabla N° 8 Puntaje de evaluaciones gerente 1	70
Tabla N° 9 Puntaje de evaluaciones gerente 2	73
Tabla N° 10 Puntaje de evaluaciones gerente 3	76
Tabla N° 11 Puntaje de evaluaciones gerente 4	79
Tabla N° 12 Puntaje de evaluaciones gerente 5	82
Tabla N° 13 Puntaje de evaluaciones gerente 6	85
Tabla N° 14 Moda de la percepción total de los gerentes	88
Tabla N° 15 Estadísticas por gerente	89
Tabla N° 16 Estadísticos por prácticas de liderazgo	90
Tabla N° 17 Correlación de Pearson entre promedio IPL y promedio	
Índice de Ventas	93
Tabla N° 18 Correlación de Pearson por Línea de Producto	93

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfica N° 1	Prácticas identificadas según Kouzes y Pozner para ejercer un liderazgo determinante.	25
Gráfico N°2	Pautas a realizar por un Líder para lograr legitimidad. (Adaptación de Gedler y Vivas, 2010)	35
Gráfico N°3	Distribución porcentual por género	58
Gráfico N°4	Distribución de frecuencias por edad	58
Gráfico N°5	Distribución porcentual por nivel educativo	59
Gráfico N° 6	Distribución de frecuencia por antigüedad	59
Gráfico N° 7	Distribución porcentual por género gerente regional	60
Gráfico N° 8	Distribución de frecuencia por edad gerente regional	61
Gráfico N°9	Distribución porcentual por nivel educativo	61
Gráfico N° 10	Distribución de frecuencia por antigüedad gerente regional	62
Gráfico N° 11	Análisis del IPL gerente 1	73
Gráfico N° 12	Análisis del IPL gerente 2	76
Gráfico N° 13	Análisis del IPL gerente 3	79
Gráfico N° 14	Análisis del IPL gerente 4	81
Gráfico N° 15	Análisis del IPL gerente 5	84
Gráfico N°16	Análisis del IPL gerente 6	87
Gráfico N° 17	Índice de Ventas	92
Gráfico N°18	Gráfico de Dispersión Promedio de Índice de Ventas	92

## RESUMEN

En los últimos años Venezuela se ha visto en un contexto de constantes cambios a nivel político, económico y social, afectando el entorno empresarial. De la mano con esta situación se ha encontrado al “líder” relacionado constantemente con el concepto de cambio y presente en el proceso de globalización existente en el mundo. Desde inicios del siglo XX el liderazgo como proceso de poder e influencia ha llevado a las empresas a adaptarse a los requerimientos sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos, a nivel nacional e internacional, en donde entran en estudio las nuevas expectativas que el líder debe ir tomando según los constantes cambios. La presente investigación se apalanca en la línea abierta por Jim Kouzes y Barry Posner (1997, 2003, 2004, 2007), sobre el liderazgo volviendo a lo básico: “liderazgo humanista o antropológico” que tiene el reto de dotar de sentido al trabajo de los demás. A los efectos de la investigación se utilizan dos elementos importantes; el “Inventario de Prácticas de Liderazgo” (IPL) y el “Interamerican Marketing Solutions” (IMS). El Objetivo de la investigación es determinar si existe relación entre los atributos de los líderes según el IPL y los resultados de ventas según IMS. La investigación que se llevará a cabo es un estudio de casos, es de tipo descriptivo, transversal y correlacional. Para esta investigación la población de estudio son los trabajadores de la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A conformados por el director comercial, gerentes regionales y visitadores médicos. El tiempo en que se realizó la presente investigación fue entre los meses de marzo a mayo del corriente año 2011. El estudio determinó la relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A, obteniendo como resultado el nivel en que se ejerce el liderazgo según el IPL en la gerencia de ventas de Laboratorios Vargas S.A y su relación directa con el nivel de ventas.

**Palabras Claves: Inventario de Prácticas de Liderazgo, Desempeño, nivel de ventas, Laboratorios Vargas, Liderazgo Gerencial.**

## INTRODUCCION

En el transcurrir de los últimos años en Venezuela ha surgido un escenario de incertidumbre, consecuencia de la crisis económica percibida no solo en el país sino en el mundo afectando a las empresas transnacionales y a las de capital nacional, en donde quiera que se encuentren. Puntualmente en Venezuela, esta crisis ha afectado la visión que se tiene de las elites que controlan las instituciones, sumándose el proceso político actual local y la desconfianza que ha creado. Como consecuencia, en el mercado ha surgido un cambio en la intensidad competitiva, que ha desestabilizado a sectores industriales completos llevando a las empresas a adaptarse al cambio modificando sus estrategias y políticas

Ante estos cambios encontramos relacionado al liderazgo. El cual se define como “El arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (Kouzes & Posner, 1997, p. 73).

El liderazgo es parte del cambio que está presente en el proceso de globalización existente en el mundo desde inicios del siglo XX, llevando a las empresas a adaptarse a los requerimientos sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos, nacional e internacionalmente en donde entran en estudio las nuevas expectativas que el líder debe ir tomando según los constantes cambios.

Esta investigación se apalanca en las teorías del “liderazgo humanista o antropológico” que se fundamenta en tener el reto de dotar de sentido al trabajo de los demás, bajo el cual se actúa por motivos trascendentes, se actúa por el valor que su acción tendrá en otras personas. (Ruiz, 2002).

El líder se presenta como una figura de gran importancia en las organizaciones, clave para el desarrollo de las mismas y sus procesos organizacionales. El liderazgo se produce en un contexto que está determinado por: Compromiso, Complejidad y Credibilidad.

Siguiendo estas ideas, Kouzes y Posner elaboraron el “Inventario de Prácticas de Liderazgo” (IPL), el cual está basado en 5 prácticas fundamentales y 10 conductas o compromisos que usan los líderes para conseguir el “liderazgo de éxito”, las cuales pueden ser adquiridas con el tiempo.

Kouzes y Posner (2003) indican que<sup>1</sup> ...”It’s about the practices leaders use to transform values into actions, visions into realities, obstacles into innovations, separateness into solidarity, and risks into rewards. It’s about leadership that creates the climate in which people turn challenging opportunities into remarkable successes”. p.19

Ello hace relevante el proceso de liderazgo a partir de lo señalado por estos autores en un ambiente en que hay adversidades y múltiples actores con múltiples liderazgos que no necesariamente orientan positiva y convergentemente sino de una manera difusa y divergente.

En función de esto último, en el Capítulo I se presenta la formulación del problema en donde se expone el concepto del Inventario de Prácticas de Liderazgo y su relación con el nivel de ventas.

En el Capítulo II las teorías que sustentan la investigación, primeramente se define el liderazgo, dándole paso a la definición de las variables.

Seguidamente en el Capítulo III, se expone la historia, la visión, la misión y los valores de la Organización en donde se pone en práctica el estudio.

En el Capítulo IV, se especifica el tipo de estudio, la unidad de análisis, población, la muestra, como serán analizados los resultados.

En el Capítulo V, se presentan los resultados obtenidos en el estudio

En el Capítulo VI, se exponen las conclusiones del estudio

Posteriormente en el Capítulo VII, se sugieren recomendaciones a la Organización, y académicas.

---

<sup>1</sup> NA: Los líderes realizan prácticas que transforman valores en acciones, visiones en realidades, obstáculos en innovaciones, diferencias en solidaridades, riesgos en mejores resultados. Ellos generan el ambiente en que se generan climas retadores y oportunidades para éxitos importantes.

Y al final, se agregan las referencias utilizadas para el presente trabajo de grado

## **CAPITULO I**

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El escenario actual de las empresas que se encuentran en el mercado venezolano, ha generado una visión de desconfianza hacia los líderes debido a que no se perciben lo suficientemente competentes para manejar los desafíos que presenta el país. La solidez de las empresas ha desaparecido llevando a muchas al cierre, y otras en acciones que procuraran caminos de viabilidad (logro) y sostenibilidad (ganancias). Esto nos lleva a encontrarnos con la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección para encontrar gerentes que no solo administren, en cuyo caso solo sería Gerentes (Daft, 2000, 2005) si no que puedan ayudar a las empresas a enfrentarse a situaciones conflictivas y adaptarse a los constantes cambios que vive Venezuela en diversos ámbitos como el económico, social y político. Estos factores dificultan hallar en el mercado laboral los líderes que deberán enfrentar dichos desafíos (Kotter, 1990).

El liderazgo se ha encontrado relacionado con el concepto de cambio, presente en el proceso de globalización existente en el mundo desde inicios del siglo XX llevando a las empresas a adaptarse a los requerimientos sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos, a nivel tanto nacional como internacional en donde entran en estudio las nuevas expectativas que el líder debe ir tomando según las constantes evoluciones y estancamientos en el ambiente externo organizacional.

El estudio del liderazgo es uno de los temas organizativos que más ha intrigado a los investigadores durante siglos, y hasta la actualidad aún no existe acuerdo sobre lo que distingue a un líder del que no lo es, aunque existen múltiples propuestas en tal sentido. Lo que se tiene claramente establecido es que parece inevitable la necesidad de líderes en cualquier contexto que incluya personas. Siempre debe existir una pauta marcada ya que de lo contrario podrían no cumplirse los objetivos planteados a corto y a largo plazo.

Los investigadores se hacen la pregunta de que si un líder sea necesario para planificar, dirigir u organizar, y que sin él sería difícil realizar estas funciones. En respuesta a esto se ve que el líder está en hacerse confiable a través de un comportamiento coherente basado en una evaluación transparente de la realidad, que le de las herramientas para desarrollar y aplicar nuevas estrategias para establecer cambios significativos. (Ruiz y Martínez, 2002). Los seguidores esperan de su líder cierto comportamiento para alcanzar los objetivos pautados. Este comportamiento viene definido por procesos de categorización que forman las percepciones de liderazgo (Robles, De La Garza, Medina; 2008).

Basado en las percepciones del liderazgo, el seguidor se forma expectativas de como el líder debería actuar en ciertas circunstancias, las mismas se relacionan con los modelos ideales del comportamiento del líder.

Bajo estas premisas Kouzes y Posner elaboraron el “Inventario de Prácticas de Liderazgo” (IPL), el IPL es un sistema basado en 5 prácticas fundamentales y 10 conductas que usan los líderes para conseguir el “liderazgo de éxito”, las cuales pueden ser adquiridas con el tiempo por lo que se escogió este modelo de gran importancia para los estudios de liderazgo.

Las 5 prácticas son:

- Desafiar los procesos y extender los riesgos: los experimentos y los cuestionamientos asumidos por el líder.
- Inspirar una visión compartida: el grado con el que el líder describe una visión excitante del futuro.
- Habilitar a los demás para que actúen: la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder.
- Modelar el camino: extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados.

- Dar aliento al corazón: el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

Kouzes y Posner (1996, 1997, 2003) han basado su estudio en autores como: Warren Bennis, Burt Nanus, Stephen Covey, John Coter, Peter Druker, Lee Bolman y Terrence Deal. Cada uno con diferentes percepciones de liderazgo pero que coinciden en que un líder exitoso parte del liderazgo humanista.

Así mismo, existen diferentes estudios sobre el tema del liderazgo y como este impacta en las organizaciones, basados en la misma teoría de Kouzes y Posner(1997), Diferentes tesis de grado relacionan el Liderazgo según la teoría IPL con variables como el clima organizacional e inteligencia emocional. En el ámbito empresarial, compañías como Levi Strauss & Co, Xerox, Apple Computer, entre otras han iniciado programas de liderazgo basados en los estudios de estos autores.

El tema de liderazgo resulta interesante y de acción para dos áreas importantes de la organización, el área de Relaciones Industriales y el área de Ventas, trabajando en conjunto para lograr el resultado satisfactorio para la empresa. El área de Relaciones Industriales tiene la responsabilidad e interés de seleccionar, desarrollar y de tener paquetes competitivos para la atracción de talento de los líderes que necesita el área de ventas para lograr los objetivos de la organización.

Por parte del área de ventas, el liderazgo tiene alto impacto en el nivel alcanzado comercialmente por la organización, este nivel de ventas mensuales y anuales viene determinado a través de la herramienta única y mundialmente utilizada en los laboratorios para la medición de la fuerza de ventas “IMS”, representado en nuestro país por PMV que aplica el método para auditar las ventas del sector farmacéutico. Este método da como resultado la estadística que permite evaluar el potencial y desempeño de territorios estableciendo el market Share, tasa de crecimiento e índice de evolución.

Dadas las características del estudio, tomamos Laboratorios Vargas S.A debido a la elaboración de productos nacionales de alta tradición reconocidos por su alta efectividad, bajo

estrictos controles de calidad ubicando a Laboratorios Vargas S.A en el puesto 3 del mercado farmacéutico nacional.

Resulta interesante determinar las prácticas de liderazgo de la fuerza de ventas de de Laboratorios Vargas S.A porque en la actualidad existe la proyección de fortalecer el área comercial y el estudio aportara datos que ayudaran a definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ante los nuevos retos a los que es posible se enfrente en cuanto al liderazgo. Sin que ello signifique una aplicación, es la instrumentalidad de una teoría que ha resultado exitosa en varias organizaciones de venta no solo en habla hispana sino en otras de origen anglosajón.

El objetivo central de la investigación es determinar las características que poseen los lideres gerenciales, pertenecientes a la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A, estableciendo un análisis diferencial entre los lideres cuyas características estarán basadas en el modelo Kouzes & Posner, bajo un enfoque de 360 grados para tener una amplia visión organizacional de este proceso, evaluar la situación y considerar no solo las potencialidades sino las áreas de mejora desde las diversas perspectivas y relacionar estos atributos con los resultados efectivos de ventas.

En Venezuela el tema del liderazgo no pasa desapercibido ya que resulta un tema de gran interés de estudio para muchos teóricos y tesistas.

En cuanto a investigaciones previas se han considerado las siguientes a nivel de pregrado que han servido de base para la presente investigación:

1. Análisis diferencial del liderazgo gerencial (Kouzes y Posner, 1997, 2003, 2004), bajo en enfoque 360° en la fuerza de ventas.

Autores: Galíndez Y; Payares R.

Año: 2004.

Variables: Liderazgo.

Resultados: Existen diferencias en el estilo de liderazgo entre los gerentes, ya que en cada práctica se evidencian gerentes con altos y bajos niveles de intensidad.

2. Relación entre liderazgo según Kouzes y Posner e inteligencia emocional y relación entre el liderazgo según Kouzes y Posner y el clima organizacional en una empresa de consumo masivo.

Autores: Pinto A; Rodríguez H.

Año: 2004.

Variables: Variable Independiente: Inteligencia Emocional. Variable Dependiente: Liderazgo.

Resultados: La variable independiente "Inteligencia Emocional" no es tomada en cuenta para lograr un liderazgo óptimo, en este caso.

3. Relación entre el liderazgo según Kouzes y Posner y el clima organizacional en una empresa de consumo masivo.

Autores: Canizzo L; Del Moral Juan.

Año: 2006.

Variables: Variable Independiente: Liderazgo. Variable Dependiente: Clima Organizacional.

Resultados: Existe una correlación inversa y negativa, esto indica que a mayor liderazgo por parte de los gerentes, el clima es peor percibido. El nivel de correlación es casi cero por lo que no hay relación entre las variables, en este caso.

4. El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo.

Autores: Robles, V. H., De la Garza, M. I. y Medina, J. M.

Año: 2008.

Variables: Independiente el liderazgo de los gerentes. Variable dependiente: Pymes.

Resultados: indican que el comportamiento "inspirar una visión compartida" se practica frecuentemente y que "desafiar los procesos" se emplea poco. También se observa que el número de subordinados y el tipo de empresa influyen en las prácticas de liderazgo de los gerentes.

Adicionalmente, encontramos un trabajo que sigue una línea de investigación sobre el liderazgo enfocándose en tres puntos siendo uno de ellos (antropológico o humanista) el que sirve de base para la teoría del Inventario de prácticas de liderazgo.

5. Liderazgo humanista: La ética y su papel en la comprensión del liderazgo.

Autores: Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (Eds).

Año: 2002.

Variable: Liderazgo.

Resultados: Los tres enfoques (transformacional, antropológico, y servidor) proveen de un fundamento rico de ideas para el desarrollo de futuras teorías y normativas de liderazgo que nos faciliten una mayor y mejor comprensión de este fenómeno organizacional.

Es importante indicar que en casi todas las investigaciones reportadas no solo por los autores originarios a nivel de empresas con carácter internacional, sino que otras investigaciones derivadas, se orientan a evaluar esa congruencia de relación más bien a nivel de empresas (casos) a manera de ir calibrando un aporte de liderazgo como un camino particular para articular con el ejemplo y la dedicación, a los efectos de alcanzar objetivos específicos de acción.

En base a lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación: Según el modelo de Kouzes & Posner **¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A?**

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A?

### Objetivos Específicos:

- Determinar la presencia del inventario de prácticas predominantes de liderazgo (IPL) entre los líderes gerenciales de la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas de manera auto percibida, por parte de sus superior, los pares y por los respectivos subordinados.
- Clasificar a los participantes del estudio según variables demográficas.
- Determinar cuál es la categoría del IPL que más predomina entre los líderes gerenciales de la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas de manera auto percibida, y la considerada por su superior, los pares y por los respectivos subordinados.
- Determinar las medidas en que se presentan las categorías del IPL por Gerente de cada Región entre los líderes gerenciales de la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas
- Determinar el nivel de correlación que se establece entre el liderazgo gerencial predominante por líneas de producto, y el nivel de ventas alcanzado.

Hipótesis orientadoras:

- ❖ A mayor relación de índice de prácticas de liderazgo mayor índice de ventas
- ❖ A menor relación de Índice de prácticas de liderazgo mayores índices de venta

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 1. El Liderazgo

Cuando se habla de líder se habla de un individuo con ciertas características que lo definen y lo diferencian de los demás, con capacidad de motivar, dirigir e incentivar a un grupo de seguidores para el logro de un objetivo común. Tiene la capacidad de influir en las personas positivamente e incentivar el trabajo en equipo, la responsabilidad y la motivación al logro.

Según Kouzes & Posner (1997, 2003, 2004, 2007) se define el liderazgo como “El arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”. La figura del líder es tan fundamental como la de los seguidores, por lo tanto para que exista la acción de liderazgo es necesaria una interrelación entre ambas partes. Esta relación entre seguidores y líderes es interdependiente ya que uno necesita del otro. No existe la figura de un líder si no tiene un grupo que dirigir a un logro común, y en caso contrario un grupo de personas sin un líder no tiene quién las oriente.

#### 2. El liderazgo y sus autores.

En los últimos años el tema de liderazgo ha cobrado gran notoriedad dentro del mundo empresarial, las teorías sobre el tema son diversas y si se quiere de data reciente. La teoría de Kouzes & Posner a partir de su “Inventario de prácticas de Liderazgo”, la cual explicaremos en detalle más avanzada la lectura de este proyecto, usa como referencia diferentes teorías que a su vez sirvieron de antecedente para su desarrollo; autores como Warren Bennis y Burt Nanus, Stephen R. Covey y John P. Kotter y sus teorías serán brevemente explicadas a continuación.

Drucker sostiene que “La manera más eficaz de dirigir a los demás es actuar con el ejemplo” (Drucker, 1983, p.16) La medición de la eficiencia según Drucker (1983) se basa en la selección de inversiones, la innovación, la planificación y las decisiones referentes a personal que provienen de los líderes. La moral y los valores de los directivos deben servir pues de ejemplo y estar en concordancia con los valores de la organización.

**2.1 Warren Bennis y Burt Nanus (1985):** En La obra de 1985 “Líderes: cuatro claves para el liderazgo eficaz” estos dos autores norteamericanos explican que el éxito organizacional radica en “un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego los impulse para alcanzarlo”(Bannis y Nanus, 1985, p.2), El líder en este caso es la pieza fundamental de la estructura, ya que a través de su capacidad de generar el deseo en los seguidores de lograr la visión propuesta de la empresa es capaz de lograr el éxito. Para Bennis y Burt (1985) el compromiso, la credibilidad y la complejidad determinan las bases en las que se fundamenta el liderazgo.

Compromiso: El líder debe transmitir la visión de la organización y lograr el compromiso de sus seguidores.

Complejidad: Se genera del entorno actual, que en constante cambio genera nuevos retos para la organización, es la capacidad de los líderes de reconocer el cambio la que permite que la organización haga los cambios necesarios para mantener el rumbo hacia la visión de empresa.

Credibilidad: Cuando el ser humano asume el liderazgo de un grupo de personas se compromete con una tarea, y es tomado como punto de referencia por los seguidores. Su actitud debe generar confianza y que sus seguidores sientan que se encuentran en el camino correcto, el tener mayor credibilidad genera mayor confianza, por lo tanto el grupo apoya con mayor facilidad las decisiones del líder.

Bennis y Nanus (1985) Establecen 4 áreas de competencia que presentan los líderes en la investigación sobre el liderazgo y el éxito organizacional:

- a. Atención mediante la visión: esto tiene que ver con la capacidad de visión que tenga la persona de conseguir los logros. A mayor capacidad de visión mayor será su capacidad de lograr los objetivos.
- b. Significado mediante la comunicación: Es fundamental la claridad en la comunicación de las ideas para poder presentar una imagen real de dónde se encuentra la empresa y hacia donde se quiere llegar.
- c. Confianza mediante el posicionamiento: El líder debe mantener clara su posición
- d. Despliegue del yo mediante: esto ocurre cuando el líder tiene la capacidad de poner énfasis en fortalezas, cualidades y virtudes y minimizar los defectos y debilidades.

**2.2 John P. Kotter (1990):** Uno de los grandes referentes en teoría del cambio, reconoce el liderazgo como un proceso a través del cual se dirige “un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos.” (Kotter, 1990, p.3)

Para Kotter (1990) un liderazgo eficiente es el que tiene la capacidad de motivar a los individuos al logro de los objetivos que mejor representan los intereses del grupo al largo plazo.

El autor coincide con Bennis y Nanus con la condición de complejidad que se genera de los constantes cambios que presentan los entornos actuales en los que se desenvuelven las empresas. Según Kotter (1990) se ha generado un cambio en la intensidad competitiva de la empresa que ha resultado en la necesidad de tener un liderazgo efectivo en las organizaciones complejas, este escenario obliga a estas organizaciones y sus líderes a:

- a. Crear un programa para el cambio
  - i. Debe incluir la visión de lo que es actualmente, lo que puede llegar a ser y lo que debe ser
  - ii. Visión con intereses de las partes involucradas a largo plazo

- iii. Pasos y la estrategia para alcanzar los objetivos y llegar a esa visión
- iv.
- b. Establecer una red de implementación
  - i. Que incluya las relaciones de apoyo con las fuentes de poder para llevar a cabo la estrategia
  - ii. Fuerzas suficientemente capaces de llevar a cabo los objetivos a través de la colaboración y el trabajo en equipo
  - iii. Grupo comprometido con el logro de la visión
  - iv. Grupo de talento humano fuertemente motivado al logro

**2.3 Lee Bolman y Terrence Deal (1995):** en su obra *The Wizard and the Warrior*<sup>1</sup> (Organización y Liderazgo) hacen referencia a los continuos cambios a los que se enfrentan las organizaciones en el mundo moderno, y la capacidad que deben tener los gerentes para solventar los problemas y ejercer liderazgo sobre los equipos de trabajo con objetividad, compromiso y visión clara de a donde se quiere llegar.

Según estos autores a través del tiempo el liderazgo ha sufrido cambios para acoplarse a las necesidades del entorno. “el contexto organizacional influye tanto en lo que los líderes deben hacer como en lo que pueden hacer” (Bolman y Deal, 1995, p.15), precisamente hemos tocado estos tres autores ya que son los considerados Kouzes y Pozner los han considerado fuentes para sus investigaciones tanto en el plano teórico como en el instrumental o empírico para todo su proceso investigativo.

Cada cambio representa un nuevo desafío para los gerentes, y es la relación entre gerencia y liderazgo la que hace posible la aplicación de soluciones, estrategias y propuestas adecuadas a la situación. Un líder eficaz posee visión, fuerza y compromiso según Bolman y Deal (1995)

---

<sup>1</sup> NA: El Mago y el Guerrero – Título original traducido al español de la obra.

Sin embargo, hay tipologías adicionales que escapan a la presente investigación, por ejemplo Daft (2000, 2008) señala otras consideraciones en las cuales agrupa autores de la siguiente manera:

Tipo de Liderazgo	Orientación fundamental
Liderazgo para el cambio:	Proponer el compromiso previo necesario, propiciar el comprender para sí, para otros las ventajas de hacerlo, implantación y la institucionalización del mismo. (Cooner, 1992 c.p. Daft, 2000)
Liderazgo centrado en valores	Los Líderes deben recordar que toda declaración y acción tienen un impacto en la cultura y los valores y es un reaprender para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones. El liderazgo es entre otras cosas el manejo oportuno de mitos, símbolos y calificativos. (Depree, 1989, 1993, 1996 c.p. Daft, 2000)
Transformación y Liderazgo situacional	Se orienta a mayor participación de la información, desarrollan empoderamiento en su personal, modifican la cultura y las estructuras corporativas para ser más flexibles y adaptables. (Tichy y Devenna, 1986, 1990 c.p. Daft, 2000); (Senge 1992,1995 c.p. Daft, 2000)

Fuente: Daft, R. (2000) Teoría y Diseño Organizacional. Sexta edición en español: pg. 309 – 384; 573 – 581.; Daft, R. (2005) Teoría y Diseño Organizacional. Octava Edición en español, México: International Thomson Editores.

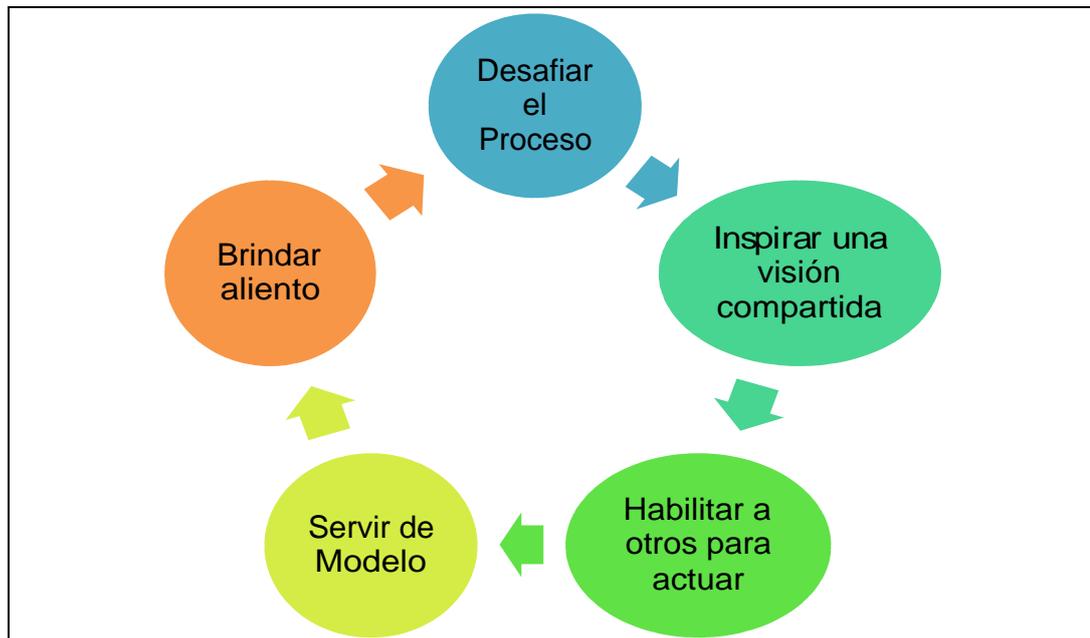
### 3. Inventario de Prácticas de Liderazgo. Kouzes & Posner

Estos dos autores están considerados en la actualidad dentro del grupo de expertos en el tema del liderazgo gracias a sus diversas investigaciones sobre el liderazgo en empresas de diversos sectores tanto públicos como privados a nivel mundial.

Según Kouzes & Posner (1997, 2003, 2004) y su teoría “Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)” el liderazgo nace de diferentes conductas y prácticas aprendidas por las personas, afirmando que cualquier persona que tenga las capacidades, conductas y prácticas puede llegar a ser un líder.

En su investigación logran identificar 5 prácticas que a su vez contienen diez compromisos para ejercer el liderazgo efectivamente. Estos últimos son el pilar de aprendizaje para manejar a los seguidores y funcionan como guía para determinar la manera en que los líderes afectan en sus seguidores y consiguen que las organizaciones alcancen metas o superen desafíos poco comunes para estas.

Las 5 prácticas identificadas son:



Gráfica N° 1 Prácticas identificadas según Kouzes y Pozner para ejercer un liderazgo determinante. Adaptación de Gedler y Vivas, 2011

### 3.1 Desafiar el proceso:

Los líderes deben tener actitudes y capacidades que según Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004) deben llevar a sus empleados a niveles desconocidos, retar las condiciones actuales y emprender proyectos que generen nuevas oportunidades. Así mismo el liderazgo va de la mano con la experimentación y la innovación en pro del desarrollo y la búsqueda de mejorar los procesos.

Dentro de esta práctica se encuentran dos compromisos:

#### **Compromiso 1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar**

Para Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004) los líderes son personas “preparadas para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas” (Kouzes & Posner, 1997, p.43), involucrando a sus seguidores en el proceso. Para alterar el status quo los autores proponen tres elementos primordiales para generar oportunidades de desarrollo y mejora, líderes capaces de despertar la motivación intrínseca, equilibrar la paradoja de las rutinas y mirar a su alrededor.

- Despertar la Motivación Intrínseca: Los retos o desafíos generan motivación intrínseca en los individuos, la tarea de los líderes es canalizar esa motivación por medio del equilibrio entre el desafío y las capacidades que los seguidores tienen. El líder busca “oportunidades para que la gente supere sus anteriores niveles de desempeño” (Kouzes & Posner, 1997, p.86), con esto los autores se refieren a que el líder debe asignar metas realizables que tengan la capacidad de desarrollar a los individuos, y al mismo tiempo recompensar el logro de estas a través

de compensación monetaria y no monetaria. Es importante que el individuo perciba que la meta es realizable, de ser lo contrario el efecto será inverso, ya que se desmotiva y disminuye el desempeño; el líder debe tener la capacidad de saber lo que las personas son capaces de hacer y reconocer cuando la meta resulta un desafío para el individuo.

Así mismo, afirman que para que los líderes desempeñen al máximo sus capacidades es necesario:

- Creer que el proyecto requiere utilizar todas las aptitudes y talentos
  - Experimentar el proyecto en si mismo como gratificante y desafiante
  - Buscar y crear oportunidades para que la gente se supere a si misma
  - Encontrar ocasiones para que las personas resuelvan problemas, hagan descubrimientos, exploren nuevos territorios, alcancen objetivos difíciles o encuentren la manera de enfrentar alguna amenaza externa.
  - Hacer que las responsabilidades laborales se vuelvan divertidas
- 
- Equilibrar la Paradoja de las Rutinas: Según estos autores existen ciertas rutinas que son esenciales para las organizaciones, pero algunas veces estas rutinas pueden llegar a destruir la vitalidad de las mismas, es tarea de los líderes saber identificar cuando una rutina entorpece el desempeño y se vuelve poco funcional dentro del ciclo organizacional.

“El trabajo rutinario elimina todas las tareas que no son rutinarias y extinguen la planificación creativa” (Kouzes & Posner, 1997, p. 92)

- Mirar alrededor: Las organizaciones están en constantes cambios adaptándose a los cambios del entorno, según Kouzes y Posner (1997) los líderes deben estar consientes de lo que ocurre a su alrededor, y estar en constante comunicación tanto con su entorno empresarial interno como el externo.

### **Compromiso 2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.**

El desarrollo de las organizaciones depende de la efectividad de sus líderes a la hora de motivar a sus seguidores, pero estos al mismo tiempo deben innovar y crear nuevas oportunidades, según Kouzes & Posner (1997,2003,2004) la innovación trae consigo el factor riesgo y muchas veces significa dirigir a la organización hacia lo desconocido, para convertir el miedo a lo desconocido en oportunidades positivas para la organización los autores proponen tres herramientas para afrontar los riesgos, estas son

- Aprender de los errores: “La incertidumbre, el riesgo y los errores forman parte del precio que pagamos por la innovación, el cambio y el aprendizaje” (Kouzes & Posner, 1997, p.131). ninguna organización está exenta de cometer errores, es a través de esto que las organizaciones mejoran en todos sus aspectos.
- Promover la audacia psicológica y fomentar la decisión de correr riesgos: las personas son susceptibles a seguir personas con audacia psicológica ya que estas cuestionan el status quo e inspiran a los individuos a seguirlos tomando la iniciativa y arriesgándose a lo desconocido, para Kouzes y Posner (1997) los siguientes factores favorecen a crear un ambiente de audacia:
  1. Generar compromiso ofreciendo retribuciones en vez de castigo
  2. Generar un sentido de control a través de tareas que representen un desafío acorde a las capacidades y aptitudes de los individuos

### 3. Generar una actitud de desafío mediante la idea de que todo cambio está lleno de posibilidades

Hacer que algo ocurra: Los líderes deben estar en constante experimentación y generando constantes oportunidades, para que esto ocurra los líderes deben:

- Programar pequeños experimentos
- Procurar condiciones aptas para que los demás experimenten
- Eliminar los extinguidores o la negatividad
- No descartar ideas que suenen extrañas a principio
- Condecorar a los que corren riesgos
- Dar el ejemplo aceptando los riesgos
- Estimular la reflexión sobre las posibilidades
- Ofrecer las máximas oportunidades de elección

### **3.2 Inspirar una visión compartida:**

Los líderes deben mantener una visión a futuro de los ideales de la organización, Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004) definen los ideales como las preferencias de los individuos en cuanto a las prioridades económicas, políticas, tecnológicas y sociales, los valores y las metas a largo plazo.

### **Compromiso 3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor**

“Los líderes no pueden exigir compromiso, sólo inspirarlo” (Kouzes & Posner, 1997, p.45), para poder alcanzar la visión ideal de futuro que tiene de sí misma la organización los líderes deben transmitir esa visión a su equipo, lograr que estos la consideren como suya e inspirarlos a llevar a la organización a ese futuro deseado. Según Kouzes & Posner (1997) los líderes deben ser capaces de imaginar el ideal e intuir el futuro, estos dos elementos son fundamentales para visualizar el futuro, así mismo existen una serie de pasos que el líder debe seguir para imaginar el futuro:

- a) Pensar en el pasado: Los autores (Kouzes & Posner, 1997) afirman que es necesario conocer el pasado para poder entender el presente, de esta forma el líder es capaz de planificar para el futuro. Mientras más entienda el pasado mayor capacidad de ver más adelante en el futuro tendrá.
- b) Determinar lo que quiere: Para que el líder sepa a dónde quiere llegar es necesario que se pregunte así mismo: el ¿por qué? ¿para qué? Y ¿cómo? Conseguirá los objetivos.
- c) Escribir un artículo sobre el modo en que se ha marcado una diferencia: En su estudio Kouzes y Posner afirman que esto sirve de retroalimentación ya que a través de este escrito la persona establece prioridades y organiza dentro de su escala lo que es importante para él.
- d) Escribir una declaración de visión: se trata de una escritura breve, clara y sencilla sobre a donde se quiere llevar a la organización.
- e) Actuar en base a la intuición: Una de las cualidades más importantes de los líderes es su capacidad de intuir y reconocer que es lo mejor para la organización.
- f) Poner a prueba las premisas: Establecer ciertos parámetros para generar opciones, acciones y atreverse a ejecutarlas.
- g) Convertirse en futurista: el líder debe mantenerse informado sobre el pasado el presente y el futuro pero con la visión siempre en el futuro ideal
- h) Ensayar con visualizaciones y afirmaciones: El líder debe visualizarse en el futuro alcanzando un objetivo, según Kouzes y Posner (1997) este debe siempre mantener una actitud positiva y motivación al logro para aumentar las posibilidades de éxito

**Compromiso 4. Reunir a otros en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.**

Al mismo tiempo que los líderes tienen su visión ideal y su capacidad de imaginar el futuro y ser intuitivos deben reconocer que necesitan ayuda para alcanzar dicha visión, por lo tanto es una necesidad que transmitan los valores necesarios para que él junto con sus seguidores alcancen los objetivos. Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004) sostienen que el liderazgo se trata de motivar y transmitir el compromiso, el espíritu de trabajo en equipo, la solidaridad, la lealtad, la productividad y los valores que representen a la organización a los seguidores para que formen parte de la visión y contribuyan al logro de esta.

Existen 3 aspectos que el líder debe tener para lograr reunir a otros con visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas:

- Descubrir un propósito común
- Dar vida a una visión
- Demostrar convicción personal

Al igual que en el Compromiso 3 Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004, 2007) proponen una serie de pasos para llevar a cabo el Compromiso 4, estos son:

- a) Identificar a los focos de poder – localizar a los individuos con las capacidades y aptitudes necesarias
- b) Buscar el terreno común – buscar que tienen en común sus seguidores tanto con él como con otros seguidores. (metas – objetivos – sueños – valores – aspiraciones)
- c) Desarrollar competencias interpersonales – seguidores con capacidad de mejorar y ser más competentes.
- d) Dar vida a la visión – los ejemplos son el mejor aliado de los líderes según Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004), utilizar historias, símiles, metáforas, transformar lo imposible en posible

- e) Hablar en forma positiva
- f) Hablar con el corazón
- g) Volver tangible lo intangible
- h) Escuchar primero y con frecuencia – constante comunicación entre líder y seguidor, la retroalimentación es una herramienta indispensable para conocer a los focos de poder.

### **3.3 Habilitar a otros para actuar:** Para esto Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004)

proponen dos compromisos:

#### **Compromiso 5. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza**

Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004) afirman que la cooperación y la colaboración van de la mano con el desempeño, es a través de estas que se optimiza y la organización se vuelve más eficiente, hacer más con menos recursos.

Según los autores, la cooperación aumenta el compromiso organizacional y la satisfacción laboral al mismo tiempo que enardece y reafirma la credibilidad y legitimidad del líder. Sin embargo para lograr esto los líderes deben tomar en cuenta tres aspectos en los cuales deben trabajar:

- a. Desarrollar metas cooperativas: Mejorar el desempeño supone “fomentar la cooperación y no la competencia” (Kouzes & Posner, 1997, p.244) de forma que los líderes deben motivar a los individuos a cooperar entre ellos y demostrarles los beneficios que esto implica a largo plazo. Manteniendo la interacción y la reciprocidad es posible desarrollar la cooperación de todos y disminuir la competencia.

- b. Buscar soluciones integradoras: los líderes deben incentivar la preocupación de los seguidores y que todos se consideren dentro del problema de forma que todos contribuyan a solucionarlo, y que la solución ofrezca beneficios a ambas partes.
- c. Generar relaciones basadas en la confianza: No puede existir cooperación entre las partes si no existe confianza, según Kouzes & Posner la confianza permite que los miembros expresen sus sentimientos con mayor disposición, muestren mayor comprensión de los problemas y los objetivos grupales, propongan soluciones alternativas, se aumenta la satisfacción con el lugar de trabajo y las personas se notan más felices.

### **Compromiso 6. Fortalecer a las demás personas mediante la cesión de poder, posibilidad de elección, desarrollo de la competencia y la adjudicación de tareas críticas**

En su estudio Inventario de prácticas de liderazgo Kouzes & Posner afirman que los líderes ejemplares fomentan el sentido de propiedad y la motivación al logro a través de el aumento de la confianza, la colaboración, la autodeterminación y eficacia.

Existen 5 prácticas que según los autores fomentan la confianza y generan competencias en las personas haciéndolos más fuertes.

1. Fomentar el auto liderazgo: No es más que fomentar la confianza y permitir que el individuo se fortalezca a través de la acción de delegar el poder por parte de los líderes
2. Proporcionar alternativas: Los líderes deben ofrecer alternativas para desarrollar en los individuos la capacidad de visualizar nuevos caminos, aportar nuevas soluciones y la creatividad
3. Desarrollar competencias: Los líderes saben cuando y como reconocer y desarrollar nuevas aptitudes y capacidades en los individuos que les permitan crecer y mejorar su desempeño y su satisfacción laboral

4. Asignar tareas críticas: Los líderes reconocen en el entorno los cambios y siempre están en miras hacia el futuro buscando nuevas tareas y asignaciones, es importante que consideren el manejo de la información, el trabajo en equipo y proporcionar los recursos necesarios a la hora de asignar tareas nuevas
5. Ofrecer apoyo visible: Los líderes debe reconocer cuando y como recompensar los méritos y logros de sus seguidores, de forma grupal e individual

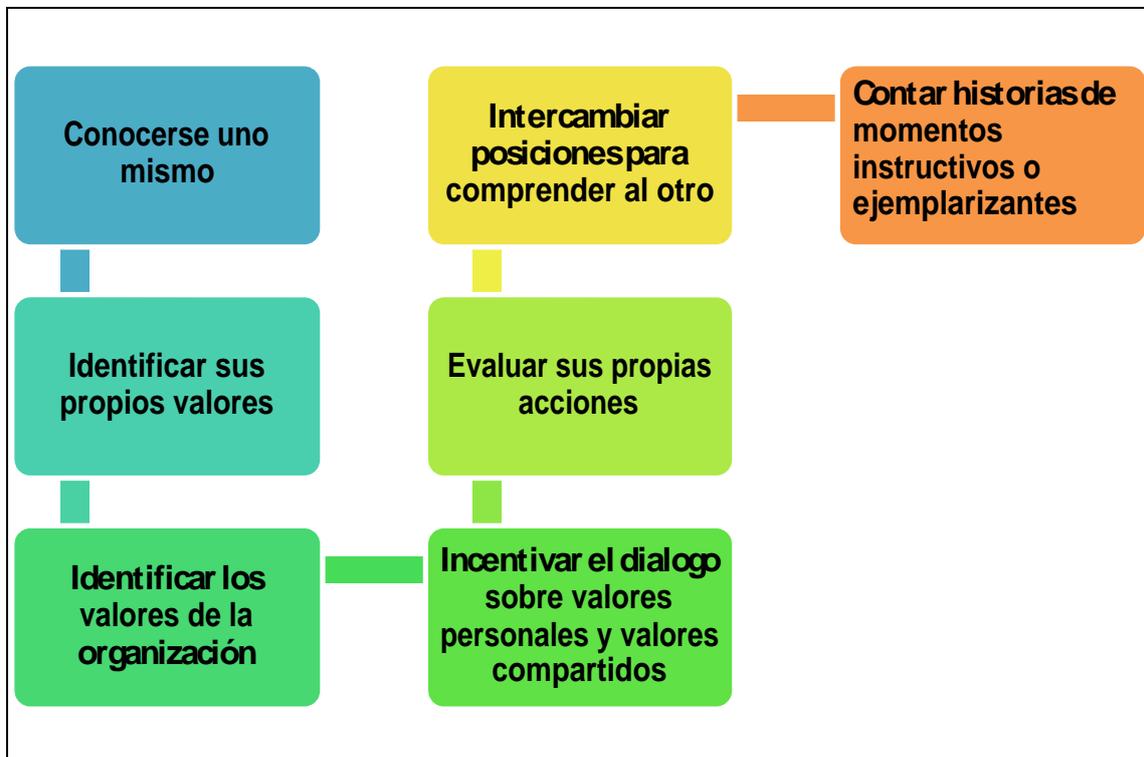
**3.4 Servir de Modelo:** El ejemplo personal, defender los valores propios y la consagración a la tarea son según Kouzes & Posner (1997) los mejores aliados del líder para ser un modelo a seguir.

### **Compromiso 7. Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes y con valores compartidos**

Las conductas coherentes y los valores de un líder alineados con los de la organización son el pilar para dar el ejemplo, para Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004) servir de “role model” implica lo siguiente:

- Clarificar los valores: “los líderes que no son claros en sus creencias suelen cambiar de parecer con cada moda o encuesta de opinión” (Kouzes & Posner, 1997, p. 329) El líder debe ser firme en sus convicciones pero sus valores y conductas deben verse representadas en la masa.
- Unificar a los poderdantes: los autores sostienen que es altamente motivador incluir a los empleados a participar activamente dentro de los procesos, y los procesos deben mantener valores que estos poseen de forma que se cree un nexo de aceptación entre los empleados y dichos procesos
- Prestar atención: Los empleados siguen el ejemplo de los líderes pero también siguen patrones de comportamiento, los líderes deben observar a sus empleados y mantener uniformidad en el equipo, en cuanto a conductas éticas, logro de metas altas y proteger los valores que identifican a la organización

**Para Kouzes y Posner (1997) existen ciertas pautas a considerar para que un líder llegue a ser un modelo a seguir:**



Gráfica N° 2 Pautas a realizar por un Líder para lograr legitimidad. (Adaptación de Gedler y Vivas, 2010)

### **Compromiso 8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromisos**

Dentro de este compromiso los autores proponen una serie de pautas que el líder debe tomar en cuenta para reforzar los deseos de éxito y la confianza dentro de su equipo:

- a) El gran cambio es un proceso de pequeños triunfos: los cambios toman su tiempo, no se generan de un día para otro, para Kouzes y Posner los cambios representan un proceso gradual, que se realiza de un paso a la vez
- b) Conducir el proceso de pequeños triunfos: los pequeños triunfos se realizan de forma más sencilla y contribuyen al logro de los objetivos o cambios más grandes.

A continuación se presentan una serie de pasos expuestos por Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004, 2007) para llevar a cabo este compromiso:

1. Tomar en forma personal: “la primera unidad con la cual debe lograr un pequeño triunfo es usted mismo” (Kouzes & Posner, 1997, p. 398) el líder debe creer de primero que es posible realizar el cambio, este pequeño triunfo genera confianza y credibilidad en ambas parte, en el propio líder y en sus seguidores.
2. Preparar un plan: es primordial que el líder desarrolle y establezca un plan de acción con los pasos a seguir para el logro de la tarea.
3. Crear un modelo: Antes de aplicar cualquier plan a gran escala es de suma importancia preparar una prueba piloto, que permita hacer correcciones, ajustes que eviten problemas en el largo plazo de gran escala.
4. Simplificar las cosas: Mientras más sencillo, más fácil de entender y llevar a cabo por los seguidores.
5. Pedir voluntarios: Cuando la gente se ofrece las probabilidades de compromiso con la tarea son mayores.
6. Utilizar una pizarra de anuncios: La comunicación dentro del equipo es fundamental, el líder debe utilizar todos los medios posibles para que el puente de comunicación entre él y sus seguidores se mantenga en un flujo constante de intercambio.
7. Hablar sobre los beneficios: Las personas aprueban, colaboran y se comprometen más fácilmente si comprende como el cambio los beneficiará
8. Invitar a la gente a cenar: “Ya sea en una cena, un desayuno, una recepción o una simple reunión, congregate a la gente a contribuir a cimentar los vínculos sociales”(Kouzes & Posner, 1997, p. 406)

**3.5 Brindar aliento**: La motivación a la hora de liderar a los individuos es primordial, el líder está en la obligación de convencerlos de que tienes las aptitudes y las capacidades necesarias para lograr los objetivos.

**Compromiso 9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto**

- a) Generar confianza propia a través de las propias expectativas: Las expectativas de los líderes deben ser las más altas y este debe transmitir las al equipo
- b) Vincular el desempeño con las recompensas: Los autores Kouzes y Posner hacen énfasis en reforzar las actitudes y conductas buscadas a través de recompensas, y disminuir los castigos.
- c) Utilizar una variedad de recompensa: no todas las recompensas deben ser financieras, el líder debe ser creativo y conocer que recompensas esperan sus seguidores, muchas recompensas no financieras son subestimadas en muchos casos y pueden llegar a ser grandes motivadores
- d) Ser positivos y Optimistas: El líder debe transmitir positividad todo el tiempo, no ser positivo ante situaciones adversas puede convertirse en un gran desmotivador.

En el caso de los logros y contribuciones individuales Kouzes y Posner (1997) proponen un set de prácticas diferentes que debe tomar en cuenta los líderes:

- Ser creativos con las recompensas y reconocimientos
- Hacer público el reconocimiento
- Diseñar un sistema de recompensas y reconocimientos participativo
- Proporcionar feedback sobre la marcha
- Buscar personas que estén haciendo las cosas bien
- Ofrecer entrenamiento

**Compromiso 10. Celebrar los logros del equipo en forma regular**

En el compromiso anterior los autores propusieron un set de prácticas para recompensar el logro individual, en el caso de los logros grupales estos afirman que es necesario celebrar los logros de todo el equipo y para realizarlo son necesarios los siguientes cuatro elementos:

- a) nunciar con alegría los principales valores: en toda ocasión que lo amerite se deben celebrar los valores de la organización y resaltarlos.
- b) Hacer públicas las ceremonias: Es necesario hacer tangible el logro a todos los niveles de la organización para reforzar el compromiso.
- c) Participar en forma personal: Los líderes siempre deben estar presentes ya que son el modelo a seguir y más aun cuando haya un logro que celebrar
- d) Crear redes de apoyo social: es de suma importancia reunir a las personas que comparten objetivos similares, así se estimula la confianza, la colaboración y el intercambio de ideas e información entre ellos. Así mismo esta redes de apoyo social facilitan tanto las interacciones oficiales como las informales, creando un ambiente de camaradería en la organización.

Kouzes y Posner (1997, 2003, 2004, 2007) proponen siete indicadores para realizar este compromiso de forma eficaz, según ellos el líder debe:

1. Programar las celebraciones,
2. Conducir con alegría pero a su manera,
3. Formar parte de los que vitorean el equipo,
4. Determinar cuál es la red social y reforzarla,
5. Permanecer en el amor y poner su empeño
6. Y corazón en la celebración
7. Y sobre todo divertirse.

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL

Según información proporcionada por la empresa a través del portal en intranet de Laboratorios Vargas S.A (<http://portalvargas/Paginas/Vargas.aspx>.) el mismo tiene las siguientes características

#### 1.- Reseña Histórica

Laboratorios Vargas S.A surge como resultado de un proyecto de pequeñas dimensiones en el año **1838** cuando el farmacéutico danés Wilhelm Lauritz Stürup establece en la popular esquina de Pajaritos, la Botica Central.

Para el año 1920, el proyecto se vuelve más ambicioso en manos de Guillermo Valentiner nieto de Stürup y farmacéutico graduado en Alemania y Francia quien funda la Droguería La Nacional. Siguiendo con la trayectoria familiar en el año 1930 Willy Valentiner, con estudios en Alemania y experiencia en Norte América, se une a su padre y la empresa se convierte en Valentiner & Co.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, en el año 1940 la firma reanuda operaciones como Vargas C.A., en homenaje al Dr. José María Vargas, fundador de la primera Escuela de Medicina y posterior Presidente de la República.

El 27 de junio del año 1950, Guillermo Valentiner, hijo mayor de Don Willy Valentiner, con grado de farmacéutico adquirido en Philadelphia, funda con su padre Laboratorios Vargas S.A., marcando así el comienzo de “Vargas” en la industria farmacéutica venezolana.

Diez años más tarde Laboratorios Vargas S.A, lanza al mercado dos productos reconocidos en la actualidad y de gran consumo como son NIPE y ANTIFON.

Velando por el bienestar de los trabajadores, el 25 de Septiembre de 1970, se crea la Fundación Frida Mercedes Valentiner con la apertura de una Guardería Infantil para los hijos de los trabajadores de la Empresa. De igual manera, nace la Sub-División Científica que luego se convierte en Laboratorios CienVar, líder del área de diagnóstico y análisis químico, representando en exclusividad la Línea Diagnóstica de Boehringer - Mannheim , GmbH. Alemania.

**En el año 1980** se inaugura el área aséptica más moderna del país, paralelamente se adquiere el producto LOPERAM el cual se lanza al mercado en co-mercadeo con Laboratorios Janssen-Cilag, S.A y se adquiere la marca KETAZOL que al poco tiempo se convirtió en la líder de Laboratorios Vargas S.A., Es fundado Zuoz Pharma S.A., empresa que en sus inicios se especializó en productos pediátricos y vacunas.

En **1998** se inicia Infinity Pharma XXI, C.A., dedicada a la comercialización de productos naturales, fundada y gerenciada por Jerry Valentiner, Graduado en Drexel University Philadelphia.

**Un año después, en el año 1999** Ganbaro emprende su actividad económica. Se inicia con las representaciones de los productos Biomerieux y Organon Teknika, las cuales, dos años más tarde se fusionan, estableciéndose Ganbaro como el distribuidor exclusivo para Venezuela de la empresa Biomerieux.

En el año 2009 se crea un servicio de laboratorio totalmente innovador con el nombre comercial de Examina y el slogan “*Atento a tus resultados*”.

## **2.- Visión:**

Ser el primer laboratorio farmacéutico nacional en producción de medicamentos de calidad.

### 3.- Misión:

Contribuimos con la salud de la población venezolana, fabricando medicamentos de calidad, propios y para nuestros socios estratégicos. Invertimos en infraestructura, tecnología y en nuestro capital humano calificado, motivado a trabajar en equipo, comprometido con los objetivos de rentabilidad del negocio, orientados a prestar un servicio de excelencia, en un ambiente de comunicación transparente, dinámico e innovador.

### 4.- Valores:

- ❖ **Tradición Familiar:** La familia de trabajadores de Laboratorios Vargas es nuestra principal fortaleza y más grande orgullo.
- ❖ **Responsabilidad:** Contribuir con el bienestar y la salud de los Venezolanos es nuestra labor; la cual ejercemos con calidad, compromiso y pasión.
- ❖ **Solidez:** Gracias a la tenacidad y el entusiasmo de nuestros trabajadores, hemos construido las bases de una empresa robusta y en continuo crecimiento.
- ❖ **Apoyo al deporte:** Creemos en la competencia sana, el trabajo en equipo, la consecución de logros y el mantenerse saludable; y el apoyo al deporte nos brinda la oportunidad de potenciar esos valores a través del modelaje.

En cuanto al nivel de ventas actual de Laboratorios Vargas S.A encontramos según las medidas del IMS, que es el método utilizado para auditar las ventas del sector farmacéutico desde hace 20 años en nuestro país, que en los últimos 2 años se ha mantenido dentro de los primeros 20 laboratorios según unidades vendidas, importante número teniendo en cuenta que Laboratorios Vargas S.A se ha caracterizado por su tradición de producción y cultura familiar más que por sus unidades vendidas.

Dentro del portafolio de medicamentos de Laboratorios Vargas encontramos:

Analgésicos: Ananase, ascriptin, ibufén, laimoqualin, linfoderm, lumbax y vextax.

Antigripales: Nipe y Nipe Plus.

Cardiovasculares: Acalix, dinid y lanitop.

Dermatológicos: Adadem, hirox, ketazol champú, tabletas y crema, merthiolate solución incolora y tintura roja.

Gastrointestinales: Aldrox, antifom, atroveran, cholipin, enteral, eprofil, flospan, loperam, moderan, regoxal, sostil, streptomagma, ulciram y vuscobras.

Ginecológicos: Ginovit, Ketazol ovuloa vaginales, menofem.

Neurológicos: Fitina.

Respiratorios: Cosolve, lisifort, novacodín, preveral con codeína, preveral con dextrometorfano, promedin, promedina y tabonuco.

Vitaminas y Nutrientes: Bioglobina, henovic, natecal d, piscis, rubrinal, vitrexon, rubrinex.

De igual manera Laboratorios Vargas S.A, se encarga de la producción de los productos de Laboratorios Nacionales e internacionales, siendo esta la producción de terceros, entre ellos encontramos los siguientes laboratorios: Bristol- Myers de Venezuela S.C.A, Boehringer Ingelheim, C.A, Boehringer Mannheim, Boehringer Menheim GMBH Alemana, Pfizer Venezuela C.A, Substantatia, Grünenthal Venezolana F.C.A, Roche, 3M Uruguay, 3M Pharma (California), 3M México y 3M Chile, Farma S.A, Cofasa, Laboratorios Wyeth, S.A, Riker El Salvador, Procter & Gamble, Aventis Pharma, S.A, Daiichi Sankyo Venezuela, S.A, Laboratorios Giempi C.A, Inversiones Arkomedic S.A, Egala S.A, Bayer S.A, Biopas, S.A, Zuoz Pharma, Laboratorios Vicenti, C.A Y Mediphar, C.A Venezuela.

Laboratorios Vargas S.A durante casi sus 56 años de fundada ha orientado sus estrategias hacia la producción, cultura impulsada por el Dr. Guillermo Valentiner siempre dirigido a ser el laboratorio número uno en producción. En los dos últimos años la cultura Vargas no solo se encuentra orientada a la producción, el liderazgo actual de la empresa en manos de la Dra. Mercedes Valentiner se ha enfocado en reforzar el mercadeo y las ventas centrandolo la atención en sus estrategias y fijándose como meta no solo ser el primer laboratorio en el país en cuanto a producción, en la actualidad se busca ser el laboratorio nacional número uno en ventas en el país.

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLOGICO

#### 1.- Tipo de Investigación

Para alcanzar el objetivo de la investigación que es evaluar las diferencias en los estilos gerenciales de la fuerza de ventas de laboratorios Vargas S.A, y su relación con los resultados de ventas, la investigación es un estudio de casos “es el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo cual permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos” (Sabino, 1992, pág. 106). Según Sabino los estudios de casos se aplican en indagaciones exploratorias. En el caso particular del presente estudio se quiere saber la relación entre las variables Liderazgo y nivel de ventas de Laboratorios Vargas S.A.

Para el logro del objetivo de investigación, el tipo de investigación a utilizar es descriptivo, ya que busca identificar y presentar fenómenos, situaciones, contextos y eventos usando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza (Hernández, et al 2006).

La investigación descriptiva busca mostrar los ángulos o dimensiones de un fenómeno (Hernández, et al 2006).

El estudio describe las características fundamentales del conjunto de líderes gerenciales presentes en la fuerza de venta, utilizando como criterio el modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo.

Dentro del estudio descriptivo que se nos presenta el mismo es una investigación *transversal*, que indica que el estudio se realiza en un momento determinado, adicionalmente es *correlacional* ya que evalúa la relación que existe entre variables, en este caso particular la correlación entre la variable de IPL y la variable de nivel de ventas. (Hernández, Fernández y

Batista, 2003). Y en tal sentido se han planteado unas hipótesis de resolución a partir de los datos obtenidos en la investigación.

En este sentido, presentamos un estudio de casos que como dice Yin (1993), no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use.

Según Merriam (1988), el estudio de caso se define como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Lo cual es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas. Al final del estudio de caso encontraremos el registro del caso, donde se expone éste de forma descriptiva, con cuadros, imágenes, recursos narrativos, etc.

Sosa C., Silvia (2006) indica que el estudio de casos cuenta con distintos tipos: factual, interpretativo y evaluativo, según el objetivo de la investigación y los niveles del estudio de caso. También destaca la clasificación de Stake (1994), en estudios de caso intrínsecos (para comprender mejor el caso), instrumentales (para profundizar un tema o afirmar una teoría) y colectivos (el interés radica en la indagación de un fenómeno, población... se estudian varios casos). Son muchas las clasificaciones de estudio de casos. Según Yin (1993) identifica el estudio de caso único, que se centra en un solo caso, justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irreplicable, y su carácter revelador, permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma. También el estudio de caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para estudiar y describir una realidad. Ahora, ya sea el estudio de caso único o múltiple, además puede tener una o más unidades de análisis, considerando la realidad que se estudia de forma global o en subunidades de estudio, independientemente de si se trata de uno o más casos.

En cuanto a los objetivos del estudio de caso, trata Sosa C., Silvia (2006) lo siguiente:

- Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recogida de datos establece hipótesis o teorías.
- Puede producir nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían.

- Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Describir situaciones o hechos concretos
- Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción a caso estudiado
- Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos.
- Pretende elaborar hipótesis
- Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar.

Para la selección de un caso, puede atenderse a carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos (puede ser que la intención sea transformar esa realidad, y no generalizar a otros casos). En esta actividad efectivamente los resultados solo serán válidos para la empresa en cuestión, aunque los hallazgos solo serán referenciales para otras situaciones similares. Sosa C., S. (2006)

## **2.- Diseño de Investigación**

El objetivo del diseño de investigación es “proporcionar un modelo de investigación que permita contrastar hechos con teorías, la forma es de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo” (Sabino 1988, p.88)

El diseño de la investigación es no experimental debido a que las variables independientes no fueron manipuladas, se estudiaron en su ambiente natural y después fueron analizadas. No se construyó ninguna situación sino que se observaron las situaciones ya existentes, por lo tanto las investigadoras no tuvieron control directo sobre dichas variables (Hernández y otros, 2006).

A su vez el estudio es transaccional, debido a que se recolectaron datos en un solo momento, es decir en un tiempo único. Tuvo como objetivo describir variables y analizar su interrelación en un momento dado.

En el caso particular de este estudio, la variable a medir es el “Inventario de Prácticas de Liderazgo”, la misma ocurre en la realidad de la empresa sin intervención del investigador

por lo que no se manipula, lo que hace a la investigación *no experimental transeccional correlacional y descriptivo* ya que no se usa ningún estímulo ni control sobre la muestra o mejor dicho sobre la data obtenida. Se considera un diseño de campo, ya que los datos fueron recolectados de la realidad en donde ocurren los hechos, directamente de los sujetos investigados, sin alterar las condiciones existentes.

### **3.- La Muestra**

#### **1.- Población, Muestra y Unidad de Análisis**

##### **3.1. Unidad de Análisis**

Estará constituida por el personal del departamento de ventas de Laboratorios Vargas S.A., en las categorías de: Gerentes Regionales como el evaluado y par, el gerente comercial como superior, y visitador médico como reporte.

##### **3.2. Población**

La población de Laboratorios Vargas S.A. para el momento del estudio de la población (Noviembre 2010), estaba conformada por 1.069 sujetos, distribuida de la siguiente manera en el área Administrativa 539 trabajadores lo que representa el 50,42%, y en el área de producción 530 que representa el 49,57%. La población de estudio que es la Gerencia de Ventas estaba conformada por 81 trabajadores pertenecientes a la fuerza de ventas, distribuidos de la siguiente manera: 74 visitadores médicos, 2 Coordinadores Regionales, 4 Gerentes Regionales y 1 Gerente de ventas.

Para el momento de la recolección de los datos (Marzo-Mayo 2011), la población que participo en el estudio fue diferente, en cuanto a los Gerentes Regionales pasaron de ser 4 a ser 6 ya que se cubrieron dos vacantes por movimiento interno, el Gerente de Ventas fue promovido a Director Comercial e ingresaron 17 visitadores médicos.

##### **3.3. Muestra**

La muestra se escoge cuando por el número de la población no es posible medir a cada uno de sus integrantes. Debido a que la población que forma parte del departamento de ventas

de Laboratorios Vargas S.A es un número manejable para la aplicación del instrumento, se realizó un estudio censal en donde participaron todos los empleados que forman parte de la fuerza de ventas.

Se organizó una sola reunión con la fuerza de ventas de Caracas: en donde participaron los 16 Visitadores Médicos, paralelamente a los Gerentes Regionales y el Director Comercial se les aplicaba el instrumento en un área dispuesta para tal fin. Para contar con la participación de la fuerza de ventas del interior del país aplicamos el instrumento vía email recibiendo correctamente llenados en físico, enviado por cada uno de los participantes, fue necesario adoptar esta medida debido a la imposibilidad de desplazar a la fuerza de ventas del interior del país a Caracas así como el desplazamiento de los tesisistas a cada una de las ciudades en donde se ubicaba la fuerza de ventas.

#### **4.- Técnica de Recolección de Información**

Los estudios descriptivos basan la recolección de datos en técnicas como: la observación, la entrevista, el cuestionario (Méndez, 2001).

En este caso particular se utilizó la técnica del cuestionario, ya que nos permite recolectar la información pertinente para realizar el análisis. El Cuestionario “es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación”. (Sierra, 1992). Debido a las condiciones del estudio es de gran practicidad para recolectar gran cantidad de información de cargos similares, adicionalmente facilita el manejo sistemático de la información.

Este cuestionario está diseñado para realizar evaluaciones 360°, es decir, los líderes son evaluados por sus supervisores, sus reportes y pares jerárquicos. Con esta modalidad se rompe con el prototipo de que “El jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, en la actualidad también se toma en cuenta la opinión y evaluación de otras personas que lo ven actuar” ([www.fundameca.org.mx,2004](http://www.fundameca.org.mx,2004)).

Se evaluó al gerente regional bajo el punto de “Calidad en la que responde” para clasificar el rol en que se responde, siendo la clasificación: Auto evaluación (yo mismo), reporte directo (jefe), par y supervisados.

El cuestionario consta de 4 ítems relacionados a las variables demográficas, 5 ítems relacionados a las variables posicionales y 30 ítems relacionados con la variable de liderazgo. Para recolectar los datos relacionados a la variable liderazgo se aplicó el Instrumento de Prácticas de Liderazgo de Kouzes & Posner traducido al español y adaptado al ambiente socio cultural venezolano por José R. Naranjo. Este instrumento está compuesto por 30 ítems de respuestas cerradas, agrupadas en 5 dimensiones, a su vez cada una de estas se encuentran compuestas por 6 ítems, que miden las prácticas de liderazgo de los gerentes de ventas, para un total de 39 ítems.

La escala de respuesta, tiene una escala de valores representados del 1 al 5 y se expresan de la siguiente manera:

<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1	2	3	4	5

Mientras el valor es más elevado hay un mayor uso de las prácticas de liderazgo.

Existen cuatro tipos de escalas de medida estadística: Numeral, ordinal, escalar y de razón; “estas escalas representan el modo en que se asignan un conjunto de valores de una propiedad en un individuo, y una serie numeral; se asocia a la serie de números naturales el conjunto de valores con que se mide una variable” (Canales, 2006, p. 16). En este sentido se está convirtiendo una escala de tipo ordinal a escalar mediante la homologación a un valor numérico creciente a los efectos de la tabulación correspondiente de los datos obtenidos. (Hernández, 1998; p 176)

En el presente estudio la recolección de datos se hizo mediante una encuesta con escala ordinal que para hacerlo medible se llevo a una escala de intervalos de razón, con ella se hace posible la obtención de proporciones, es significativo ya que se pueden aplicar todo tipo de instrumental matemático (Hernández, 1991).

Fue administrado de la siguiente manera:

- a) Suministro de ejemplar a superior “Director Comercial” (uno por cada Gerente Regional)
- b) Suministro de ejemplar a los pares “Gerentes regionales”(cinco)
- c) Suministro de ejemplar para ser auto respondido por los Gerentes regionales (uno a cada Gerente Regional)
- d) Suministro de ejemplar a los supervisados (setenta y cuatro)

### **5.- Técnicas De Análisis De Datos**

El análisis de los datos fue cuantitativo y cualitativo, ya que con el instrumento se evaluaron conductas individuales del liderazgo enmarcadas en las 5 características del IPL.

Se realizó el análisis de los datos recolectados a través de una escala tipo Likert. Se tabularon los datos obtenidos en la encuesta mediante el programa (SPSS) versión 12.0 para Windows XP. Se dividieron los datos en tres bloques: Demográfico, análisis del liderazgo gerencial bajo el enfoque de 360°, y el último que señala el sistema gerencial de Laboratorios Vargas S.A. y sus resultados de venta

Para llevar a cabo el análisis se segmentó en tres conjuntos:

- Análisis demográfico y posicional de los participantes,
- Análisis del liderazgo gerencial según el enfoque 360° y
- El sistema gerencial de Laboratorios Vargas S.A. y sus resultados de venta

En el análisis demográfico se tomaron en cuenta las variables: Nivel educativo, sexo, área geográfica, y la línea de producto a la cual pertenecen. Se consideró como variable discreta y, continua edad y antigüedad, se calcularon las frecuencias para saber la distribución de la población. De igual manera, se agruparon los resultados según la intensidad (alto, moderado o bajo) que se obtuvieron mediante la evaluación de los Gerentes Regionales.

Para el análisis del conjunto del liderazgo gerencial, para Gerente Regional, se sacó el promedio en reportes, superior directos y pares, posteriormente se calculó la desviación estándar la cual indica “cuanto se desvía, en promedio, de la media un conjunto de puntuaciones” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p. 357). De igual manera, se calculó la moda tomando en cuenta las 4 percepciones (la del superior, auto percepción, pares y subordinados directos) en las 5 prácticas.

Continuando con el análisis de este conjunto, se interpretaron los resultados obtenidos por dimensiones basándose en la teoría de Kouzes & Posner (1997, 2003, 2004, 2007) y se presentaron por medio de un gráfico los valores, en términos de percentiles del gerente en todas las prácticas.

En el análisis del sistema gerencial de Laboratorios Vargas S.A se reflejó el nivel de intensidad de todos los gerentes con respecto a las prácticas de liderazgo, se tomó en cuenta la evaluación mediante el 360° y el resultado del DDD según las ventas del mes de Abril. Para obtener el desempeño de los Gerentes de Laboratorios Vargas S.A en cada práctica se calculó el percentil correspondiente a cada puntaje y el cálculo de la moda y se elaboró un gráfico que representa los resultados.

Se relacionó la variable (IPL) y el rendimiento según el DDD (Data Display Debugger) de las ventas de Abril 2010 a Abril 2011 a través de la Correlación de Pearson “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p. 376).

Los resultados de la Correlación de Pearson pueden estar comprendidos entre -1 y 1 y se pueden interpretar de la siguiente manera (Fernández, Hernández & Baptista 1998; p.285):

1.00: Correlación positiva perfecta.

0.90: Correlación positiva muy fuerte.

0.75: Correlación positiva considerable.

0.50: Correlación positiva media.

0.10: Correlación positiva débil.

0.0: No existe correlación alguna entre las variables.

- 0.10: Correlación negativa débil.
- 0.50: Correlación relativa media.
- 0.75: Correlación negativa considerable.
- 0.90: Correlación negativa muy fuerte.

De igual manera para el análisis correccional se utilizó la T de Student para dos muestras relacionadas, con ella se compararon las medias y las desviaciones estándar y se determinó si las diferencias entre las variables son estadísticamente significativas.

Este procedimiento se define por medio de la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{d}}{\frac{\sigma_d}{\sqrt{N}}}$$

Donde:

**t** = valor estadístico del procedimiento.

**d** = Valor promedio o media aritmética de las diferencias entre los momentos antes y después.

$\sigma_d$  = desviación estándar de las diferencias entre los momentos antes y después.

**N** = tamaño de la muestra.

Los resultados son presentados por medio de tablas, es decir, mediante la tabulación y posteriores gráficos. La tabulación permite la agrupación de los datos y su contabilización. (Sabino, 1986). Los datos serán codificados, tabulados y procesados en el Programa Excell. Los resultados se presentarán de la siguiente manera:

- Frecuencia de respuestas para las variables demográficas: edad, género, antigüedad en la organización y grado de instrucción.
- Resultados de cada variable. Análisis de las dimensiones de cada variable.
- Correlación de las variables en estudio.

## 6.- Esquema Operacional de la Variable

Basándonos en el objetivo de la investigación, que es analizar las diferencias del estilo de liderazgo gerencial y el nivel de ventas, se considera la variable Liderazgo mediante el “Inventario de Prácticas de Liderazgo” de Kouzes y Posner, para determinar el estilo del mismo.

La operacionalización, “Es el proceso que sufre una variable de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos, que permiten evaluar su comportamiento en la práctica”(Sabino, 1980, p.13).

**Matriz de Operacionalización de Variable**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Demográficas</b>	<b>Sexo</b>	<b>Femenino</b>	
		<b>Masculino</b>	
	<b>Edad</b>	<b>1 (24-30)</b>	-
		<b>2 (31-37)</b>	
		<b>3 (38-44)</b>	
		<b>4 (38-44)</b>	
		<b>5 (45-60)</b>	
	<b>Nivel Educativo</b>	<b>Bachillerato completo</b>	-
		<b>TSU Completo</b>	
		<b>Universitario Completo</b>	
<b>Especialización</b>			

		<b>Maestría</b>	
		<b>Doctorado</b>	
	<b>Estado Civil</b>	<b>Casado</b> <b>Soltero</b> <b>Divorciado</b> <b>Viudo</b> <b>Otro</b>	-
<b>Posicionales</b>	<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>1 ( 0,4-4)</b> <b>2 (5-9)</b> <b>3 (10-14)</b> <b>4 (15-19)</b>	-
<b>Rol de responder</b>	<b>Supervisor</b>	-	-
	<b>Reporte</b>		
	<b>Par</b>	-	-
	<b>Autoevaluación</b>		
<b>Inventario de Prácticas de</b>	<b>Desafiar el Proceso</b>	<b>Salir a la búsqueda de oportunidades</b> <b>Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen</b>	<b>1, 6, 11, 16, 21, 26</b>
	<b>Inspirar una visión compartida</b>	<b>Imaginar un futuro significativo y ennobecedor</b> <b>Reunir a otro entorno a una visión común apelando a sus valores e</b>	<b>2, 7, 12, 17, 22, 27</b>

<b>Liderazgo</b>		<b>intereses esperanzas y sueños</b>	
	<b>Habilitar a otros para actuar</b>	<b>Fomentar la colaboración mediante la cooperación de metas cooperativas y la generación de confianza Fortalecer a las personas mediante la sesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia y adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo</b>	<b>3, 8, 13, 18, 23, 28</b>
	<b>Servir de Modelo</b>	<b>Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos Obtener pequeños triumfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso</b>	<b>4, 9, 14, 19, 24, 29</b>
	<b>Brindar Aliento</b>	<b>Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier</b>	<b>5, 10, 15, 20, 25, 30</b>

		<b>proyecto Celebrar los logros del equipo en forma regular</b>	
<b>Resultados de Ventas territoriales</b>	<b>Gerente (Territorio 1)      A</b>	<b>Unidades</b>	<b>-</b>
		<b>Bolívares</b>	
	<b>Gerente (Territorio 2)      B</b>	<b>Unidades</b>	<b>-</b>
		<b>Bolívares</b>	
	<b>Gerente (Territorio 3)      C</b>	<b>Unidades</b>	
		<b>Bolívares</b>	
	<b>Gerente (Territorio 4)      D</b>	<b>Unidades</b>	
		<b>Bolívares</b>	

Dimensiones:

**Desafiar el proceso:**

Los líderes deben tener actitudes y capacidades que según Kouzes y Posner (1997) deben llevar a sus empleados a niveles desconocidos, retar las condiciones actuales y emprender proyectos que generen nuevas oportunidades. Así mismo el liderazgo va de la mano con la experimentación y la innovación en pro del desarrollo y la búsqueda de mejorar los procesos.

**Inspira una visión compartida:**

Los líderes deben mantener una visión a futuro de los ideales de la organización, Kouzes y Posner (1997) definen los ideales como las preferencias de los individuos en cuanto a las prioridades económicas, políticas, tecnológicas y sociales, los valores y las metas a largo plazo.

**Habilitar a otros para actuar:**

Para Kouzes y Posner el liderazgo es un esfuerzo de equipo, y una de las cosas que caracteriza al líder es el hecho de lograr que las personas confíen en ellos para actuar y correr el riesgo al igual que ellos.

**Servir de Modelo:**

El ejemplo personal, defender los valores propios y la consagración a la tarea son según Kouzes & Posner (1997) los mejores aliados del líder para ser un modelo a seguir.

**Brindar aliento:**

La motivación a la hora de liderar a los individuos es primordial, el líder está en la obligación de convencerlos de que tienen las aptitudes y las capacidades necesarias para lograr los objetivos.

## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es mostrar y describir los resultados obtenidos al recoger la percepción del equipo de trabajo de 6 gerentes regionales a través del “Instrumento de Prácticas de Liderazgo”, a su vez describir la situación de ventas en cada una de las zonas de ventas de Laboratorios Vargas mediante la herramienta de medición DDD (Reporte estadístico que permite la evaluación del potencial y desempeño de territorios), y al final mostrar si existe o no relación entre las prácticas de liderazgo aplicadas por cada uno de los gerentes y el reporte de desempeño de territorio por cada zona.

#### A) Análisis Demográfico

Se compone de dos segmentos:

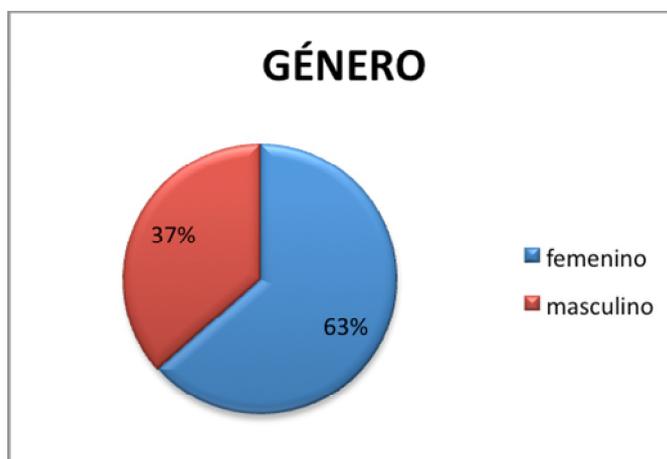
1. Distribución de la fuerza de ventas del estudio en función de las variables demográficas.
2. Distribución de los Gerentes Regionales en función de las variables
3. Distribución de los Gerentes Regionales en función de las variables demográficas y el análisis de resultados.

#### A.1 Distribución de la fuerza de ventas.

Para este análisis se calcularon las frecuencias y porcentaje para cada variable: Género, Edad, Nivel de instrucción, Antigüedad en la empresa y Rol del evaluador.

- **Género**

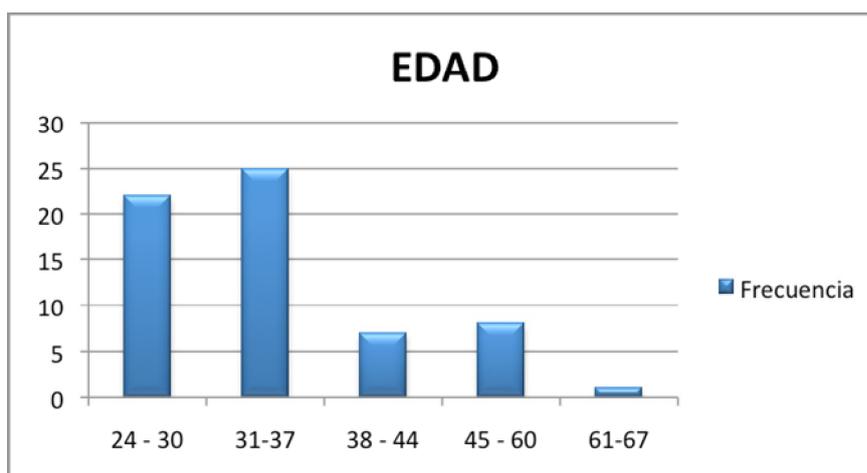
Gráfico 3. Distribución porcentual por Género



La fuerza de ventas de Laboratorios Vargas tiene un 63% de mujeres en su nomina, esto se debe a que para la renovación del mercadeo y la venta del Laboratorio el perfil buscado es de mujeres, según las prácticas organizacionales de Laboratorios Vargas a partir de la descripción de cargo del visitador médico en donde el perfil y las competencias y habilidades solicitadas son más común en el género femenino, tales como metodología, planificación, organización y competitivas.

- **Edad**

Gráfico 4. Distribución de frecuencias por Edades

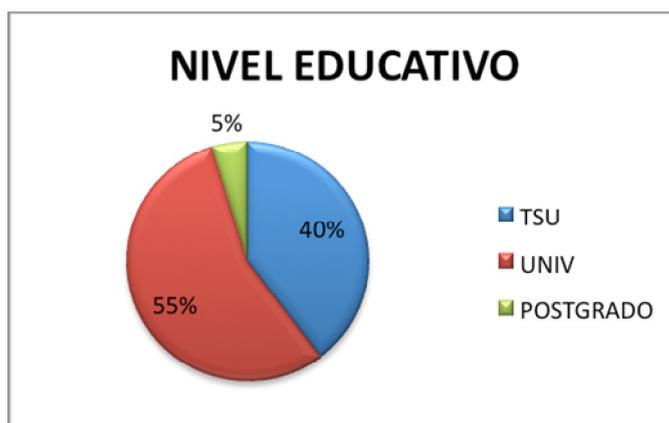


La fuerza de ventas de Laboratorios Vargas se encuentra conformada por trabajadores que van de 24 años a 67 años, siendo en su mayoría con un 70% de 24 a 37 años, esto nos

indica que la nomina de ventas del laboratorio es relativamente joven, al juzgar por este porcentaje que se presenta la empresa requiere de personas llenas de vitalidad y dinamismo para enfrentarse a los retos del área de ventas.

- **Nivel Educativo**

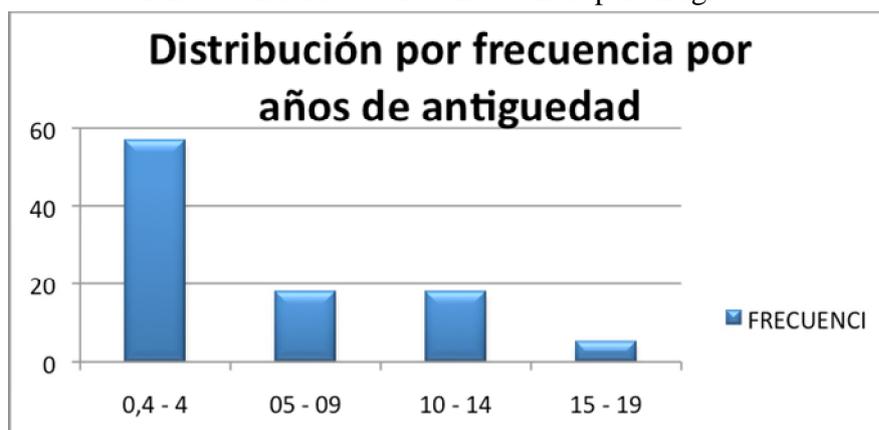
Gráfico 5. Distribución porcentual por Nivel Educativo



Dentro de la variable Nivel Educativo encontramos que la mayoría de los trabajadores de la nomina de fuerza de ventas tienen estudios a nivel Técnico Superior Universitario (40%) o a nivel Universitario de [5 años de carrera] (55%). Esto se debe a que en la descripción de cargo se expresa como requisito para el cargo de visitador médico contar con los niveles de educación antes mencionados.

- **Antigüedad**

Gráfico 6. Distribución de frecuencia por antigüedad



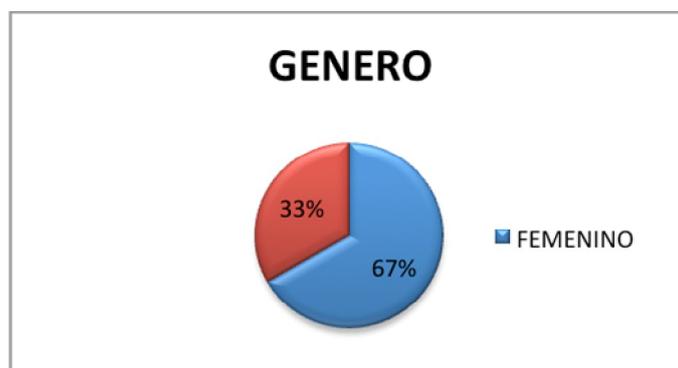
La mayoría de las personas de la fuerza de ventas tienen entre 4 meses y 4 años conforman el 66% de la nómina de ventas, esto se debe a que Laboratorios Vargas S.A siempre se ha caracterizado por ser un laboratorio manufacturero siendo siempre su objetivo liderizar el mercado de la producción de la industria farmacéutica. Sin embargo, en los últimos 2 años el laboratorio en la definición de objetivos de cada año se ha planteado incursionar de manera más activa en el área comercial buscando desarrollarse en ese ámbito de negocio, y buscando una integración aguas abajo en el negocio químico – farmacéutico. Según prácticas organizacionales de laboratorios Vargas a partir de 2009

## A.2 Distribución de los Gerentes Regionales

Para realizar este análisis se calcularon las frecuencias y porcentajes de cada variable: Sexo, Edad, Nivel Educativo y Antigüedad.

- **Género Gerentes Regionales**

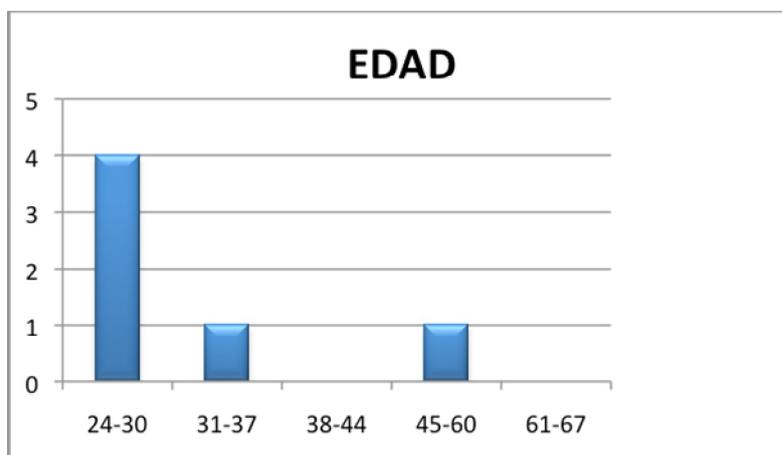
Gráfico 7. Distribución porcentual por Género Gerente Regionales



Los gerentes son en su mayoría de género femenino, comprendiendo un 67% del total de la muestra a nivel gerencial comprendida por 6 gerentes. Este resultado puede deberse a que en su mayoría los visitantes médicos son de sexo femenino, por lo tanto las probabilidades de que un visitante médico ascendido a gerente regional sea de sexo femenino son mayores. Es importante destacar que los empleados que actualmente ocupan el puesto de gerente regional han sido ascensos internos y no se han contratado empleados nuevos o externos para ese cargo, lo cual es una práctica de carrera organizacional de pensar primero adentro para propiciar carrera vertical en su personal.

- **Edad Gerentes Regionales**

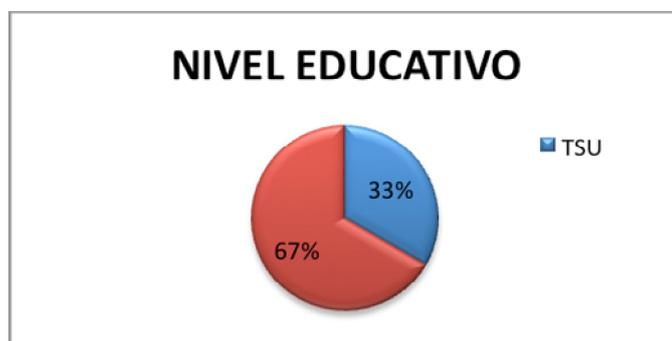
Gráfico 8. Distribución de frecuencia por edad Gerentes Regionales



En el gráfico anterior se puede observar que 4 de los 6 gerentes se encuentran dentro del primer rango comprendido entre 24 y 30 años de edad, seguido por 1 gerente dentro del rango comprendido entre 31 y 37 años de edad y finalmente 1 gerente en el rango comprendido entre 45 y 60 años de edad. De estos datos se puede concluir que la nómina esta comprendida por empleados relativamente jóvenes, esto puede deberse a que el cargo exige dinamismo dentro del área de ventas.

- **Nivel Educativo Gerentes Regionales**

Gráfico 9. Distribución porcentual Nivel Educativo Gerentes Regionales

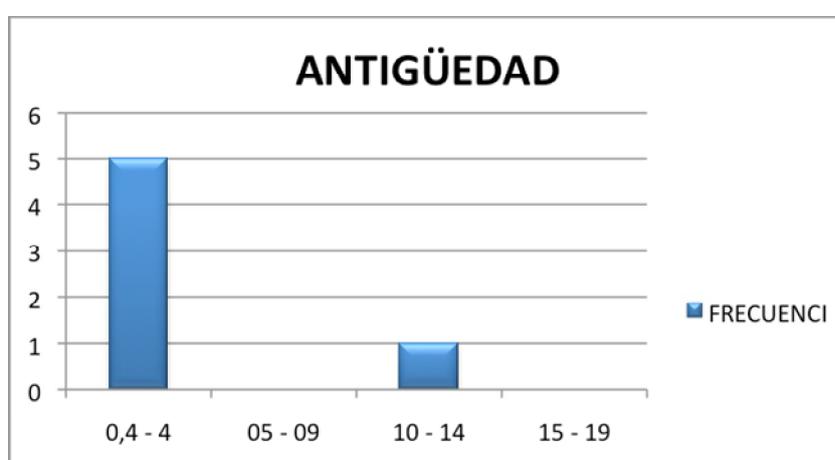


Dentro de la variable Nivel Educativo encontramos solo dos opciones, estudios a nivel Técnico Superior Universitario o a nivel Universitario. Esto se debe a que la empresa exige a

los visitantes médicos que posean un título en una carrera técnica superior universitaria como requerimiento mínimo a nivel educativo. Sin embargo, en los datos analizados la mayoría de los gerentes poseen un título universitario [carrera de 5 años]. Esto puede deberse a que el cargo requiere de conocimientos más avanzados para poder gerenciar un equipo de visitantes médicos y obtener resultados positivos.

- **Antigüedad Gerentes Regionales**

Gráfico 10. Distribución de frecuencia por Antigüedad Gerentes Regionales



En el gráfico se indica que el 83% de los gerentes regionales poseen menos de 5 años dentro de la empresa, esto puede deberse a que el enfoque principal de la empresa hasta hace dos años ha sido de producción, Actualmente, la empresa se encuentra desarrollando el enfoque de mercadeo, este cambio de estrategia explica el porqué el 83% de los gerentes regionales no posee una antigüedad mayor a 4 años. Sin embargo, laboratorios Vargas se encuentra comprometido con el desarrollo de carrera de los gerentes y el desarrollo del área de mercadeo y ventas, dicho cambio en el enfoque de la empresa se inició a mediados de 2009 debido a la necesidad de incrementar las ventas a nivel nacional.

A.3. Distribución de los Gerentes Regionales en función de las variables demográficas y el análisis de resultados.

En el siguiente análisis se presentaran una serie de tablas correspondientes a cada una de las variables demográficas y los resultados obtenidos por los gerentes en cada una de las prácticas. Las filas están representadas por cada una de las variables demográficas y en las columnas se encontraran las cinco dimensiones bajo los niveles de evaluación Bajo (B), Medio (M) y Alto (A); estos niveles se encuentran determinados en la Tabla X denominada “Grados de intensidad de las prácticas”.

- **Resultados en función del Género**

Tabla 1. Distribución de los resultados en función del género.

Género	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Femenino	0	0	5	0	1	4	0	0	5	0	0	5	0	0	5
Masculino	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1

Al agrupar los resultados bajo la variable género se encuentra que en las prácticas Desafiar, Inspirar, Habilitar, Servir, Brindar independientemente del sexo, los gerentes se encuentran dentro del índice ALTO.

- **Resultados en Función de la Edad**

Tabla 2. Distribución de los resultados en función de la edad.

Edad	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
24-30	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4
31-37	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
38-44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45-60	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
61-67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Al agrupar los datos en función a la variable edad se observa el mismo comportamiento que con la variable demográfica género, independientemente de la edad los gerentes se encuentran evaluados por sus supervisados dentro de un nivel ALTO.

- **Resultados en Función del Nivel Educativo**

Tabla 3. Distribución de los resultados en función del nivel educativo.

Nivel Educativo	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
TSU	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2
Universitario	0	0	4	0	1	3	0	0	4	0	0	4	0	0	4

Al agrupar los resultados bajo la variable nivel educativo se observa que los supervisados perciben que independientemente del nivel educativo los gerentes se encuentran en un nivel ALTO, en el cuadro 2 gerentes con un título de técnico Universitarios se encuentran en un nivel ALTO al igual que los gerentes que poseen un título universitario.

- **Resultados en Función de la Antigüedad**

Tabla 4. Distribución de los resultados en función a la antigüedad.

Antigüedad	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
0,4 – 4	0	0	5	0	1	4	0	0	5	0	0	5	0	0	5
05 – 09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 – 14	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
15 – 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Al agrupar los resultados obtenidos en la variable demográfica antigüedad se observa que todos los gerentes menos uno poseen la misma antigüedad, y todos poseen calificaciones altas en cada una de las 5 prácticas.

En los cuadros presentados anteriormente se tomó en cuenta solamente la percepción de los supervisados por cada uno de los gerentes, debido a que existe similitud en los resultados obtenidos por parte de los supervisados se presentará una tabla con los niveles de evaluación obtenidos en cada práctica derivados del promedio de los resultados logrados por los gerentes en cada una de las prácticas desde el punto de vista de sus supervisados, sus supervisores, sus pares y finalmente la autoevaluación de cada uno. La finalidad de este cuadro es otorgar una visión total de la percepción que tiene cada grupo de cada gerente y analizar si existen variaciones y diferencias con respecto a la percepción de los supervisados presentada anteriormente.

Las filas estarán representadas por cada uno de los gerentes clasificados como: Gerente 1 (G1), Gerente 2 (G2), Gerente 3 (G3), Gerente 4 (G4), Gerente 5 (G5) y Gerente 6 (G6). En las columnas estarán representados las diferentes poblaciones encuestadas: los Supervisados (S); Supervisores (SP), Pares (P) y la Autoevaluación (A), en cada población se encontraran las 5 prácticas de liderazgo siendo cada una de ellas: Desafiar (P1), Inspirar (P2), Habilitar (P3), Servir (P4) y Brindar (P5).

Tabla 5. Distribución Total de Evaluación.

	S					A					SP					P				
	P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3	P4	P5
<b>G1</b>	A	A	A	A	A	M	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A
<b>G2</b>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A
<b>G3</b>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A
<b>G4</b>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A
<b>G5</b>	A	M	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A
<b>G6</b>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A

Antes de realizar el análisis por cada una de las variables demográficas es importante destacar que en las cinco prácticas de liderazgo Desafiar, Inspirar, Habilitar, Servir y Brindar, todos los Gerentes exceptuando el Gerente 5 son percibidos por sus supervisados con un puntaje que corresponde a un nivel Alto dentro de los niveles de evaluación de la tabla 7. El gerente 5 posee una calificación media en la práctica de liderazgo Inspirar, y una calificación alta en el resto de las prácticas de liderazgo.

En el caso del supervisor de los gerentes, se observa que este considera que su equipo de gerentes se encuentra dentro de un nivel de evaluación alto (A) en cada una de las 5 dimensiones de evaluación de liderazgo independientemente del género, la edad, el nivel educativo o la antigüedad.

En la evaluación realizada por los pares de cada uno de los gerentes se observa que hay un patrón que se repite. Todos los gerentes perciben a sus pares dentro de un nivel alto en las prácticas 1, 3, 4 y 5. En la práctica 2 los gerentes perciben a sus pares en un nivel medio.

La Autoevaluación de cada gerente arrojó que todos los gerentes se consideran a sí mismos con un puntaje correspondiente al nivel de evaluación alto exceptuando el gerente 1. Este se percibe en un nivel bajo en la práctica de liderazgo de Habilitar a otros para actuar y un nivel medio en la práctica de desafiar el proceso. Esto contrasta con la percepción que poseen los otros tres grupos (supervisados, supervisor y pares) de este gerente ya que lo clasifican en un nivel alto en ambas dimensiones. Esto puede indicar que el gerente 1 considera que su liderazgo no se basa en habilitar a los demás para actuar, por lo tanto no fomenta la colaboración mediante la cooperación de metas, la generación de la confianza, el poder de elección o adjudicar tareas críticas a sus supervisados. Con respecto a la evaluación media en desafiar el proceso como práctica de liderazgo, el gerente puede indicar que fomenta a su equipo de forma irregular y poco constante a buscar nuevas oportunidades, experimentar, correr riesgos y aprender de los errores.

Sin embargo en la tabla 15, donde están representadas las medias y los coeficiente de variación de los gerentes nos encontramos con el gerente mejor evaluado y el peor evaluado. De este análisis se concluyó que el gerente mejor evaluado en base al nivel de intensidad de las prácticas y el índice de ventas es el Gerente 4 y su contraparte es el gerente 5.

Debido a la uniformidad de los datos presentados en el análisis demográfico, dando como resultado que haya paridad entre los gerentes se tomaron en cuenta los estadísticos de media y coeficiente de variación para visualizar las diferencias demográficas entre el gerente con el mejor puntaje de media y con el mejor desempeño en ventas comparado al gerente con el menor puntaje de media y el peor desempeño en ventas. Los resultados son los siguientes:

Tabla 6. Datos demográficos de los Gerentes 1 y Gerente 5.

	<b>Género</b>	<b>Nivel Educativo</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad</b>
<b>Gerente 1</b>	Femenino	Universitario	24-30	0,4 - 4
<b>Gerente 5</b>	Femenino	TSU	31-37	0,4 - 5

En la tabla 6 se encuentran los datos demográficos de los gerentes 1 y 5 a manera de comparación, quienes son el Gerente mejor evaluado y el peor evaluado respectivamente según el estadístico de coeficiente de variación (Tabla 15). Mediante la tabla 6 se presenta una comparación entre ambos Gerentes y demostrar si las variables demográficas afectan su desempeño y su puntaje en las prácticas de liderazgo. Según los datos presentados y tomando en cuenta los resultados, se puede concluir que las variables demográficas que pueden tener un impacto en los resultados son el nivel educativo y la edad.

En el caso del nivel educativo, el gerente 1 posee un título universitario, por lo tanto posee una educación más completa, y es capaz de desarrollar de una forma más eficiente su equipo de trabajo, lo que resulta en que este sea el gerente mejor evaluado con uno de los índices de ventas más altos del grupo y el coeficiente de variación más bajo de los 6 gerentes. Su contraparte, el gerente 5, posee un nivel de educación técnico universitario, lo que puede explicar que este gerente posea los niveles más bajos de evaluación e índice de ventas.

Si tomamos en cuenta la edad el gerente 1 se observa que es más joven que el gerente 5, por lo tanto esto puede facilitar la comunicación y la trasmisión de ideas u objetivos a sus supervisados ya que se identifican con una persona más contemporánea con ellos, que pueda expresar ideas a un mismo nivel y hallar un nexo de entendimiento entre el gerente y sus supervisados.

## **B) ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS**

En el siguiente análisis se evalúa el Inventario de Prácticas de Liderazgo. Cada práctica del Liderazgo fue medida a través de dos dimensiones (compromisos) que abarcan seis ítems (reactivos); en cada pregunta se obtiene un puntaje máximo de 5 y de forma grupal se alcanza un puntaje máximo de 30.

La presentación de los resultados se hizo a través de una tabla llamada “Grado de intensidad de las prácticas” que presenta los puntajes en términos de percentiles tal como es presentado por el modelo de Kouzes & Posner (1997). En la misma se identificaron los niveles de respuesta con las letras A: Auto percepción, S: Supervisor, P: Pares, su puntaje de referencia representado con una X: de media. R: Hace referencia a las respuestas de los reportes.

Para efectos de la investigación se consideraron los siguientes criterios al momento de analizar los datos.

De manera verticalmente

IPL: Inventarios de Prácticas de Liderazgo.

P1: Desafiar el Proceso

P2: Inspirar una visión compartida

P3: Habilitar a otros para actuar

P4: Servir de Modelo

P5: Brindar Aliento

De manera horizontalmente

A: Autoevaluación

S: Superior

Pr: Pares

R: Reportes

M: Medias

Tabla 7. Grados de Intensidad de las Prácticas.

Puntajes	Percentiles	
1	0	<b>BAJO</b>
3,9	0,1	
6,8	0,2	
9,7	0,3	
12,6	0,4	<b>MEDIO</b>
15,5	0,5	
18,4	0,6	
21,3	0,7	<b>ALTO</b>
24,2	0,8	
27,1	0,9	
30	1	

### 1.- Gerente 1

El Gerente 1 es mujer, tiene 28 años, es universitaria, y tiene 3 años en el Laboratorio, su Supervisor es el Director Comercial, tiene 13 Visitadores Médicos a su cargo, 4 pares que son los Gerentes Regionales de las demás zonas y particularmente gerencia la zona de Caracas y lleva las dos líneas de productos,

- La línea 1 “**Sinergia**”: Acatrix, Antifon, Cholipin, Flepan, Lumbax, Menofem, Moderan, Natecal D, Piscis 3, Rosulip, Novacodin, Cosolve JBE,
- La línea 2 “**Elite**”: Vuscobras, Ketazol, Ibufen 600, Rublinal ex, Nipe, Lifordem, Henovic, Moderam, Preveral, Vitrexon, Antifon GTS.

Tabla 8. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 1

IP	EVALUACIONES																								
	L	A	S	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	M	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
P1	22	24	26	26	27	28	28	27	8	28	25	26	24	26	21	25	29	24	24	25	26	24	14	24	23
P2	24	24	24	19	21	15	21	20	10	26	24	24	24	26	23	23	30	24	26	26	26	24	24	30	24
P3	12	24	18	25	24	25	25	23	10	27	26	23	24	29	22	27	28	22	26	21	29	24	23	17	24
P4	24	25	26	25	19	24	18	22	9	27	24	25	24	25	21	24	27	26	26	24	30	24	24	27	24
P5	28	24	26	22	24	21	23	23	12	26	25	23	24	25	19	22	28	24	24	25	30	24	18	30	24

De forma horizontal

A: Autoevaluación      S: Superior      Pr: Pares      R: Reportes

M: Medias

**Evaluación del Gerente 1 con respecto a la aplicación de las prácticas**

**1.1 Desafiar el Proceso**

En cuanto a la práctica “Desafiar el Proceso”, la auto percepción del Gerente 1 arrojó una puntuación de 22, por su parte el Supervisor le evaluó con 24 puntos, promediando el puntaje otorgado por sus supervisados dio como resultado 23 puntos y en cuanto a sus pares como resultado del promedio dio 27 puntos. Estos resultados ubican al Gerente 1 en un nivel alto (A) de intensidad de las prácticas según la tabla 8.

**1.2 Inspirar una visión compartida**

En cuanto a la práctica “Inspirar una visión compartida, la auto percepción del Gerente 1 es de 24 puntos, la misma coincide con el puntaje otorgado por su supervisor y el promediado por los supervisados, lo cual indica un nivel alto (A). Por su parte sus pares en la segunda práctica le dieron en promedio de 20 puntos considerándose medio (M). En general el Gerente 1 obtuvo un nivel de intensidad en la práctica alto.

### **1.3 Habilitar a Otros para Actuar**

Con respecto a esta práctica “Habilitar a otros para actuar” el Gerente 1 se otorga una evaluación de 12 puntos lo cual se considera bajo. Por su parte el resultado de la evaluación del Supervisor y del promedio de los Supervisados es de 24 puntos siendo de nivel alto. Mediante el cálculo de la moda se evidencia que el nivel de intensidad que más se repite es el nivel Alto (A), lo que indica un alto nivel de intensidad en la ejecución de esta práctica.

### **1.4 Servir de Modelo**

En la práctica “Servir de modelo”, las puntuaciones otorgadas al Gerente 1 son de nivel alto siendo de 24 puntos por auto percepción y el promedio de puntaje de los supervisados, de 25 puntos para el Supervisor y de un promedio de 22 para los Pares.

### **1.5 Brindar Aliento**

Para la práctica “Brindar Aliento”, el Gerente 1 fue evaluado por si mismo con un puntaje de 28, por su supervisor con 24 puntos, promediando los puntajes de sus pares obtuvo 23 puntos y promediando el puntaje de su supervisados obtuvo 24 puntos, lo cual indica un Alto (A) nivel de intensidad de esta práctica con respecto al Gerente.

### **Rasgos Generales**

En la percepción del Gerente 1 hacia sí mismo considera que la práctica más aplicada por él es la dimensión 5 “Brindar aliento”, es decir, que dentro de sus actitudes como líder aplica el reconocimiento a las contribuciones de cada miembro de su equipo, genera confianza en ellos y sus ideas, refuerza con recompensas las actitudes que los miembros de su equipo ponen en práctica y que están alineadas al alcance de los resultados y transmite positividad ante situaciones a su favor y adversas y de esta manera motiva ininterrumpidamente a su equipo.

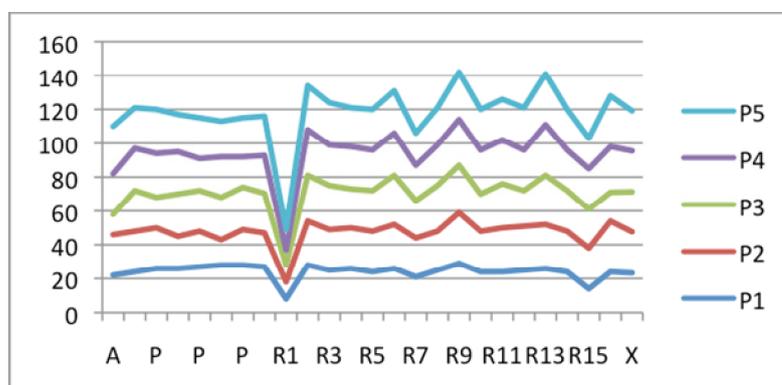
De igual manera considera que la práctica “Habilitar a otros para actuar” es la que menos aplica en su desempeño como líder, esto puede deberse a que los visitantes médicos de este laboratorio son relativamente nuevos en el laboratorio y sin experiencia en el área por lo que puede ser que el Gerente 1 no les sede poder por estar su equipo en fase de aprendizaje sobre la visita médica.

Bajo la teoría de Kouzes & Posner se recomienda al Gerente 1:

- ❖ Fomentar la colaboración a través de metas cooperativas y,
- ❖ La generación de confianza, fomentando a sus seguidores a cooperar entre ellos y que todos los seguidores se preocupen por el mismo problema y se consideren dentro del mismo.
- ❖ De igual manera será de gran provecho que el Gerente 1 como líder fortalezca a sus seguidores mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección y la adjudicación de tareas críticas.

Con respecto a los Pares del Gerente 1 se puede observar que consideran que la dimensión más aplicada es la 1 “**Desafiar el proceso**”, esto podría deberse a la zona que Gerencia esta persona que es Caracas, una de las zonas más comerciales del país con un 30% de la ventas totales, y su seguidor más cercano se ubica en un 19% de la venta nacional que es el área centro. Por ser Caracas una de las zonas de mayor venta existe mayor competitividad en cuanto a la promoción y a la venta, en particular el Gerente 1 cuenta con 16 visitantes de un total de 56 a nivel nacional, lo cual representa el 28,57% de la plantilla total de visitantes de laboratorios Vargas, que promocionan los productos contra numerables laboratorios y por lo que en cuanto a estrategias de ventas se deben buscar oportunidades para innovar, mejorar y correr riesgos.

Gráfico 11. Análisis del IPL Gerente 1



**2. Gerente 2**

El Gerente 2, es masculino, tiene de 44 años es Universitario, y tiene 14 años en el Laboratorio, Gerencia la zona de Maracaibo y lleva ambas líneas de productos: **Sinergia** y **Elite**. Su Supervisor es el Director Comercial, tiene 9 Visitadores Médicos y 5 pares que son los Gerentes Regionales de las demás zonas de ventas del país.

Tabla 9. Puntaje de Evaluaciones Gerente 2

IPL	EVALUACIONES																	
	A	S	P1	P2	P3	P4	P5	M	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	M
P1	25	24	27	25	27	28	28	27	27	30	25	27	28	25	29	26	29	27
P2	27	24	24	19	21	15	21	20	29	29	25	23	29	24	30	27	30	27
P3	29	24	17	24	24	25	25	23	27	28	24	26	29	28	28	27	30	27
P4	27	24	25	25	19	25	19	23	28	30	23	27	27	26	29	26	29	27
P5	28	24	27	22	25	20	23	23	28	29	23	24	27	26	28	26	29	27

De forma horizontal

A: Autoevaluación      S: Superior      Pr: Pares      R: Reportes

M: Medias

### **2.1 Desafiar el Proceso**

La auto percepción del Gerente 2 en cuanto a las dimensiones de la práctica “Desafiar el Proceso” arroja una puntuación de 25, por su parte el Supervisor lo evaluó con 24 puntos, promediando el puntaje otorgado por sus supervisados dió como resultado 27 puntos y en cuanto a sus pares como resultado del promedio se obtuvieron 27 puntos. Estos resultados ubican al Gerente 1 en un nivel alto (A) de intensidad de las prácticas según la tabla 9.

### **2.2 Inspirar una Visión Compartida**

En cuanto a la práctica 2, la auto percepción del Gerente 2 es de 27 puntos, el Supervisor le otorga un puntaje de 24, el promedio de los pares da como resultado 20 puntos lo cual se considera medio (M) y el promedio de los reportes da como resultado 27. A través del cálculo de la moda se constata que el nivel de intensidad que más se repite es el nivel Alto (A).

### **2.3 Habilitar a Otros Para Actuar**

Con respecto a esta práctica el Gerente 2 se otorga una evaluación de 29 puntos, el Supervisor lo evalúa con un resultado de 24 puntos, promediando el puntaje de los pares el mismo da 23, y el promedio de los supervisados es de 27 puntos, lo cual corresponde a un nivel alto (A) de la intensidad de las prácticas.

### **2.4 Servir de Modelo**

Para el Gerente 2 su auto percepción sobre esta práctica es de 27 puntos, por su parte el Supervisor le otorga una puntuación de 24, el promedio de la puntuación otorgada por sus pares arroja un resultado de 23 puntos, y por su parte el promedio del puntaje de los supervisados es de 27 puntos, todos estos puntajes indican un Nivel Alto (A) en la intensidad de esta práctica.

### **2.5 Brindar Aliento**

Para esta práctica el Gerente 2 fue evaluado por sí mismo con un puntaje de 28, por su supervisor con 24 puntos, promediando los puntajes de sus pares obtuvo 23 puntos y

promediando el puntaje de su supervisados obtuvo 27 puntos, lo cual indica un Alto (A) nivel de intensidad de esta práctica con respecto al Gerente.

### **Rasgos Generales**

Se puede observar en líneas generales que los supervisados y el supervisor del Gerente 2 están de acuerdo en que las 5 prácticas del IPL son aplicadas en su gestión, a un nivel alto.

El Gerente 2 sobre si mismo demuestra estar de acuerdo con lo expresado por sus supervisados y su supervisor, sin embargo para el Gerente 2 la práctica más aplicada por él es “**Habilitar a otros para actuar**”, según los autores Kouzes & Posner se puede determinar que como líder trabaja bajo las bases de la comunicación y la confianza en la gestión de las tareas de su equipo.

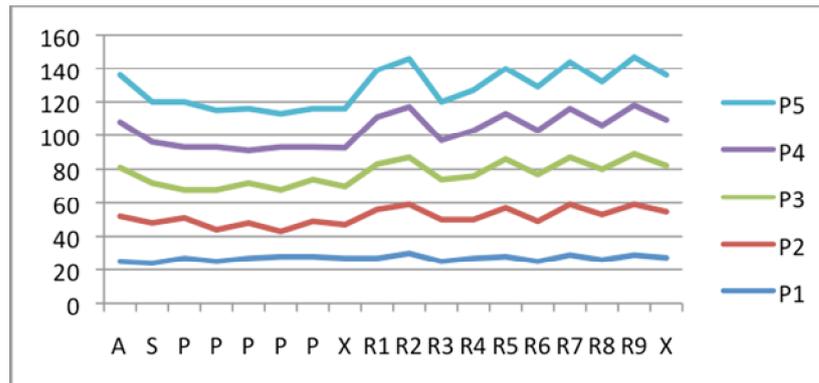
En cuanto a la percepción de sus pares sobre el liderazgo del Gerente 2, ellos aprecian que se destaca en la dimensión 1 “**Desafiar el Proceso**”, lo cual indica según Kouzes & Posner que sus pares consideran que es una persona innovadora, que está en busca de mejoras y corre riesgos para alcanzar los objetivos planteados, adicionalmente puede estar influyendo en la percepción de los pares el hecho de que es el Gerente Regional con más supervisados a cargo y que por la tanto debe esforzarse por mantener la motivación a una cantidad de personas considerable. De igual manera sus pares consideran que la práctica de liderazgo con menos puntaje es “**Inspira una visión compartida**”, se muestra el desconocimiento ante la aplicación o no aplicación de la misma por parte de los pares.

Con base a lo demostrado por los pares del Gerente 2, apoyándonos en la teoría de Kouzes & Posner se le recomienda, que como líder:

- ❖ inspire el compromiso de sus seguidores mediante la imaginación de un futuro edificante y ennobecedor manteniendo la visión de futuro de los objetivos de la organización.
- ❖ De igual manera para lograr la visión ideal de la organización es necesario que el Gerente 2 como líder transmita a sus seguidores los valores necesarios para que junto con él alcancen sus objetivos.

De manera general se puede observar que en la percepción de todos los encuestados el Gerente 2 aplica las 5 prácticas de liderazgo, siendo todas aplicadas con un alto nivel de intensidad, esto según la tabla llamada “Grado de presencia de las medias basados en las prácticas.

Gráfico 12. Análisis del IPL Gerente 2



**3.- Gerente 3**

El Gerente 3 es mujer, tiene 30 años, es Universitario, tiene 4 años en la empresa, gerencia la zona Centro-Occidente compuesta por los estados: Lara, Barinas y Trujillo, y lleva ambas líneas de productos, a línea 1 **Sinergia** y la línea 2 **Elite**. Su Supervisor es el Director Comercial, tiene siete Visitadores Médicos a su cargo y su pares son los 5 Gerentes Regionales de las demás zonas de ventas.

Tabla 10. Puntaje de Evaluaciones Gerente 3.

IPL	EVALUACIONES															
	A	S	P1	P2	P3	P4	P5	M	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	M
P1	24	24	26	24	27	29	28	27	22	25	18	27	25	27	28	25
P2	23	24	24	19	21	15	21	20	25	27	24	28	28	25	26	26
P3	22	24	18	25	24	25	25	23	23	26	20	29	26	29	28	26
P4	22	24	25	25	20	25	19	23	23	27	19	29	28	28	29	26
P5	24	24	26	25	24	23	23	24	22	25	10	29	28	30	29	25

De forma horizontal

A: Autoevaluación      S: Superior      Pr: Pares      R: Reportes

M: Medias

### **3.1 Desafiar el Proceso**

La auto percepción y evaluación del Supervisor del Gerente 3 en cuanto a las dimensiones de la práctica “Desafiar el Proceso” arrojó una puntuación de 24, por su parte promediando el puntaje otorgado por sus pares dió como resultado 27 puntos y en cuanto a sus supervisados como resultado del promedio dio 25 puntos. Estos resultados ubican al Gerente 3 en un nivel alto (A) de intensidad de las prácticas.

### **3.2 Inspirar una Visión Compartida**

En cuanto a la práctica 2, la auto percepción del Gerente 3 es de 23 puntos, el Supervisor le otorga un puntaje de 24, el promedio de los pares da como resultado 20 puntos lo cual se considera medio (M) y el promedio de los reportes da como resultado 26. A través del cálculo de la moda se constato que el nivel de intensidad que más se repite es el nivel Alto (A).

### **3.3 Habilitar a Otros Para Actuar**

Con respecto a esta práctica el Gerente 3 se otorga una evaluación de 22 puntos, el Supervisor lo evalúa con un resultado de 24 puntos, promediando el puntaje de los pares el mismo da 23, y el promedio de los supervisados es de 26 puntos, lo cual corresponde a un nivel alto (A) de la intensidad de las prácticas.

### **3.4 Servir de Modelo**

Para el Gerente 2 su auto percepción sobre esta práctica es de 22 puntos, por su parte el Supervisor le otorga una puntuación de 24, el promedio de la puntuación otorgada por su pares arroja u resultado de 23 puntos, y por su parte el promedio del puntaje de los supervisados es de 26 puntos, todos estos puntajes indican un Nivel Alto (A) en la intensidad de esta práctica.

### 3.5 Brindar Aliento

Para esta práctica el Gerente 3 fue evaluado por si mismo con un puntaje de 24, por su supervisor con 24 puntos, promediando los puntajes de sus pares obtuvo 24 puntos y promediando el puntaje de su supervisados obtuvo 25 puntos, lo cual indica un Alto (A) nivel de intensidad de esta práctica con respecto al Gerente.

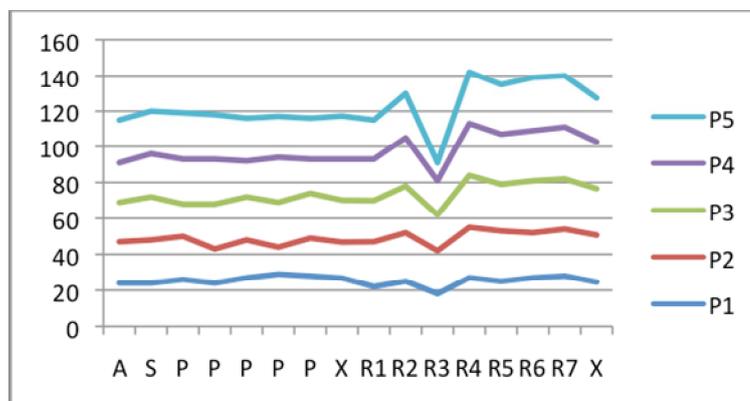
#### Rasgos Generales

En líneas generales el Gerente 3 percibe que aplica las 5 prácticas de liderazgo, esto de igual manera es percibido por su superior, pares y supervisados. Sin embargo, se puede observar que para los supervisados el Gerente 3 se destaca en tres prácticas puntuales que son la dimensión 2 “**Inspira una visión compartida**”, la dimensión 3 “**habilitar a otros para actuar**” y la dimensión 4 “**servir de modelo**”. Para Kouzes & Posner estas tres prácticas se evidencian bajo una serie de actividades, que para los tesisistas se muestra como una estrategia de motivación comenzando por inspirar una visión compartida implica el establecimiento de una visión de futuro, propósitos comunes, luego en el punto dos habilitarlos para actuar teniendo claro la visión del futuro que se quiere impulsándolos a esta visión mediante la confianza y la colaboración desarrollando en ellos competencias al enfrentarlos a tareas críticas, y como punto final servir de ejemplo, comportarse de manera coherente para transmitir el mensaje de lo que se debe obtener con su propia imagen y ejemplo.

La opinión de los pares es que el Gerente 3 se destaca en la práctica 1 “**Desafiar el Proceso**”, esto quiere decir que en su trabajo ellos visualizan su empuje hacia la innovación y la mejora continua.

El Supervisor que es el Director Comercial opina que el Gerente 3 se destaca en un alto nivel en las 5 prácticas de liderazgo.

Gráfico 13. Análisis del IPL Gerente 3



**4.- Gerente 4**

El Gerente 4 es mujer, tiene 30 años, es técnico superior universitario, tiene 2 años de antigüedad en el Laboratorio, Gerencia la zona Centro compuesta por el Estado Maracay y Valencia y lleva ambas líneas, la línea **Sinergia** y la línea **Elite**. Su Supervisor es el Director Comercial y tiene 3 Visitador Médicos como su reporte.

Tabla 11. Puntaje de Evaluaciones Gerente 4.

IPL	EVALUACIONES											
	A	S	P1	P2	P3	P4	P5	M	R1	R2	R3	M
P1	30	24	24	23	27	29	28	26	26	29	30	28
P2	30	24	24	19	21	15	21	20	25	30	28	28
P3	30	24	18	25	24	25	25	23	29	30	29	29
P4	30	24	25	25	20	25	19	23	29	30	30	30
P5	30	24	25	24	23	24	24	24	24	30	26	27

De forma horizontal

A: Autoevaluación      S: Superior      Pr: Pares      R: Reportes

M: Medias

#### **4.1 Desafiar el Proceso**

La auto percepción del Gerente 4 en cuanto a las dimensiones de la práctica “Desafiar el Proceso” arrojó la puntuación máxima 30, la evaluación del Supervisor dió como resultado 24 puntos, por su parte promediando el puntaje otorgado por sus pares dió como resultado 26 puntos y en cuanto a sus supervisados como resultado del promedio se obtuvo 28 puntos. Estos resultados ubican al Gerente 4 en un nivel alto (A) de intensidad de las prácticas.

#### **4.2 Inspirar una Visión Compartida**

En cuanto a esta práctica la auto percepción del Gerente 4 es de 30 puntos, el Supervisor le otorga un puntaje de 24, el promedio de los pares da como resultado 20 puntos lo cual se considera medio (M) y el promedio de los reportes da como resultado 28. A través del cálculo de la moda se constató que el nivel de intensidad que más se repite es el nivel Alto (A).

#### **4.3 Habilitar a Otros Para Actuar**

Con respecto a esta práctica el Gerente 4 se otorga una evaluación de 30 puntos, el Supervisor lo evalúa con un resultado de 24 puntos, promediando el puntaje de los pares el mismo da 23, y el promedio de los supervisados es de 30 puntos, lo cual corresponde a un nivel alto (A) de la intensidad de las prácticas.

#### **4.4 Servir de Modelo**

Para el Gerente 4 su auto percepción sobre esta práctica es de 30 puntos, por su parte el Supervisor le otorga una puntuación de 24, el promedio de la puntuación otorgada por su pares arroja u resultado de 24 puntos, y por su parte el promedio del puntaje de los supervisados es de 27 puntos, todos estos puntajes indican un Nivel Alto (A) en la intensidad de esta práctica.

#### **4.5 Brindar Aliento**

Para esta práctica el Gerente 4 fue evaluado por si mismo con un puntaje de 30, por su supervisor con 24 puntos, promediando los puntajes de sus pares obtuvo 24 puntos y

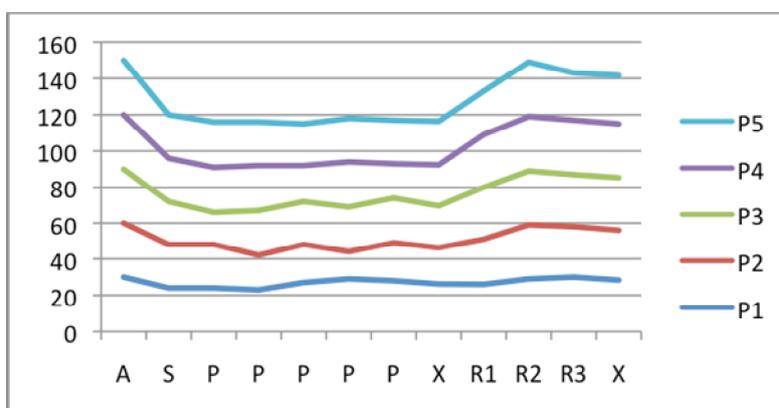
promediando el puntaje de su supervisados obtuvo 27 puntos, lo cual indica un Alto (A) nivel de intensidad de esta práctica con respecto al Gerente.

### Rasgos Generales

El Gerente 4 percibe sobre si mismo que aplica las 5 prácticas de liderazgo con el puntaje mayor que es de 30 puntos. Esta percepción se encuentra sustentada por sus supervisados los cuales opinan que si cumple con todas las prácticas, pero para ellos sobre sale en la práctica puntual, la cual es la 5 “**Servir de modelo**”, lo perciben como un jefe que confía en ellos y les enseña mediante su propio ejemplo.

Por otra parte el Director Comercial y los pares coinciden con las percepciones anteriores notando que aplica las 5 prácticas de liderazgo y que en todas se desempeña prácticamente igual a excepción de la práctica o dimensión 2 “**Inspirar una visión compartida**” en donde sus pares opinan que es la práctica que menos demuestra, por lo que seria de gran avance para él incentivar a su equipo hacia una imaginación de un futuro edificante y ennoblecedor manteniendo la visión de futuro de los objetivos de la organización. De igual manera para lograr la visión ideal de la organización es necesario que el Gerente 4 como líder transmita a sus seguidores los valores necesarios para que junto con él alcancen sus objetivos.

Gráfico 14. Análisis del IPL Gerente 4



**5.- Gerente 5**

El Gerente 5, es mujer, tiene 33 años, es universitaria, y cuenta con una antigüedad de 3 años y medio en el laboratorio, gerencia la zona Oriente Norte compuesta por Barcelona, Cumana y Porlamar, lleva ambas líneas, la línea **Sinergia** y la línea **Elite**. Su Supervisor es el Director Comercial y tiene 12 Visitadores Médicos como su reporte.

Tabla 12. Puntaje de Evaluaciones Gerente 5

IPL	EVALUACIONES																				
	A	S	P1	P2	P3	P4	P5	M	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	M
P1	26	24	26	25	27	28	28	27	25	23	15	16	28	26	27	26	29	24	25	27	24
P2	22	24	23	19	21	14	21	20	23	14	21	17	25	23	17	17	16	24	18	22	20
P3	26	24	20	26	23	26	25	24	20	30	18	26	28	25	26	24	24	24	25	27	25
P4	20	24	25	26	20	24	19	23	16	24	26	19	24	22	19	22	25	20	19	22	22
P5	28	24	27	23	24	22	24	24	24	24	27	25	26	28	24	21	28	23	27	27	25

De forma horizontal

A: Autoevaluación

S: Superior

Pr: Pares

R: Reportes

M: Medias

**5.1 Desafiar el Proceso**

La auto percepción del Gerente 5 en cuanto a las dimensiones de la práctica “Desafiar el Proceso” arrojó la puntuación 26, la evaluación del Supervisor dió como resultado 24 puntos, por su parte promediando el puntaje otorgado por sus pares el resultado es de 27 puntos y en cuanto a sus supervisados como resultado del promedio dió 24 puntos. Estos resultados ubican al Gerente 5 en un nivel alto (A) de intensidad de las prácticas.

## **5.2 Inspirar una Visión Compartida**

En cuanto a esta práctica la auto percepción del Gerente 5 es de 22 puntos, el Supervisor le otorga un puntaje de 24, el promedio de los pares y los supervisados da como resultado 20 puntos lo cual se considera medio (M). A través del cálculo de la moda se constató que el nivel de intensidad que más se repite es el nivel Alto (A).

## **5.3 Habilitar a Otros Para Actuar**

Con respecto a esta práctica el Gerente 5 se otorga una evaluación de 26 puntos lo cual se considera bajo. Por su parte el resultado de la evaluación del Supervisor y del promedio de los Pares es de 24 puntos, mientras que el promedio arrojado por los Supervisados es de 25 puntos siendo de nivel alto. Mediante el cálculo de la moda se evidencia que el nivel de intensidad que más se repite es el nivel Alto (A), lo que indica un alto nivel de intensidad en la ejecución de esta práctica.

## **5.4 Servir de Modelo**

Las puntuaciones otorgadas al Gerente 5 sobre su aplicación de la práctica “Servir de Modelo”, es de 20 puntos por auto percepción, el Supervisor le da una evaluación de 24 puntos, el promedio de puntaje de los pares es de 23 puntos y el de los supervisados es de 22. A través del cálculo de la moda se pudo identificar que el nivel que más se repite es el Nivel Alto (A).

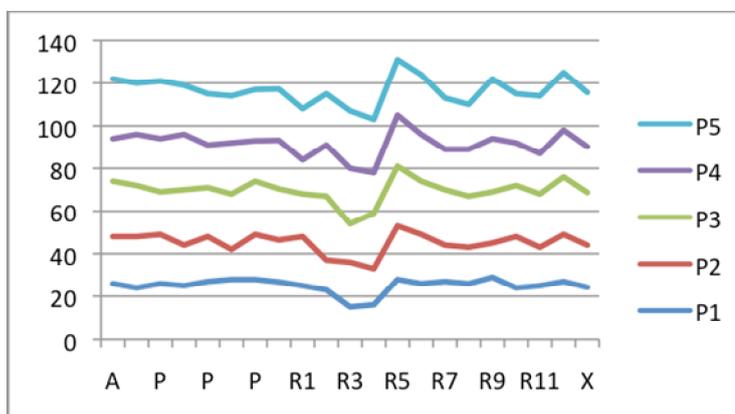
## **5.5 Brindar Aliento**

Para esta práctica el Gerente 5 fue evaluado por si mismo con un puntaje de 28, por su supervisor con 24 puntos, promediando los puntajes de sus pares obtuvo 24 puntos y promediando el puntaje de su supervisados obtuvo 25 puntos, lo cual indica un Alto (A) nivel de intensidad de esta práctica con respecto al Gerente.

### Rasgos Generales

El gerente 5 considera que se destaca aplicando la dimensión 5 “**Dar aliento**” percepción en la que coinciden sus supervisados, lo que muestra a un líder que busca la innovación apoyándose en las ideas y actuaciones de su equipo de trabajo y el apoyo constante ante las tareas críticas que puedan presentarseles en busca de mejoras. De igual manera, tanto para él mismo como para sus supervisados las dos dimensiones que menos aplica son la dimensión 2 “**Inspirar una visión compartida**” y la dimensión 4 “**Servir de modelo**”, lo cual indica que falta claridad en el establecimiento de objetivos por cumplir y que por lo tanto el no actúa de manera que su equipo lo pueda seguir como modelo, y que por lo tanto es el momento de inspirar compromiso mediante la visión común de valores, intereses, sueños y esperanzas, a su vez el gerente 5 debería dar el ejemplo poniendo en práctica los valores e intereses que se tienen como visión para obtener triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.

Gráfico 15. Análisis del IPL Gerente 5



### 6.- Gerente 6

El Gerente 6, es hombre, tiene 29 años de edad, es técnico superior universitario, cuenta con una antigüedad en la empresa de 3 años y 8 meses en el laboratorio, gerencia la zona Oriente Sur compuesta por Ciudad Bolívar, Maturin y Puerto Ordaz, y lleva ambas

líneas. Su supervisor es el Director Comercial y tiene como su reporte a 9 Visitadores Médicos.

Tabla 13. Puntaje de Evaluaciones Gerente 6

IPL	EVALUACIONES																	
	A	S	P1	P2	P3	P4	P5	M	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	M
P1	27	24	26	25	27	28	28	27	25	25	24	26	24	26	20	25	23	24
P2	27	24	24	19	21	15	21	20	19	24	24	22	21	25	24	25	19	23
P3	26	24	18	25	24	25	25	23	23	26	26	25	26	25	24	20	25	24
P4	25	24	25	25	20	25	19	23	24	23	20	23	25	28	23	27	24	24
P5	22	24	27	23	23	22	24	24	23	24	22	26	27	24	27	26	28	25

De forma horizontal

A: Autoevaluación      S: Superior      Pr: Pares      R: Reportes

M: Medias

### 6.1 Desafiar el Proceso

La auto percepción del Gerente 6 en cuanto a las dimensiones de la práctica “Desafiar el Proceso” arroja una puntuación de 27, por su parte el Supervisor lo evaluó con 24 puntos, promediando el puntaje otorgado por sus pares dio como resultado 27 puntos y en cuanto a sus supervisados como resultado del promedio se obtuvieron 24 puntos. Estos resultados ubican al Gerente 6 en un nivel alto (A) de intensidad de las prácticas.

### 6.2 Inspirar una Visión Compartida

En cuanto a la práctica 2, la auto percepción del Gerente 6 es de 27 puntos, el Supervisor le otorga un puntaje de 24, el promedio de los pares da como resultado 20 puntos lo cual se considera medio (M) y el promedio de los reportes da como resultado 23. A través del cálculo de la moda se constató que el nivel de intensidad que más se repite es el nivel Alto (A).

### **6.3 Habilitar a Otros Para Actuar**

Con respecto a esta práctica el Gerente 6 se otorga una evaluación de 26 puntos, el Supervisor lo evalúa con un resultado de 24 puntos, promediando el puntaje de los pares el mismo da 23, y el promedio de los supervisados es de 24 puntos, lo cual corresponde a un nivel alto (A) de la intensidad de las prácticas.

### **6.4 Servir de Modelo**

Para el Gerente 6 su auto percepción sobre esta práctica es de 25 puntos, por su parte el Supervisor le otorga una puntuación de 24, el promedio de la puntuación otorgada por su pares arroja un resultado de 23 puntos, y por su parte el promedio del puntaje de los supervisados es de 24 puntos, todos estos puntajes indican un Nivel Alto (A) en la intensidad de esta práctica.

### **6.5 Brindar Aliento**

Para esta práctica el Gerente 2 fue evaluado por si mismo con un puntaje de 28, por su supervisor con 24 puntos, promediando los puntajes de sus pares obtuvo 23 puntos y promediando el puntaje de su supervisados obtuvo 27 puntos, lo cual indica un Alto (A) nivel de intensidad de esta práctica con respecto al Gerente.

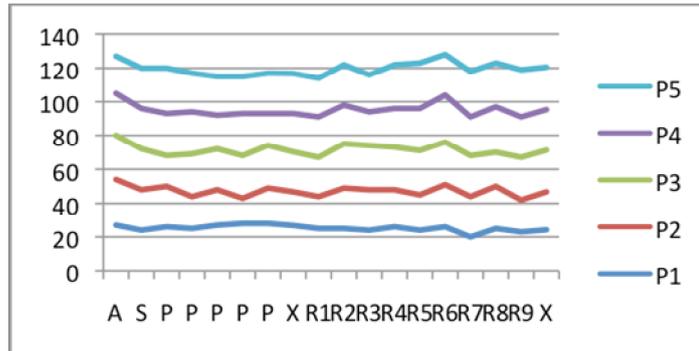
### **Rasgos Generales**

Bajo la percepción de él mismo no se destaca en la práctica 5 **“Brindar aliento”** como en el resto de las prácticas, lo cual puede evidenciar que bajo su opinión es poco comunicativo, le hace falta reconocer las contribuciones individuales de éxito.

Por parte de los pares, estos consideran que el Gerente 6 aplica en un nivel bajo la práctica 2 **“Inspirar una visión compartida”**, lo cual indica en contraste con su propia percepción en donde tiene fallas en la práctica **“Dar aliento”**, que existe un problema de comunicación entre él y sus supervisados. El Gerente 6 debe mejorar en sus prácticas de líder mediante el reconocimiento de contribuciones individuales que apoyen y ayuden a progresar cualquier

proyecto y motivar a su equipo a realizar estas contribuciones mediante la premisa de mantener una visión a futuro entrelazada con los ideales de la organización.

Gráfico 16. Análisis del IPL Gerente 6



### C) ANÁLISIS DEL SISTEMA GERENCIAL DE LABORATORIOS VARGAS S.A

En el siguiente estudio se tomó en cuenta la percepción de la totalidad de la población: los supervisados, los supervisores, la auto percepción y los pares. Con sus respectivos grados de intensidad: Bajo, Medio y Alto. Se calcularon los promedios de la puntuación lograda en cada una de las prácticas por parte de los gerentes tomando en cuenta la población total para luego ubicar según este dato, en qué grado de intensidad se encuentra cada gerente por cada una de las prácticas. Por cada práctica se calculó la moda para conocer cuál es la práctica más usada y la menos usada entre los 6 gerentes. En la tabla 17 en el eje de las “x” se encuentran ubicadas cada una de las Prácticas de Liderazgo de Kouzes & Posner junto con el puntaje promedio “P” obtenido en esa práctica y el grado de intensidad “I” al que pertenece ese puntaje. En el eje de las “y” se encuentran cada uno de los gerentes de Laboratorios Vargas, seguido por la moda representada en la intensidad donde se ubica el puntaje y finalmente la suma total de cada uno de los promedios para cada práctica.

Tabla 14. Moda de la Percepción Total de los Gerentes.

	Desafiar		Inspirar		Habilitar		Servir		Brindar	
	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I
<b>Gerente 1</b>	23.26	A	23.39	A	23.09	A	23.83	A	23.78	A
<b>Gerente 2</b>	27.00	A	24.81	A	25.94	A	25.56	A	25.56	A
<b>Gerente 3</b>	25.00	A	23.57	A	24.57	A	24.5	A	24.43	A
<b>Gerente 4</b>	26.80	A	23.7	A	25.9	A	25.7	A	25.4	A
<b>Gerente 5</b>	24.47	A	20.05	M	24.58	A	21.89	A	25.05	A
<b>Gerente 6</b>	25.06	A	22.13	A	24.19	A	23.75	A	24.5	A
<b>MODA</b>	A		A		A		A		A	

En la tabla se observa que la moda es la letra “A” que corresponde a nivel Alto dentro de la tabla 7. Grados de intensidad de las prácticas. Según la tabla 14 todos los gerentes de Laboratorios Vargas tienen una calificación Alta por lo que se podría concluir que el uso de estas dentro de los procesos de dirección a nivel gerencial es continuo y de alta intensidad, sin embargo a través de este cálculo estadístico no se puede conocer cuál fue la practica más usada y la menos usada por los gerentes, debido a la uniformidad en los datos.

Debido a que el cuadro de moda no indica nada relevante a continuación se presentan dos tablas con la media, la desviación estándar y finalmente el coeficiente de variación, para llevar a cabo un análisis más completo tanto del desempeño de los gerentes así como también determinar que práctica es más comúnmente usada entre los gerentes.

Tabla 15. Estadísticos por gerente.

	<b>Media Total</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente variación</b>	<b>Ranqueo por Ejecución coherente [menos CV]</b>
<b>Gerente 1</b>	23.47	0.324268407	1.38%	1
<b>Gerente 2</b>	25.77	0.798673901	3.10%	3
<b>Gerente 3</b>	24.41	0.521469079	2.14%	2
<b>Gerente 4</b>	25.50	1.133578405	4.45%	4
<b>Gerente 5</b>	23.21	2.155114846	9.29%	6
<b>Gerente 6</b>	23.93	1.111498988	4.65%	5

En la tabla 15. Se encuentran representados los datos estadísticos de media, desviación estándar y el coeficiente de variación de cada uno de los gerentes de laboratorios Vargas.

### Evaluación Gerencial

Mejor evaluado según coeficiente de variación: El gerente 1 posee una media total de 23,47 puntos, siendo esta la segunda media más baja. Sin embargo este gerente posee el coeficiente de variación más bajo de toda la muestra de gerentes utilizada en el estudio, arrojando un porcentaje de 1.38%, lo que indica que la variación entre los puntajes obtenidos en cada práctica de liderazgo son bastante uniformes y muestra mayor coherencia en sus prácticas ya que la variación entre los datos es menor. Basándonos en el coeficiente de variación se puede concluir que el gerente mejor evaluado de los 6 gerentes es el gerente 1.

Peor Evaluado: El gerente 5 posee una media total de 23,21 puntos, siendo esta la media más baja del grupo y el porcentaje de variación más alto de los 6 gerentes con 9,29%. Este gerente no solo posee la media más baja y el coeficiente de variación más alto, también posee el índice promedio de ventas más bajo situándose en 85,73 . Tomando en cuenta esta información y basándonos en el coeficiente de variación se puede concluir que el Gerente 5 es el gerente con la peor evaluación, la menor coherencia en sus prácticas y el desempeño más bajo de los 6 gerentes que conforman la muestra.

Tabla 16. Estadísticos por práctica de liderazgo.

	<b>Desafiar</b>	<b>Inspirar</b>	<b>Habilitar</b>	<b>Servir</b>	<b>Brindar</b>
<b>Media</b>	25.27	22.94	24.71	24.21	24.79
<b>Desviación standard</b>	1.423428959	1.654211796	1.08261566	1.404631624	0.67325082
<b>Coeficiente de variación</b>	5.63%	7.21%	4.38%	5.80%	2.72%
<b>Ranking de Practica con menos variación</b>	3	5	2	4	1

En la tabla 16 se encuentran representados los datos estadísticos de media, desviación estándar y el coeficiente de variación de cada de las Prácticas de Liderazgo según la teoría Kouzes & Posner (1997).

### **Brindar Aliento**

Según estos datos en la tabla 16 la práctica de liderazgo más usada por los gerentes de Laboratorios Vargas es Brindar aliento con una media de 24,79 puntos y con un coeficiente de variación de 2,72%, lo que indica una menor variación en los datos y una mayor coherencia. Según Kouzes y Posner (1997). Hay dos dimensiones que sirven de base para esta práctica de liderazgo: a) Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y b) Celebrar los logros del equipo en forma regular. El uso de estas dos dimensiones es alto entre los gerentes ya que motivan constantemente a sus seguidores a la hora de liderar a los individuos. el líder está en la obligación de convencerlos de que tienen las aptitudes y las capacidades necesarias para lograr los objetivos.

### **Inspirar una visión compartida**

Esta práctica de liderazgo es la menos usada entre los gerentes de laboratorios Vargas debido a que obtuvo una media de 22,94 y un coeficiente de variación de 7,21%, siendo este el coeficiente más alto entre las cinco prácticas. Según los autores Inspirar una visión compartida no se trata de imponer a donde se quiere llegar, los líderes deben ser capaces de inspirar la visión de a dónde se quiere llegar en sus seguidores y que ellos mismos se comprometan con esta visión. Los gerentes deben ser capaces de idear un objetivo común entre ellos y sus seguidores que refleje esa imagen de bienestar a futuro para conseguir el compromiso.

### **D) Correlación**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis correlacional. Para iniciar este análisis se presentarán los resultados obtenidos por los Gerentes en el área de ventas a través de la gráfica del índice de ventas total. En el gráfico 17 se observan los índices de venta de cada gerente en la Línea 1 y en la Línea 2, así como también el promedio de ambas líneas, esta gráfica es usada para visualizar el rendimiento de cada gerente en las 2 líneas de producto

que posee Laboratorios Vargas, el promedio entre ambas líneas es el valor utilizado para realizar el análisis correlacional en la tabla 17.

Grafico 17. Índice de Ventas total (En Unidades)

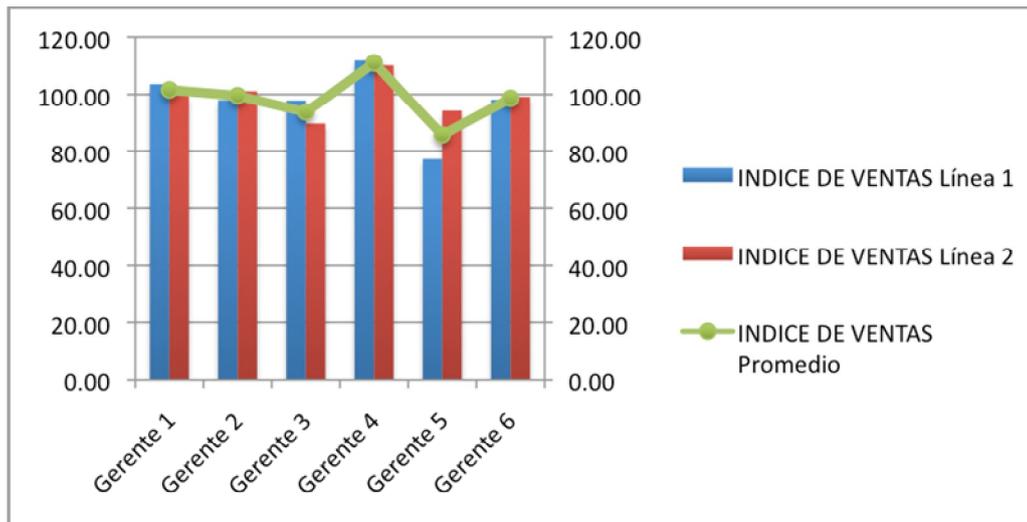
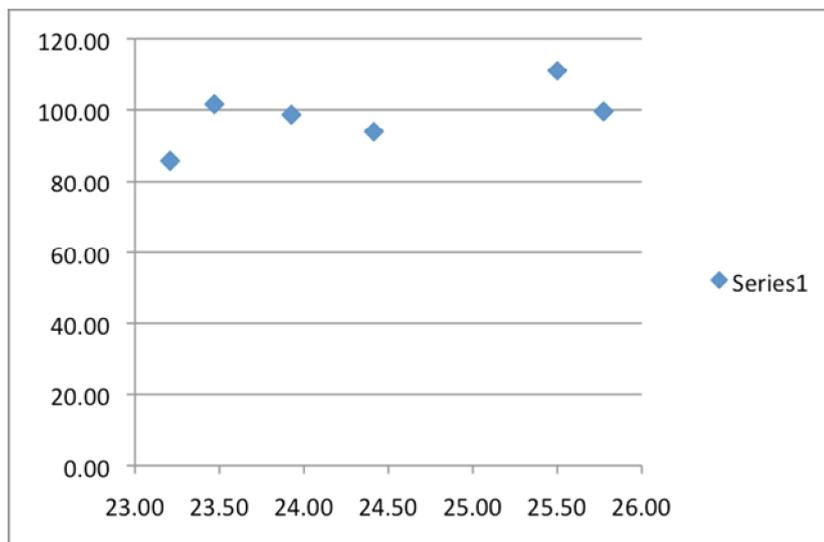


Grafico 18. Gráfico de dispersión Promedios de Índice de venta.



En la tabla 17 en la primera columna se encuentran los promedios obtenidos por cada uno de los gerentes en cuanto al índice de ventas y en la segunda columna se encuentra los

promedios totales de las 5 prácticas de liderazgo de Kouzes & Posner(1997). Estos datos se utilizaron para obtener la correlación de Pearson entre ambas variables y determinar la relación que existe entre ellas.

Tabla 17. Correlación de Pearson entre promedio IPL y promedio Índice de Ventas

	<b>Promedio Índice de Ventas Unidades</b>	<b>Promedio IPL</b>
<b>Gerente 1</b>	101.58	23.47
<b>Gerente 2</b>	99.56	25.774
<b>Gerente 3</b>	93.805	24.414
<b>Gerente 4</b>	110.97	25.5
<b>Gerente 5</b>	85.73	23.208
<b>Gerente 6</b>	98.64	23.926

PEARSON= 0.617199425

El coeficiente de correlación de Pearson es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. El dato obtenido es 0,62, esto quiere decir que hay una correlación lineal positiva media entre el índice de ventas y el índice de prácticas de liderazgo. Esto podría indicar que existe una relación directa entre ambas variables. Este dato se puede interpretar que a mayor puntaje en el índice de prácticas de liderazgo mayor será el índice de ventas.

Tabla 18. Correlación de Pearson por línea de producto.

<b>Correlación de Pearson Línea 1 "Sinergia"</b>	0.573832298
<b>Correlación de Pearson Línea 2 "Elite"</b>	0.5486841

En la tabla 18 se presenta la correlación de Pearson entre el Promedio de IPL en cada una de las líneas de producto. Tanto en la Línea 1 “Sinergia” como en la Línea 2 “Elite” las correlaciones son positivas lo que puede indicar que a mayor puntaje mayor será el promedio de ventas en cada una de las líneas de producto.

En el caso de la línea 1 la correlación es mayor que en la línea 2, lo que sugiere que hay una mayor relación directa entre las dos variables: Promedio de Índice de Prácticas de Liderazgo y el Promedio de Índice de Ventas en la línea “Sinergia”.

Como se observa la relación entre el nivel de ventas y las puntuaciones obtenidas en el IPL es alto, esto ayuda a que los objetivos de las ventas sean alcanzados, sin embargo es importante resaltar que no es el único factor que afecta el nivel de ventas, se deben tomar en cuenta otras variables tales como: Zona de ventas, oferta y demanda, cantidad de doctores en el portafolio, portafolio de medicamentos, y el actual control de precios.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

La investigación consistió en determinar la relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A, para ello se establecieron 4 objetivos específicos que se llevaron a cabo a través de una metodología apropiada para realizar el mismo.

El cumplimiento del primer objetivo consistió en determinar la presencia del inventario de prácticas predominantes de liderazgo (IPL) entre los líderes gerenciales de la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas de manera auto percibida, considerada adicionalmente por: superior, los pares y por los respectivos subordinados. Este objetivo se logró a través de la aplicación del instrumento en los diferentes niveles de evaluación anteriormente descritos, dando como resultado que ciertamente las 5 prácticas de liderazgo se encuentran presentes en los gerentes de la empresa.

El análisis demográfico derivado del segundo objetivo se realizó para las variables: Género, edad, nivel de instrucción y antigüedad en la empresa. Como resultado se obtuvo que el 68% de la muestra es de género femenino, donde la edad predominante está comprendida entre los 24 y los 37 años. El 71% posee un nivel de instrucción universitario y el 58% de la muestra tiene una antigüedad en la empresa de entre 4 meses y 4 años.

Para el cumplimiento del tercer objetivo se realizó el análisis de medias y de coeficiente de variación. Se observó que la práctica mas predominante entre los Gerentes es Brindar aliento con una media de 24,79 puntos con un coeficiente de variación de 2,72%, lo que indica una menor variación en los datos y una mayor coherencia. Este resultado demuestra según Kouzes & Posner que los gerentes de Laboratorios Vargas reconocen las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y celebran los logros del equipo en forma regular.

Para el cuarto objetivo, el cual es determinar las medidas en que se presentan las categorías del IPL por Gerente de cada Región entre los líderes gerenciales de la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas, se obtuvieron distintas percepciones, las cuales se ubicaron en los niveles de la tabla 7 de intensidad de las prácticas, siendo bajo, medio o alto.

Los Gerentes 2, 4, 5 y 6 se ubicaron en el nivel alto de la escala de intensidad en las 5 prácticas evaluadas superando los 21,3 puntos.

Por su parte el Gerente 1, se ubicó en el nivel alto en las prácticas desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, servir de modelo y brindar aliento. Mientras que en la práctica habilitar a otros para actuar se ubico en el nivel medio (M) de intensidad de las prácticas de liderazgo con 20,75 puntos.

Finalmente, para el quinto objetivo se determinó el nivel de correlación que se establece entre el liderazgo gerencial predominante por línea de producto y el nivel de ventas alcanzado.

la línea 1 posee una correlación entre las dos variables de 0,5738 siendo mayor que la correlación de línea 2 0,5486 lo que sugiere que en esta última línea de producto hay una mayor relación directa entre el nivel de ventas y las prácticas de liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner.

En el caso de la correlación de Pearson entre el nivel de ventas y las prácticas de liderazgo el dato obtenido fue 0,62, esto indica que hay una correlación lineal positiva media entre el índice de ventas y el índice de prácticas de liderazgo en los gerentes de Laboratorios Vargas, por lo tanto la relación entre ambas variables es directa, mientras mayor sea el IPL mayor será el índice de ventas.

Como objetivo general se estableció determinar la relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A. Mediante el análisis del estilo de liderazgo bajo la modalidad de 360°, se encontraron pocas diferencias del estilo de liderazgo entre los Gerentes en cada práctica, 5 de ellos obtuvieron un alto nivel de intensidad, mientras que solo uno obtuvo un nivel medio (M).

Como parte del análisis del estilo de liderazgo de cada Gerente se hicieron recomendaciones según la puntuación de cada práctica basados en la teoría de Kouzes & Posner, buscando mejoras en las prácticas que a pesar de ubicarse en un nivel alto (A) podrían tener una mayor puntuación. De igual manera se hicieron recomendaciones al Gerente que se encuentra en un nivel medio (M) el cual podría afectar el sistema de ventas en el futuro. De igual manera fueron identificadas las prácticas que resultaban ser fortaleza para el sistema gerencial.

Con respecto a la teoría de Kouzes y Posner (1997) se encontró que en la empresa farmacéutica Laboratorios Vargas los 6 gerentes están evaluados dentro de un nivel de puntuación alto, por lo tanto el uso de las prácticas de liderazgo según la teoría de los autores anteriormente nombrados, es frecuente. Sin embargo, es importante comentar que los gerentes fueron evaluados de forma altamente positiva por sus pares, sus supervisados y su supervisor y existe paridad entre los datos presentados en el estudio, lo cual puede sugerir la presencia de un efecto halo en el estudio.

Tomando en cuenta las dos hipótesis propuestas en el estudio, los resultados finales sugieren que la primera hipótesis se comprueba:

- ❖ A mayor relación de índice de prácticas de liderazgo mayor índice de ventas

Esto se debe a que existe una relación lineal directa entre ambas variables derivada del coeficiente de correlación de Pearson obtenido en el estudio el cual fue 0,62.

Si se observan los resultados obtenidos en este estudio y se comparan con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Rosangela Payares y Yuiskeily Galíndez en el año 2004 titulado “Análisis diferencial de liderazgo gerencial (Kouzes & Posner, 1997)”, se presentan dos escenarios de resultados muy diferentes con respecto a los índices de prácticas de liderazgo.

Es importante demarcar que aunque son empresas del mismo sector, factores como el tamaño de estas, los niveles de ventas, las prácticas gerenciales en cada una, el tamaño de la muestra, el número de gerentes y muchos otros aspectos pueden afectar los resultados. En resumen en el caso del presente estudio se confirmó la hipótesis número 1, se presentó una

paridad dentro de los datos recolectados en el IPL de los gerentes y todos se encuentran dentro de un rango ALTO en el índice de intensidad. En el caso del estudio del año 2004 los resultados fueron bastante diferentes ya que la correlación resultó negativa entre el índice de ventas y el índice de prácticas de liderazgo, los gerentes obtuvieron diferentes índices de intensidad en las prácticas y no hubo paridad en los datos de evaluación.

A nivel internacional se hace mención del estudio realizado en México en el año 2008 titulado UNA INVESTIGACIÓN INTRA-CULTURAL DE LIDERAZGO EN MÉXICO: IGUALDAD EN LAS PYMES DE HIDALGO, COLIMA Y TAMAULIPAS. En el estudio se tomaron 301 pequeñas y medianas empresas para comparar los estilos de liderazgos entre las organizaciones de estos 3 Estados. Sin embargo, solo se realizó un estudio comparativo a nivel de estilo de liderazgo y no se incluyó el índice de venta como se realizó en el presente estudio. La investigación realizada en el 2008 concluyó que existe una igualdad de comportamiento gerencial en torno al Índice de Prácticas de Liderazgo de Kouzes & Posner.

Por otro lado la alta intensidad de las prácticas de liderazgo contrasta con la comparación de los productos de Laboratorios Vargas S.A y su competencia a lo largo de un año (Julio 2010- Julio 2011), entre los 10 productos principales del laboratorio 7 de ellos destacan en las primeras 3 posiciones, lumbax, antifom, menofem, preveral, flespan, ketazol y rubrinal pertenecientes a la gama de productos analgésica, gastrointestinales, ginecológica, respiratorios, dermatológicos y vitaminas respectivamente. De estos productos principales el que presenta mayor cantidad de unidades vendidas es Lumbax de la línea analgésica.

Analizando las zonas de ventas encontramos que de los productos anteriormente nombrados la jerarquización según la cantidad de unidades vendidas es la siguiente: Zona centro Maracay- Valencia, Caracas, Maracaibo, Oriente Sur (Ciudad Bolívar- Maturin- Pto. Ordaz), Centro Occidente (Lara, Barinas y Trujillo), Oriente Norte (Barcelona, Cumana y Porlamar), sin embargo al contrastar estos datos con el puntaje promedio obtenido por cada uno de ellos en el IPL encontramos que la primera posición le pertenece al Gerente 2 de la Zona Maracaibo, segunda posición al Gerente 4 la Zona Centro, tercera posición al Gerente 3 de la Zona Centro Occidente, cuarta posición al Gerente 6 de la Zona Oriente Sur, quinta posición al Gerente 1 de Caracas y sexta posición al Gerente 5 de Oriente Norte. Esto indica

que no solo el liderazgo tiene impacto en las ventas, existen otros indicadores que podrían estar elevando o disminuyendo las ventas de cada zona, podría ser la cantidad de médicos por zona, la calidad de vida de las zonas, cantidad de farmacias, clases de clientes a los que van orientados los medicamentos, entre otras.

## CAPITULO VII

### RECOMENDACIONES

A lo largo de la realización del estudio se observaron diversos aspectos a revisar y agregar con el fin de profundizar los resultados de la investigación. Las recomendaciones se dividieron en dos segmentos que serán presentados a continuación:

#### **Recomendaciones académicas:**

Indicamos a la escuela a incentivar la capacitación de los alumnos en el área de liderazgo, iniciativa y emprendimiento. Competencias que son clave dentro del mercado laboral a nivel mundial y de gran necesidad para el país, realizando estudios concretos con casos no solo nacionales sino internacionales a manera de seminarios intensivos

Para la ampliación de este estudio se consideraron diversos aspectos tales como:

- Analizar y correlacionar las ventas por cada región
- Tomar en cuenta estadísticos tales como índice de rotación a nivel de supervisados, índice de ausentismo laboral.
- Correlacionar El IPL con otras variables tales como clima organizacional, motivación o indicadores de gestión.
- Realizar este estudio en otra empresa que pertenezca a otra industria diferente a la farmacéutica, como por ejemplo las industrias: financiera, consumo masivo o aseguradoras.

**Recomendaciones gerenciales a la Organización:**

Se recomienda a Laboratorios Vargas que diseñe un sistema de evaluación y seguimiento de las prácticas de liderazgo, así como también la capacitación y el reforzamiento de las mismas mediante programas de coaching y cursos de adiestramiento destinados a reforzar las competencias necesarias para liderar equipos de trabajo tales como la motivación, el trabajo en equipo, dinámicas de grupo, etc., dirigidos desde el área de Recursos Humanos de la organización enfocados no solamente en el área de ventas, sino a todo nivel organizacional como por ejemplo en el área de producción.

Como resultado del estudio realizado se presenta la incógnita de que indicador puede impactar en las ventas de los productos de mayor forma que el liderazgo, por lo cual se recomienda a la organización relacionar indicadores de zona al número de ventas.

En cuanto a la Industria Farmacéutica, nos parece interesante que se midieran como un conglomerado, es decir, que se realicen comparaciones de la relación del IPL y el nivel de ventas entre laboratorios, esto permitiría medir a la industria en cuanto a enfoques de desarrollo y liderazgo, a su vez permitiría evaluar que impacta en la mayoría de las veces de menor o mayor forma el número de ventas entre laboratorios y de manera general, permitiendo este análisis conocer las debilidades, fortalezas, áreas de oportunidad y amenazas que se presentan dentro de la industria.

**Bibliografía**

Becker, Howard, Observación y estudios de casos sociales'' en David Sills (Dir.) Enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales, T.3, Madrid

Bennis, W., & Nanus, B. (Eds), (1985). Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogota, Colombia: Editorial Norma.

Bolman, L., & Deal, T. (Eds), (1995). The Wizard and the Warrior (Organización y Liderazgo). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Canales, M. (2006). Metodología de la investigación social. Chile: LOM.

Canizzo, L. & Del Moral, J. (2006). Relación entre Liderazgo según Kouzes y Posner y el Clima Organizacional en una empresa de consumo masivo. Tesis de Grado Universidad Católica Andrés Bello.

Covey, S. (1995). Liderazgo Centrado en Principios. Barcelona, España: Ediciones Paidós

Drucker, P (1983) El cambiante mundo directivo. España: Ediciones Grijalbo, S.A.

Daft, R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. Sexta Edición. México: International Thomson Editores.

Daft, R. (2005) Teoría y Diseño Organizacional. Octava Edición en español, México: International Thomson Editores.

El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo Consultado el día 23 de Octubre de 2010 de la World Wide Web:

[http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0120-5922008000300013&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0120-5922008000300013&script=sci_arttext&tlng=en)

Galíndez Y; Payares R. (2004). Análisis diferencial del liderazgo gerencial (Kouzes y Posner, 1997, 2003, 2004), bajo en enfoque 360° en la fuerza de ventas. Tesis de Grado Universidad Católica Andrés Bello.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, R. (1991). Metodología de la Investigación. Colombia: Mc Graw Hill.

Kotter, J.P. (1990). El Factor Liderazgo. Madrid, España: Diaz de Santos.

Kouzes, J., & Posner, B. (Eds), (1995). The Leadership Challenge. EEUU: Jossey-Bass Eds.

Kouzes, J., & Posner, B. (Eds), (1996). Credibilidad: como los líderes la obtienen y la pierden: y por qué la gente la demanda. Barcelona, España: Ediciones Granica. C.A.

Kouzes, J., & Posner, B. (Eds), (1997). El desafío del liderazgo como obtener permanentemente logros extraordinarios. Barcelona, España: Ediciones Granica, C.A.

Kouzes, J., & Posner, B. (Eds), (2003). The Leadership of Challenge. Third Edition. New York: Jossey Bass Eds.

Kouzes, J., & Posner, B. (Eds), (2003). Credibility. How Leaders Gain or Lost It Why People Demand it. Revised Edition. New York: Wiley & sons Eds.

Kouzes, J., & Posner, B. (Eds), (2004). Taller El Desafío del Liderazgo. Madrid: Ediciones Granica, C.A.

Kouzes, J., & Posner, B. (Eds), (2007). The Leadership of Challenge. Four Edition. New York: Jossey Bass Eds.

Laboratorios Vargas. Consultado el día 15 de Noviembre de 2010 de la World Wide Web:

<http://portalvargas/Paginas/Vargas.aspx>

Méndez, C. (2001). Metodología: Diseño del Proceso de Investigación. Colombia: Mc Graw Hill.

Merriam, Shara B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass.

Merriam, Shara B. (1988). Case Study research in education. A Qualitative Approach. San Francisco: Jossey - Bass

Pinto A; Rodríguez H. (2004). Relación entre liderazgo según Kouzes y Posner e inteligencia emocional. Tesis de Grado Universidad Católica Andrés Bello.

Robles, V. H., De la Garza, M. I. y Medina, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. Cuadernos de Administración.

Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (Eds), (2002) Liderazgo humanista: Pablo Ruiz, Carmen Ruiz, Ricardo Martínez (la ética y su papel en la comprensión del liderazgo), Universidad de Castilla la Mancha.

Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. Venezuela: Editorial El Cid.

Sierra - Bravo, R. (1998). Diccionario Práctico de Estadística y Técnicas de Investigación. Paraninfo.

Siegel, S. (1970). Estadística no paramétrica. México: Editorial Trillas.

Sosa Cabrera, Silvia (2006) La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>

Stake, R.E. (1981) "Case Study Metodology: An Epistemological Advocacy." A W.W. Welsh (ed.) Case study Methodology in Educational Evaluation. Proceedings of the 1981 Minnesota Evaluation Conference. Minneapolis; Minnesota.

Stake, R. E. (1995). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata

Walker, R (1983). "La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos", en W. Dockrell & D. Hamilton (Eds.) Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa. Madrid.

Yin, Robert K. (1993). Applications of Case Study Research. London: Sage Publication.

Yin, Robert K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. London: Sage Publication



**FORMATO E:  
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

<b>CÓDIGO*</b> (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
<b>TÍTULO</b> (máximo 120 caracteres)	Relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes & Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A.
<b>TUTOR</b>	José Ramón Naranjo Mora
<b>AUTOR(ES)</b>	Alexaida Karina Gedler Bastidas Julián José Vivas Reverón
<b>ÁREA</b>	Relaciones Industriales
<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	102 más anexos
<b>TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)</b>	Indices de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner
<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	Descriptiva
<b>TIPO DE DISEÑO</b>	No experimental transaccional correlacional
<b>POBLACIÓN</b>	98 trabajadores encuestados
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	
<b>MUESTRA</b>	98 trabajadores
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	Departamento de ventas de Laboratorios Vargas S.A.
<b>VARIABLES</b>	IPL de Kouzes y Posner (1997) y el índice de desempeño en ventas
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	Encuesta- cuestionario
<b>RESUMEN</b> (Máximo 25 líneas)	<p>En los últimos años Venezuela se ha visto en un contexto de constantes cambios a nivel político, económico y social, afectando el entorno empresarial, de la mano con esta situación se ha encontrado al “líder” relacionado constantemente con el concepto de cambio, presente en el proceso de globalización existente en el mundo, desde inicios del siglo XX el liderazgo como proceso de poder e influencia ha llevado a las empresas a adaptarse a los requerimientos sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos, a nivel nacional e internacional, en donde entran en estudio las nuevas expectativas que el líder debe ir tomando según los constantes cambios. La presente investigación se apalanca en la línea abierta por Jim Kouzes y Barry Posner (1997, 2003, 2004, 2007), sobre el liderazgo volviendo a lo básico: “liderazgo humanista o antropológico” que tiene el reto de dotar de sentido al trabajo de los demás. A los efectos de la investigación se utilizan dos elementos importantes el “Inventario de Prácticas de Liderazgo” (IPL) y el “Interamerican Marketing Solutions” (IMS). El Objetivo de la investigación es determinar si existe relación entre los atributos de los líderes según el IPL y los resultados de ventas según IMS La investigación que se llevara a cabo es un estudio de casos, es de tipo descriptivo, transversal y correlacional. Para esta investigación la población de estudio son los trabajadores de la</p>

	<p>fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A conformados por el director comercial, gerentes regionales y visitadores médicos. El tiempo en que se realizó la presente investigación fue en los meses de marzo – mayo del corriente año 2011. El estudio determinó la relación entre el estilo de liderazgo gerencial según el IPL de Kouzes y Posner (1997) y el desempeño en la fuerza de ventas de Laboratorios Vargas S.A, obteniendo como resultado el nivel en que se ejerce el liderazgo según el IPL en la gerencia de ventas de Laboratorios Vargas S.A y su relación directa con el nivel de ventas.</p>
--	--