

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

[DOI 10.35381/noesisin.v6i11.273](https://doi.org/10.35381/noesisin.v6i11.273)

## **Competencias gerenciales en la empresa de servicio farmacéutico y otros bienes**

### **Management competencies in the pharmaceutical service company and other goods**

Pedro Luis Zavala-Hurtado

[zavalapedroftd@gmail.com](mailto:zavalapedroftd@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0007-9545-109x>

Damil José Maldonado-Mosquera

[damilmaldonado@gmail.com](mailto:damilmaldonado@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-5662-9540>

Recibido: 23 de septiembre 2023

Revisado: 18 de octubre 2023

Aprobado: 03 de diciembre 2023

Publicado: 01 de enero 2024

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar las competencias gerenciales en la empresa de servicio farmacéutico y otros bienes. La investigación fue de nivel descriptivo, su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Los resultados relacionados con la variable competencia gerenciales, los indicadores comunicación formal e informal, capacidad de negociación y administración del tiempo fueron de positivos; sin embargo, existe una proporción significativa de trabajadores que consideran que la empresa no practica la comunicación formal o escrita de forma adecuada, prevalece algunas situaciones de conflicto que no es abordada correctamente y existe un desperdicio en cuanto la administración del tiempo y las actividades de los trabajadores. En conclusión, las competencias gerenciales se cumplen en empresa de servicio farmacéutico y otros bienes, pero es recomendable estar atento ante cualquier eventualidad y debilidad organizacional.

**Descriptores:** Competencias; gerente; comunicación en grupo; conflicto laboral; negociación colectiva. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of the research is to analyze managerial competencies in the pharmaceutical service company and other goods. The research was of descriptive level, its primary concern lies in describing some fundamental characteristics of homogeneous sets of phenomena. The results related to the managerial competence variable, the indicators formal and informal communication, negotiation skills and time management were positive; however, there is a significant proportion of workers who consider that the company does not practice formal or written communication adequately, some conflict situations prevail that are not properly addressed and there is a waste in terms of time management and workers' activities. In conclusion, the managerial competences are fulfilled in a pharmaceutical service company and other goods, but it is advisable to be attentive to any eventuality and organizational weakness.

**Descriptors:** Competencies; manager; group communication; labor conflict; collective bargaining. (UNESCO Thesaurus).

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

## INTRODUCCIÓN

Los gerentes de este nuevo siglo deben tener virtudes, habilidades y un conocimiento integral, que les permita desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia en las organizaciones. Ello debido a los cambios económicos y la dinámica situacional que enfrentan actualmente las empresas a nivel nacional e internacional que obliga a sus gerentes, supervisores y trabajadores en general a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan.

Con respecto a las competencias gerenciales, Hellriegel et al. (2015, p. 4), consideran que las competencias gerenciales “son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Por consiguientes, son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Desde esta perspectiva, según Fernández (2011), manejar la hipercomplejidad con éxito, requiere de ciertas competencias por parte del gerente: entre las cuales pueden mencionarse la recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse en red, no linealmente; la capacidad hologramática, la cual le permite encontrar los elementos semejantes o sintetizadores en realidades diferentes; el diálogo para poder formar equipos eficientes; la habilidad para poder crear climas emocionales positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los climas negativos de otros; así como el correcto diagnóstico de los escenarios en donde se pueden estar suscitando eventualidades de conflictos laborales que afectan los resultados finales de las organizaciones.

Es importante indicar que las competencias gerenciales son consecuencia de un proceso de formación y experiencia que son necesarias para una adecuada gestión, en este sentido Ignacio (2004), señala que dada la complejidad, diversidad y ámbito de operación de las organizaciones modernas, cada vez toma más importancia una disciplina del conocimiento que es la Gerencia, la cual se ha venido estructurando como ciencia, pero

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

que jamás podrá dejar de ser un arte, ya que para ejercerla requiere el desarrollo de competencias que le son propias. Ser un “buen gerente” depende no sólo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y de una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones (Núñez et al., 2018).

Por su parte, Rodríguez et al. (2024), concluyó en su estudio que las competencias gerenciales y la gestión para resultados son factores determinantes en la efectividad organizacional de la institución, debido al papel que desempeñan las metas cumplidas, la eficiencia de los recursos y la comunicación asertiva con la población. En línea con los aspectos antes mencionados, surge esta investigación que tuvo como objetivo general analizar las competencias gerenciales en la empresa de servicio farmacéutico y otros bienes.

## **MÉTODO**

Para los efectos del estudio, el nivel será descriptivo, tal como lo plantea Sabino (1992), su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. Las mediciones y relevamientos que realizan los geógrafos son, por ejemplo, típicas investigaciones descriptivas.

## **RESULTADOS**

Se puede observar, de manera particular en el ítem 10; el mismo reflejo como el 87% de los encuestaron expresaron que siempre y casi siempre en la empresa se practica la comunicación formal de forma escrita a través de documentos y formatos; lo cual es un aspecto positivo; sin embargo, el 13% de la muestra en estudio que representa cinco (5)

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

trabajadores opino diferente, criterio contrario a lo expresado por Koontz y Weihrich (2004), cuando expresa “Un administrador francés dijo en una ocasión que lo que no se escribe no es real” (p. 604). De allí la importancia de poner en práctica la comunicación escrita a través de comunicaciones, circulares, formatos de control, carteleras informativas entre otras.

Se logro se evidenciar los resultados del ítem 11, los mismos reflejaron que un 72% de opiniones del personal, son del criterio de casi nunca y nunca se realiza la comunicación de forma irregular sin dejar constancia escrita e improvisada, 11% algunas veces, 11% casi siempre y 6% siempre; aquí existe una alerta por que aunque la inmensa mayoría manifiesta que la comunicación es formal y escrita, prevalece un porcentaje significativo 28% que piensa distinto, esta cifra representa aproximadamente diez (10) trabajadores. También es importante tener claro existe situaciones de emergencia que amerita la aplicación de la comunicación informal tal como establece Koontz y Weihrich (2004, p. 605).

Se puede observar en el cuadro 12 y gráfico 10, los resultados referidos al ítem 12, en donde el 69% del personal que en la empresa FARMATODO Coro, siempre y casi siempre son tomada en cuentas sus opiniones y lo llaman para colaborar en acuerdos de negociación y 31% de los encuestados dijeron algunas veces. aquí existe una alerta por que, aunque la inmensa mayoría manifiesta que se maneja los conflictos adecuadamente prevalece un porcentaje significativo 31% que piensa lo contrario, esta cifra representa aproximadamente once (11) trabajadores.

Este último aspecto contradice lo expresado por Robbins (2004), quien sostiene que la negociación "es un procedimiento donde dos o más partes intercambian bienes y servicios y buscan establecer una tasa de cambio entre sí" (p. 408). Desde la perspectiva del investigador, la negociación interrumpe la continuidad del conflicto y dirige a las organizaciones hacia el desarrollo habitual de sus tareas, suprimiendo los residuos e incrementando la productividad.

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

Los resultados del ítem 13, reflejaron que el 100% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, se determinan con antelación las tareas que se deben realizar para el logro de un objetivo o una actividad; es decir que siempre se planifican las actividades, lo cual es una fortaleza empresarial y está en el mismo sentido de lo expresado por Koontz y Weihrich (2012, p. 136), quienes expresan que la planificación es la base de todas las funciones gerenciales, que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Es conveniente mencionar, que el 73% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, se administra el tiempo adecuadamente para realizar las tareas, sin embargo, el 29% de la muestra en estudio que representa diez (10) trabajadores opino diferente, este último aspecto contradice lo expresado por Bateman y Snell (2009), quienes recomiendan a los nuevos gerentes la utilización de la estrategia del justo a tiempo (JIT) “sistema que solicita que los subensamblados y los componentes sean manufacturados en lotes muy pequeños y entregados a la siguiente fase del proceso de producción justo cuando se requieren” (p. 345). Para estos autores hay saber administrar el tiempo, tomando en cuenta que este maximiza la productividad porque reduce los costos de producción.

Los resultados del ítem 15, que el 100% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, se Administran los recursos que me son asignados adecuadamente, lo cual es una fortaleza empresarial; dado que gerenciar una empresa como FARMATODO Coro; implica trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales, los buenos gerentes llevan a cabo las funciones o estrategias gerenciales, de forma eficaz y eficiente. Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente (Bateman y Snell, 2009, p. 19).

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

Otro hallazgo importante con el indicador trabajo en equipo que resulto es positivo y presenta fortaleza, dado que aspecto que el 100% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, se planifican las responsabilidades de los trabajadores en equipos de trabajo; lo cual coincide con lo expresado por Blanchard et al. (2006), quienes sostienen que “Cada vez más, las compañías de todo el mundo están usando equipos para manejar este dinámico mundo laboral” (p. 15). Afortunadamente, la empresa en estudio está aprovechando la aplicación de esa estrategia para crear un equipo que ponga en acción el conocimiento, la experiencia y la motivación de su gente.

En ese mismo orden de idea, se logró demostrar que el indicador trabajo gestión de entorno en equipos de trabajo es positivo y presenta fortaleza, dado que aspecto que el 100% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, contribuye usted con sus acciones a que el ambiente laboral sea agradable. Lo antes mencionado significa que en la organización prevalece la competencia y la adecuada gestión, criterios que está en el mismo nivel de lo planteado por Hellriegel et al. (2015), considera que la competencia para el trabajo en equipo significa “que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados” (p. 20). En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si: diseñan equipos de forma correcta, crean un entorno que apoye a los equipos y administran bien la dinámica de los equipos.

Seguidamente están los resultados del ítem 18, que el 100% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, se realiza acciones dentro de la empresa FARMATODO Coro para lograr la participación. Los aspectos anteriores coinciden con lo expresado por Robbins (2004), “Los grupos generan información y conocimiento más completo. Al reunir los recursos de varios individuos, los grupos aportan más al proceso de decisión, además de que lo vuelven heterogéneos” (p. 240).

Con respecto a resultados del ítem 19, que el 100% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, sus empleados conocen la visión y misión de la empresa FARMATODO Coro. Significando que los gerentes son competentes formulan estrategias

Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

creativas para dirigir a la organización. Las estrategias son los cursos de acción centrales que se eligen y aplican para alcanzar las metas (Hellriegel et al., 2015, p. 22).

Los resultados del ítem 20 y 21, que el 95% de encuestados dijeron que en la empresa FARMATODO Coro, tienen la capacidad de diseñar objetivos operativos a mediano y corto plazo. Respecto a lo anterior, Hellriegel et al. (2015) sostienen que la competencia para la acción estratégica implica "entender la misión global y los valores de la organización, y asegurar que las acciones de los trabajadores estén en sintonía con estos. La rivalidad en la acción estratégica abarca el conocimiento del sector, el conocimiento de la organización y la acción estratégica" (p. 22).

## **CONCLUSIONES**

Se reflejó a través de la variable competencia gerenciales que los indicadores planificación, administración de recursos e insumos, participación de equipos de trabajo, gestión de entorno en equipos de trabajo, manejo de dinámica de grupo, comprensión y actuación estratégica resultaron positivas. En cuanto a los indicadores comunicación formal e informal, capacidad de negociación y administración del tiempo también fueron de tendencia positiva; sin embargo, existe una proporción significativa de trabajadores que considero que la empresa no practica la comunicación formal o escrita de forma adecuada, prevalece algunas situaciones de conflicto que no es abordada correctamente y existe un desperdicio en cuanto la administración del tiempo y las actividades de los trabajadores.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al talento humano de la empresa FARMATODO Coro, por su valioso apoyo en la investigación.



Pedro Luis Zavala-Hurtado; Damil José Maldonado-Mosquera

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bateman, T., y Snell, S. (2009). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. (8va ed.). McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A.
- Blanchard, K., Randolph, A., Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo. GoTeam!. Tres Pasos para conseguir grandes resultados*. Deusto.
- Fernández; C. (2011) *Modelo Sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del sector Financiero basado en enfoque de Organizaciones Inteligentes*. [Tesis de Doctoral. TECANA AMERICAN UNIVERSITY].
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2015). *Comportamiento Organizacional*. (11ª ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Konntz, H., y Weihrich, H. (2004) *Administración. Una perspectiva global*. (12ª ed.). McGraw- HILL Interamericana., S.A.
- Konntz, H., y Weihrich, H. (2012) *Administración. Una perspectiva global*. (14ª ed.). McGraw- HILL Interamericana., S.A.
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., Hinostroza, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775015>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. (2da ed.). Panapo.
- Robbin, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). Pearson
- Rodríguez Hurtado, V. R., Badajoz-Ramos, J. A., Mucha Pozo, A. L., y Aguilar Quispe, G. N. (2024). Trascendencia de competencias gerenciales y gestión para resultados en la efectividad del Gobierno Regional de Ayacucho-Perú. *Comuni@cción*, 15(2), 155-166. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.2.1121>