



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA



LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: VISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA
FARMATODO, C.A.

Autores:

Cengrón, Raiza

Jiménez, Yllek

Nieto, Giselle

Línea de Investigación: Prácticas Gerenciales

La Morita, Marzo 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA



LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: VISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA
FARMATODO, C.A.

Autores:

Cengrón, Raiza V-26.570.588

Jiménez, Yllek V-28.024.699

Nieto, Giselle V-25.708.722

Tutora:

Chapardi, Nancy

V-9.688.577

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Licenciado
en Administración Comercial



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA



ACTA VEREDICTO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

N° TEG 07

Periodo: 1S-2024

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: VISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA FARMATODO, C.A.

Elaborado y presentado por:

Apellidos y nombres	C.I. N°	Carrera
Cengrón Sánchez. Raiza María	V- 26.570.588	Administración Comercial
Jiménez Marcano. Yllek María	V- 28.024.699	Administración Comercial
Nieto Martínez. Giselle	V- 25.708.722	Administración Comercial

Cumple con los requisitos exigidos para ser considerado:

Aprobado

No Presentó

JURADO EVALUADOR

TUTOR

Apellido y nombre: Chapardi Nájera
C.I. N°: V- 9.688.577

COORDINADOR

Apellido y nombre: García Loyda.
C.I. N°: V- 9.678.978

JURADO PRINCIPAL

Apellido y nombre: Jiménez Marco.
C.I. N°: V- 20.055.838



SUPLLENTE

Apellido y nombre: Gambino Gervasio.
C.I. N°: V- 7.240.896

En La Morita a los 30 días del mes de abril del año 2024

DEDICATORIA

Dedico el éxito de culminar ésta etapa tan anhelada principalmente a mis padres: María Sánchez y Freddys Cengrón, quienes creyeron en mí y me acompañaron en todo momento, sosteniendo y animándome para seguir adelante siempre. A mi hermana, quien me ha apoyado durante este largo recorrido, a mi familia y compañeros con los cuales creamos un ambiente más ameno para seguir en esta travesía, y a profesores, quienes nos compartieron sus valiosos conocimientos y experiencias. A ustedes, gracias.

Cengrón Raiza

A mi madre, por ser ese pilar que me sostuvo a lo largo del camino, a mi padre por brindarme el apoyo cuando lo necesite, a mis hermanas por ayudarme y motivarme para llegar hasta este punto, a mi esposo por siempre confiar en mí y demostrarme que todo lo puedo lograr, a mis abuelos por formar una parte fundamental de mi vida y a mis compañeros de estudio que fueron partícipes de mi crecimiento a lo largo de este camino.

Jiménez Yllek

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios primeramente, por darme la fuerza suficiente de continuar en todo momento, a mis padres de crianza y a mí novio por haberme apoyado en cada etapa de mi vida tanto física como espiritualmente, a los profesores que compartieron con nosotros sus valiosos conocimientos, a la UC por brindarnos esta oportunidad, a mis compañeras de tesis y por último a mi madre biológica, hermanos y amigos, simplemente gracias.

Nieto Giselle

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios, por permitirnos la oportunidad de estar aquí presente en este momento, por darnos salud y una vida plena.

A nuestros padres, por su valioso tiempo invertido en formarnos como personas de bien, por todo el amor que nos han brindado, y por el esfuerzo que realizan a diario por cada una de nosotras. Incluyendo también a nuestros familiares, por apoyarnos y motivarnos en todo momento.

Un agradecimiento muy especial a nuestra querida tutora, la profesora Nancy Chapardi, quien fue aquella persona que nos guio en este proceso, la cual con su compromiso y esmero nos brindó todas las herramientas necesarias para llegar a este punto.

A nuestra Alma Mater la Universidad de Carabobo, por permitirnos formarnos como profesional integral dentro de tan prestigiosa institución, y a la cual vamos a honrar siempre como orgullosas egresadas.

Gracias a la Empresa FARMATODO, C.A. por permitirnos desarrollar esta investigación en sus instalaciones, quienes muy gentilmente colaboraron con la información y documentación que se requería para este gran logro.

Son muchas las personas que marcaron un antes y un después para nosotras a lo largo del camino, a las que nos gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas que recorrimos, por todas las risas, llantos, y apreciados momentos GRACIAS.

Raiza Cengrón, Yllek Jiménez, Giselle Nieto.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA



CAMPUS LA MORITA

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: VISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA FARMATODO,
C.A.

Autores: Cengrón, Raiza., Jiménez, Yllek., Nieto, Giselle.

Tutora: Chapardi, Nancy.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la comunicación asertiva desde el liderazgo transformacional en Farmatodo, C.A., luego de una observación directa mediante la cual se encontró un déficit parcial en la comunicación entre los gerentes y supervisores para con sus colaboradores. La investigación se abordó bajo el paradigma positivista, con un enfoque mixto. Enmarcada en un nivel descriptivo-analítico, de diseño no experimental, de corte transversal, siendo una investigación de campo con apoyo bibliográfico. Para recolectar la información, en la fase cuantitativa se utilizó un cuestionario de escala de Likert con el cual se midió la comunicación asertiva en la muestra no probabilística intencional conformada por el nivel operativo, y para la fase cualitativa se diseñó una entrevista semi estructurada, midiendo así el liderazgo transformacional en la muestra conformada por los niveles estratégico y táctico. Se pudo concluir que en la empresa la comunicación es poco asertiva, lo cual se debe a que la mayoría de los colaboradores no hacen uso adecuado de las estrategias de asertividad, así mismo son muy pocas las características aplicadas sobre liderazgo transformacional. Se recomienda la adaptación de sus líderes a influir, motivar, estimular y considerar el intelecto individual de sus colaboradores, para ello, establecer un estudio de las fortalezas y debilidades de los mismos, que permitan trabajar en base a ellas y así propiciar su desarrollo y la adquisición de nuevas habilidades, con la finalidad de obtener un crecimiento personal y empresarial.

Palabras Clave: Comunicación, Asertividad, Liderazgo Transformacional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA



CAMPUS LA MORITA

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: VISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA FARMATODO,
C.A.**

Autores: Cengrón, Raiza., Jiménez, Yllek., Nieto, Giselle.

Tutora: Chapardi, Nancy.

SUMMARY

The general objective of this research was to analyze assertive communication from transformational leadership in Farmatodo, C.A., after direct observation through which a partial deficit was found in communication between managers and supervisors with their collaborators. The research was approached under the positivist paradigm, with a mixed approach. Framed at a descriptive-analytical level, with a non-experimental, cross-sectional design, being a field investigation with bibliographic support. To collect the information, in the quantitative phase a Likert scale questionnaire was used with which assertive communication was measured in the intentional non-probabilistic sample made up of the operational level, and for the qualitative phase a semi-structured interview was designed, measuring thus, transformational leadership in the sample made up of the strategic and tactical levels. It was concluded that communication in the company is not very assertive, which is due to the fact that the majority of employees do not make adequate use of assertiveness strategies, likewise, there are very few characteristics applied to transformational leadership. It is recommended that your leaders adapt to influence, motivate, stimulate and consider the individual intellect of their collaborators, to do so, establish a study of their strengths and weaknesses, which allow them to work based on them and thus promote their development and the acquisition of new skills, in order to obtain personal and business growth.

Key Words: Communication, Assertiveness, Transformational Leadership.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	viii
Summary.....	ix
Índice de cuadros.....	xii
Introducción.....	xiii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	16
Interrogantes de la Investigación.....	21
Objetivos de la Investigación.....	22
Justificación de la Investigación.....	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	25
Bases Teóricas.....	28
Bases Legales.....	39
Operacionalización de las Variables.....	45
Categorización Emergente.....	47
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de la Investigación.....	49
Diseño de la Investigación.....	51
Tipo de Investigación.....	52
Población y Muestra.....	53
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	58
Validez y Confiabilidad de la Investigación.....	59
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Fase Cuantitativa.....	61
Fase Cualitativa.....	71

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	94

Referencias Bibliográficas.....	99
--	-----------

ANEXOS

A. Instrumento y Recolección de Datos.....	107
B. Confiabilidad del Instrumento.....	111
C. Constancia de Validación.....	113
D. Entrevista Semi estructurada.....	121
E. Organigrama de la Empresa.....	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Operacionalización de las Variables.....	46
2. Distribución de la Población.....	53
3. Comportamiento de la Muestra (1).....	63
4. Comportamiento de la Muestra (2).....	65
5. Comportamiento de la Muestra (3).....	67
6. Escala de Medición, Valores y Niveles.....	69
7. Comportamiento de la Muestra (4).....	70
8. Interpretación de la Entrevista.....	73
9. Esquema de Categorías Inductivas y Deductivas.....	80
10. Matriz de Aspectos Relevantes (Triangulación).....	83
11. Visión Hologramática del Liderazgo Transformacional.....	87

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento fundamental para el desarrollo de una sociedad, gracias a ésta los individuos logran transmitir información mediante ideas y opiniones, y de esta forma establecer relaciones productivas. Así mismo, la comunicación es indispensable en el ámbito empresarial, pues funciona como una herramienta estratégica para lograr cumplir los objetivos de la organización, permitiendo a su vez fomentar el trabajo en equipo, ofrecer a los clientes una atención de calidad y mejorar el clima laboral. Respecto a los tipos de comunicación, destaca una en específico que influye en este tipo de ambiente, la cual es la comunicación asertiva.

De esta forma, la comunicación asertiva juega un papel importante en el campo administrativo, en especial cuando se encuentra presente el liderazgo transformacional, esto es debido a esa habilidad de poder transmitir información clara y directa con cauteloso respeto para crear un ambiente de confianza, fomentando además la colaboración en equipo, en el cual se ponga en práctica la escucha activa entre los colaboradores y líderes en el que se puedan expresar nuevas ideas, otorgándole un valor significativo dentro del grupo de trabajo, promoviendo la innovación y un aumento del nivel de compromiso relacionados con los objetivos de la organización.

En este orden de ideas, la presente investigación tuvo como objetivo general analizar la comunicación asertiva desde el liderazgo transformacional en Farmatodo, C.A., mediante el método de observación directa, las investigadoras lograron encontrar indicios de déficit parcial en cuanto al proceso de comunicación dentro de la organización, luego de ello, se procedió a realizar un diagnóstico del proceso de comunicación asertiva mediante un cuestionario para así permitir que los colaboradores como

equipo tomen interés en los mismos objetivos organizacionales. Así mismo, dicho estudio determinó el nivel de asertividad en la comunicación entre los colaboradores de Farmatodo, C.A., así como también identificó los factores que favorecen o dificultan este proceso, aunado a eso se buscó caracterizar el liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación entre los niveles estratégico y táctico de la organización.

En el segundo apartado, las investigadoras abordaron y desarrollaron las bases teóricas, las cuales están destinadas exclusivamente al desarrollo de los términos, tales como, la comunicación asertiva, niveles de asertividad, liderazgo transformacional, características, elementos, entre otros, que llevan relación con la presente investigación al igual que los antecedentes de investigación tanto nacionales como internacionales que ayudan a comprender de mejor manera la situación actual en la empresa Farmatodo, C.A.

Por su parte, en el marco metodológico ubicado en el tercer apartado, se explicaron todas aquellas técnicas, estrategias, métodos e instrumentos de recolección de datos que las investigadoras consideraron propios para un trabajo de investigación no experimental de tipo campo, aplicado a los colaboradores de la empresa Farmatodo, C.A., cuya distribución jerárquica se encuentra especificado en la población y muestra.

En el cuarto apartado se detalló el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en la fase cuantitativa, mediante el cuestionario aplicado a la muestra intencional de 29 colaboradores que representan el nivel operativo de la empresa, resultados que fueron divididos durante el proceso de análisis para mejorar la comprensión de las categorías detalladas en cada dimensión, arrojando como resultado la poca asertividad en la comunicación presente en la empresa Farmatodo, C.A., señalando además,

que el mismo posee relación directa con el tipo de liderazgo actual, el cual lo ubica en ese nivel por la falta de claridad en su proceso de comunicación. En la fase cualitativa, mediante una entrevista semi estructurada, aplicada al gerente y supervisores, se obtuvieron resultados que fueron procesados y analizados por categorías, concluyendo con un análisis de cierre en donde se logró la caracterización del liderazgo transformacional.

Para finalizar, se presenta el quinto apartado, en el que se realizaron las conclusiones pertinentes y recomendaciones, brevemente detalladas con puntos de mejora para tomar en consideración, mismas que están destinadas a elevar la productividad empresarial, seguido de las referencias bibliográficas en el que las investigadoras se apoyaron para la elaboración del presente estudio y los anexos involucrados en el proceso investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el mundo, el entorno del mercado global ha cambiado, desencadenando que empresas de diversos sectores industriales emprendan una transformación empresarial en un corto plazo, exigiendo esfuerzos colectivos para adecuarse a los nuevos escenarios. Factores como la globalización, el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías y la desaceleración de importantes economías mundiales han hecho imperativa la necesidad de emprender un proceso de transformación en las empresas, con el fin de hacerle frente a la innovación y crecimiento existente en el mercado.

Lo anterior, exige un talento humano con habilidades y capacidades interpersonales, que comprenda la comunicación como ventaja competitiva dentro del ámbito empresarial. Arribas, A., (2018:412), indica que “la contribución más radical de la comunicación interna al proceso de creación de valor de una empresa se produce a través de la interactividad y la relación interpersonal”. Dicho lo anterior, la comunicación como proceso de interacción entre seres humanos, se vuelve imprescindible dentro de la realidad global y local de las organizaciones, pues permite mantener conexiones duraderas, desde una perspectiva amplia dentro del proceso comunicacional, donde la asertividad se convierte en una pieza clave para el éxito de dicho proceso.

Al respecto, Casadiego, J., Martínez, C., Riatiga, A., y Vergara, E., (2015:29), expresan que la comunicación asertiva “es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada,

honesto y respetuoso, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza”. Es por ello, que resulta fundamental desarrollarla en un ambiente de confianza en el que las personas expresan sus opiniones, puntos de vista, problemas y necesidades, de una forma en la cual se prioriza el respeto hacia el otro, de manera clara y firme.

En consecuencia, se consideró que la asertividad en la comunicación debe estar presente entre los colaboradores que posee una empresa, convirtiéndola en una fortaleza para las estrategias a desarrollar dentro de la organización; su importancia radica en que la misma busca propiciar el ambiente adecuado para que los colaboradores expresen sus opiniones e ideas de forma correcta, de tal forma que, mejoren su entorno laboral. Conforme a lo anterior, la principal cualidad de una persona asertiva, debe ser la efectividad y claridad a la hora de comunicarse con sus semejantes, reconociendo sus propias virtudes y defectos, la misma debe tener la capacidad de expresarse en el momento indicado con las palabras precisas para la situación que se presente.

Bajo esta perspectiva, para lograr que una organización funcione de manera óptima en cuanto al entendimiento y cumplimiento de sus objetivos, es imprescindible el liderazgo, el cual se enfoca en la capacidad de crear una ruta que direcciona cada área hacia el éxito deseado. Como lo expresan Sánchez, E., y Rodríguez, A., (2009:26), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Una manera de lograrlo es por medio de una comunicación asertiva hacia su personal, debido a que si la cumplen de manera eficiente entre sí aumenta la capacidad de desarrollar cada proceso y actividad que sume a una gestión productiva.

Sin embargo, muchas empresas suelen no dar la relevancia debida a este tema, dando paso a un sistema ineficaz que conlleva a la pérdida de tiempo, recursos, productividad y finalmente, ganancias. Por lo cual es de sumo interés garantizar un entendimiento claro de los objetivos de una organización y las estrategias para alcanzarlo, estableciendo canales de comunicación que fluyan correctamente para que los empleados sean capaces de trabajar en armonía y sincronización en pro de mayor productividad en la empresa.

En este sentido, es vital que las organizaciones posean líderes que guíen desde un punto de vista transformador, es por ello que se presenta el liderazgo transformacional el cual es un estilo de liderazgo que se caracteriza por poseer un líder que involucra activamente a los miembros del equipo, los alienta, motiva e inspira, para generar cambios innovadores y creativos que contribuyan al crecimiento y éxito de la organización. Tal y como lo expresan Martínez, H., y Torres, Z., (2014:29) “el liderazgo transformacional es el proceso de influencia basado en la idealización, motivación, estimulación intelectual, y consideración individualizada para lograr cambio de actitudes de los colaboradores que conforman equipo de trabajo, creando compromisos con el fin de alcanzar los objetivos”.

Así mismo, entre las características fundamentales, se tiene que el líder transformacional inspira cambios positivos en los colaboradores, preocupándose por las tareas y el bienestar de aquellos, de esta manera se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás. También fortalece el compromiso de los mismos con la misión y visión de la organización, al margen de los objetivos personales, y centrándose así en el interés común, desde una perspectiva ética y moral.

Dicho esto, su valor radica en la mejora del desempeño que tienen los colaboradores, esto es posible, porque se sienten escuchados y representados, además de que tienen el compromiso de dar lo mejor de sí en todas las tareas que llevan a cabo. Asimismo, puede ayudar a crear un ambiente de trabajo más positivo al fomentar la colaboración y el respeto mutuo, y es que, al trabajar en equipo, los miembros del mismo pueden sentirse más satisfechos con su trabajo, valorando las opiniones y perspectivas de los demás.

Ahora bien, toda empresa requiere alcanzar un nivel óptimo para maximizar su productividad y mantenerse en un posicionamiento alto frente al mercado, una eficiente gestión administrativa es parte fundamental para alcanzar los objetivos propuestos y a su vez la obtención de los mejores resultados. Según Mendoza, A., (2017:12), “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”.

Siguiendo en este razonamiento, para alcanzar una eficiente gestión administrativa, es fundamental aplicar la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional, los cuales complementados entre sí promueven un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida, permitiendo establecer expectativas claras fomentando un ambiente de trabajo abierto y participativo, en el que los miembros del equipo de trabajo se sienten escuchados, valorados y motivados, lo que a su vez, impulsa la innovación, el compromiso y el desarrollo personal y profesional.

Bajo esta perspectiva, se tiene a la empresa Farmatodo, C.A., distribuidora y comercializadora directa de medicinas, artículos del cuidado personal, uso diario en el hogar, belleza y misceláneos, ubicada en el sector

secundario y terciario de las actividades económicas. La cual tiene como misión servir con excelencia, innovación, cercanía, confianza y deleite para mejorar la vida de los consumidores, y a su vez presenta en su visión el ser reconocido como líderes en Latinoamérica por proveer bienestar, salud y belleza.

Con respecto al funcionamiento de la empresa, existen indicios de déficit parcial en cuanto al proceso de comunicación entre los gerentes y supervisores para con sus colaboradores, entre estos: carecen de transparencia en la comunicación interna, esto se entiende por la ausencia de claridad existente en la comunicación dentro de la organización, ambigüedad en la transmisión de información, escasa retroalimentación, e inconsistencias en la asignación de actividades diarias a desarrollar, debido a que la empresa no posee un manual que describa a detalle las funciones de cargo de cada colaborador, sobrecargándolo de actividades en clasificaciones prioritarias según la idea de los supervisores que las asignan, recibiendo en ocasiones hasta 3 tareas diferentes de carácter prioritario por cada supervisor de turno. Lo que puede afectar directamente el desempeño laboral, y por ende la productividad dentro de la organización.

Para ello, se estableció la caracterización de los elementos que debe poseer un líder transformacional, los cuales se presentan como: la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, y la consideración individualizada. Ésta serie de elementos permitirán al líder transformacional alcanzar la asertividad en la comunicación dentro de la empresa Farmatodo, C.A., considerando que, es un aspecto fundamental para la gestión administrativa, debido al resultado positivo que genera un equipo motivado, mejor calificado y con mayor comunicación entre sí.

En última instancia, es importante destacar que de no atender esta problemática existente traerá consigo consecuencias negativas para la organización, entre las cuales: se pueden producir malentendidos entre los miembros del equipo, lo cual podría conducir a cometer errores al desarrollar sus actividades diarias y a un ambiente laboral tenso, la ausencia de una comunicación clara también puede dificultar la toma de decisiones eficientes, ralentizar los procesos y disminuir la productividad, lo que afectaría significativamente el rendimiento de la organización.

Interrogantes de la Investigación

- ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de comunicación asertiva entre los colaboradores de Farmatodo, C.A.?
- ¿En qué medida impacta la asertividad en la comunicación en la eficiencia de los colaboradores de Farmatodo, C.A.?
- ¿Qué características del liderazgo transformacional implementan para contribuir en la asertividad de la comunicación presente en Farmatodo, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la comunicación asertiva desde el liderazgo transformacional en Farmatodo, C.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso de comunicación asertiva entre los colaboradores de Farmatodo, C.A.
2. Determinar el nivel de asertividad en la comunicación de los colaboradores de Farmatodo, C.A.
3. Caracterizar el liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación presente en Farmatodo, C.A.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se enfocó en el estudio de la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional, puesto que, para las organizaciones, alcanzar su óptimo potencial es uno de los fines principales, y para ello se requiere de un líder con la capacidad de comunicar asertivamente, ya que esto forma parte de la eficacia organizacional. Es por ello, que el establecer la importancia de la comunicación asertiva, le permite a un administrador acercarse de manera segura y efectiva a su talento humano, potencializar las fortalezas de cada persona, consolidando los procesos de la compañía y asegurando que la identidad corporativa se enfoca hacia el logro de los objetivos y el éxito.

Es necesario recalcar que, la comunicación asertiva representa un eje fundamental para establecer las relaciones interpersonales entre los

gerentes y los colaboradores, lo que a su vez genera distintos beneficios para el cumplimiento de las actividades asignadas, porque cada uno de ellos tendrá mejor disposición, a través de la confianza que el líder transmita al conocer y tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, allí radica la relevancia de la presente investigación, teniendo en cuenta que, el talento humano es el mayor activo que posee una organización, el diálogo adecuado, la motivación y la transmisión de ideas, son factores que son de vital importancia en la productividad, orientación al logro, alcance de los objetivos y metas que pueda llegar a tener la empresa objeto de estudio.

Cabe resaltar, que el trabajo se enfocó en aprovechar los beneficios que traería el liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación. Al mismo tiempo, se justificó como aporte a la solución de problemas, puesto que, las fallas encontradas en la comunicación afectan el rol que poseen los gerentes, y supervisores como líderes, a la consecución de los objetivos y la productividad de la empresa Farmatodo, C.A.

En esta perspectiva, se concibe la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional como elementos fundamentales para el éxito organizacional. De allí que las investigadoras, sugieran establecer la asertividad en la comunicación en los niveles estratégicos y tácticos para con los colaboradores dentro de la organización y de esta manera guiarlos a ser líderes transformacionales.

Es por ello, que la presente investigación aportó elementos teóricos, prácticos y metodológicos enmarcados en la línea de investigación: Prácticas Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), permitiendo fortalecer dicha línea y están disponible para la consulta de los estudiantes de la Universidad de Carabobo y de otras instituciones educativas.

En última instancia, dicha investigación se justificó como pieza fundamental en la formación del Licenciado en Administración Comercial, debido a que la técnica y destreza investigativa debe estar presente dentro de todo profesional egresado de la FACES.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Es de gran interés el correcto desarrollo teórico para las investigaciones, puesto que, su objetivo principal es proporcionar sustento a cada aporte realizado. De esta manera, Sampieri, R., (2018:70) expresa que el marco teórico “implica analizar y exponer de una manera organizada las teorías, investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos y adecuados para contextualizar y orientar tu estudio”. En otras palabras, el marco teórico, da unidad a toda la investigación y es el eje de la misma, encuadrando el problema y orientando el diseño metodológico, lo cual conlleva gran relevancia para lograr entender, comprender e interpretar de manera exitosa los resultados de la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son todos aquellos trabajos realizados anteriormente con respecto a las distintas variables de estudio, pueden ser investigaciones de pre grado o post grado, así como también artículos científicos, entre otros trabajos que muestran el resumen de la investigación. Según Saavedra, V., (2018:64) “los antecedentes orientan el trabajo de investigación, debido a que son referencias de trabajos realizados o de publicaciones científicas que comprueban teorías sobre ciertos fenómenos”, es decir, son aquellos en los cuales se hacen revisiones para reforzar los conocimientos, los cuales son tomados como base para el desarrollo y comprensión de la presente investigación.

En este sentido, se presentan a continuación, estudios más destacados que guardan relación con las variables y categorías de investigación en la presente; comunicación asertiva y liderazgo transformacional, y que, por lo tanto, sirven de antecedentes para el sustento de la misma.

Corzo, R., (2022). **Comunicación Asertiva en el Desempeño Laboral de una Empresa de Fabricación de Plásticos, San Juan Lurigancho – 2021**. Universidad César Vallejo – Lima, Perú. Trabajo especial de grado realizado para optar por el título *de Maestra en Gestión del Talento Humano*. El cual tuvo como objetivo general, Identificar como la comunicación asertiva influye con el desempeño en el trabajo de una empresa de fabricación de plásticos. La investigación fue desarrollada bajo el tipo básica, de diseño no experimental, de corte transversal, de nivel correlacionar causal, así mismo, la población fue conformada por 70 colaboradores.

El trabajo de investigación antes mencionado, sirve como antecedente para la presente investigación debido a que el mismo buscó determinar la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral, la cual llegó a la conclusión de que la comunicación asertiva presenta mediana variabilidad sobre el desempeño laboral de 24,8%, por cuanto el puntaje Wald de 19,557 que es mayor de cuatro que viene a ser el punto de corte para el modelo de análisis y es reforzado por $p = 0,000 < a 0.05$.

Esto quiere decir, que la comunicación asertiva afecta medianamente la variable del desempeño laboral, lo que significa que la misma es un aspecto relevante para el desempeño que posee cada colaborador dentro de la organización, lo cual ilustró al presente estudio de la gran importancia de la comunicación asertiva dentro de las organizaciones. De igual manera, sirvió como base de referencia para la profundización de teorías relacionadas a la comunicación asertiva.

Duque, H., (2020). **Plan Gerencial Basado en el Liderazgo Transformacional que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño en el C.E.I. “AGUASAY”**, Universidad de Carabobo – Valencia, Venezuela. Trabajo especial de grado realizado para optar por el título de *Magíster en Gerencia Avanzada en Educación*. El cual tuvo como propósito general Proponer un plan Gerencial basado en el liderazgo transformacional en la formación de Equipos de Alto Desempeño en el C.E.I. “Aguasay”. Metodológicamente la investigación se encontró enmarcada en la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 30 docentes.

Cabe destacar, que fue pertinente tomar en consideración esta investigación, puesto que aporta resultados en relación a la categoría que sirve como base de estudio, el liderazgo transformacional, por lo mismo permite visualizar que es necesaria la formación de líderes transformacionales con la finalidad de mejorar aspectos importantes con respecto al que hacer dentro de una organización. La misma, dio hincapié a revisar y profundizar las distintas habilidades que deben poseer los gerentes para el requerimiento de adoptar un estilo de liderazgo transformacional, como lo son; la anticipación, la proyección, la concertación, la motivación, la empatía y la asertividad, las cuales son cualidades que se forman con la experiencia y se obtienen a través del crecimiento personal y formación profesional.

Leal, M., (2019). **La Comunicación Asertiva Como Estrategia Gerencial en el Clima Organizacional del L.N.B. “Manuela Sáenz”**, Universidad de Carabobo - Valencia, Venezuela. Trabajo especial de grado realizado para optar por el título de *Magister en Gerencia Avanzada en Educación*. El cual tuvo como propósito general Analizar la comunicación asertiva como estrategia gerencial en el clima organizacional en el Liceo

Nacional Bolivariano “Manuela Sáenz”. La investigación se desarrolló bajo un tipo de estudio descriptivo, y un diseño no experimental de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 35 docentes, 10 administrativos y 20 obreros, para la muestra se tomó 10 docentes, 5 administrativo y 5 obreros siendo el muestreo no probabilístico intencional.

La investigación anteriormente mencionada, se usó como referente debido a la importancia arrojada una vez realizado su estudio, el cual fue orientado a analizar la comunicación asertiva como estrategia gerencial en el clima organizacional, para fomentar de cierta manera los canales de comunicación entre el personal y agilizar el trabajo mancomunado que despierten la necesidad de tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los integrantes de la organización educativa ante la toma de decisiones para el desarrollo proactivo de la institución. Lo cual ratificó para la presente investigación que la comunicación asertiva es un factor esencial para mejorar la dinámica en la empresa y la relación entre los empleados manteniendo el trabajo en equipo, y a su vez promoviendo la efectividad en los colaboradores, lo que genera un alto nivel productivo.

Bases Teóricas

Las bases teóricas consisten en un conjunto de elementos teóricos relacionados entre sí y con el problema de estudio, que permite su adecuada definición, Arias, F. (2016:107), propone que “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Por lo mismo, las bases teóricas constituyen una de las secciones de vital importancia del trabajo de investigación, ya que diseña el estudio de la problemática a través

de diferentes teorías, que a su vez sirven como método de validez. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación:

Comunicación Asertiva

La comunicación es un proceso inherente a las relaciones humanas, ya que es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. Según Ewing, M., Men, L., y O'neil, J., (2019:33), "La comunicación interna mejora las relaciones con los colaboradores, logra el compromiso y contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales".

Dicho esto, la organización necesita mantener una comunicación constante entre sus miembros, es así que el líder da a conocer sus objetivos, direccionando a los colaboradores. La comunicación es el corazón de la canalización de esfuerzos, recursos y tareas hacia los objetivos que se persigue y se pretende llegar, por lo tanto, si existe una asertiva comunicación se conseguirá un adecuado clima laboral.

En este mismo orden de ideas, se tuvo a Sánchez, E., (2017:47), el cual afirmó que: "La comunicación asertiva es la competencia en manifestar pensamientos y afectos positivos en forma franca, directa y además abierta que inspecciona nuestros derechos respetando la justicia de los demás". Es por ello, que la asertividad es un aspecto fundamental para la comunicación, ya que al comunicar de manera directa el equipo de trabajo dentro de una organización obtiene un resultado exitoso.

Niveles de asertividad en la comunicación

Existen distintos niveles de asertividad, según Ferrero, M., y Martin, M., (2013), identificaron tres niveles:

- 1) Asertivo (actitud integrativo-democrática): El emisor se adecúa al contexto, expresa sus sentimientos de modo directo y las críticas las asume con entusiasmo. Existe complementariedad entre la comunicación verbal y no verbal. Esto permite que sea capaz de influir en los demás.
- 2) Poco asertivo (actitud pasivo-indiferente): Intenciones no manifiestas, opiniones y deseos con el propósito de no generar conflictos. Esto direcciona a no producir desconfianza en sus interlocutores, los cuales tratan de imponer su voluntad y en el futuro originan conflictos difíciles de resolver.
- 3) No asertivo (actitud agresivo-autoritaria): En sus mensajes realiza un desahogo emocional que logra en un primer momento sumisión en el interlocutor, quien puede adoptar una actitud de sumisión o agresividad. (p.23).

La importancia de tener un nivel de asertividad alto radica en que permite expresar de forma eficaz y clara el mensaje, tomar decisiones firmes y actuar de manera congruente con los valores que posee la persona, y a establecer límites saludables en las relaciones interpersonales, contribuyendo a un mayor bienestar emocional en los colaboradores, y a su vez, solventando los conflictos presentes en la organización.

Dimensiones de la comunicación asertiva

Al respecto, Ferrero, M., y Martín, M., (2013), establecieron tres dimensiones, que a continuación se detallan:

- 1) Estrategias de asertividad: Permiten a cada persona comprender, sentir, tener una conducta asertiva, puesto que, intervienen estrategias internas que disminuyen la simplificación de los mensajes, malas experiencias y la falta de empatía de forma interna o externa. Las estrategias de asertividad se dan cuando el líder, como persona fundamental en la comunicación, contribuye a que otros pueden posicionarse y se afirmen para sí mismos; además, lo hace con su propia persona, y si

ambos intercambian logros en un ambiente de buen lenguaje y expresivo.

2) Estilo asertivo: Es una actitud integrativo - democrática, ocurre cuando el emisor elige comunicarse expresando de modo directo sus sentimientos; hace frente a críticas sin hacer uso de actitudes aversivas hacia los demás. Se percibe como el agente capaz de hacer aquello que cree y desea hacer; existe complementariedad entre el lenguaje verbal y el no verbal.

3) Comunicación precisa: Es cuando un interlocutor posee y domina un lenguaje común, el intercambio se producirá en la intersección de sus respectivos códigos. Ambos deben tener un vocabulario compartido, especialmente preciso para todo cuanto concierne en un determinado tema. Comunicar es, además emitir un mensaje comprensible concreto y sencillo en función de las reacciones del receptor. (p. 26-27).

En términos generales, las dimensiones citadas anteriormente, son fundamentales debido a su impacto en la calidad de las interacciones personales y profesionales, también, promueven las relaciones laborales saludables, y en consecuencia un ambiente de trabajo colaborativo e integrativo con visión futura al crecimiento mutuo, lo que permite al líder tomar decisiones realistas y alcanzables junto a su equipo de trabajo.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor de los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

En este mismo orden de ideas, Ingram, J., y Cangemi, J., (2012), sugieren que un líder transformacional:

Debe generar un proceso cultural en donde se inspire y mueva todos los niveles empresariales y organizacionales hacia un mismo objetivo. En este sentido, los líderes transformacionales deben promover la cultura no autoritaria y a su vez, motivar hacia la obtención de metas comunes. (p. 773).

Es por ello, que el liderazgo transformacional se consideró como el estilo adecuado para la presente investigación, gracias a que es un estilo de liderazgo relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Características del Liderazgo Transformacional

El líder transformacional debe poseer una serie de características que le permitan ejecutar su rol de manera eficiente, Según Marfan, C., (2013), señaló que:

El liderazgo transformacional significa establecer acuerdos plenos referidos a metas relevantes para la organización y ejecutar lo pertinente, involucrando y apoyando a las personas para orientarlas en dicha dirección. En ese sentido el liderazgo transformador se caracteriza por fijar la meta organizacional que dirija sus esfuerzos hacia el desarrollo de las personas a fin de que internalicen la visión institucional; confían en lo que las personas puedan lograr. El líder transformacional genera retos inspiradores, genera adhesión por parte de las personas que forman el equipo; el líder transformador genera nuevos y originales contextos, que estimulen a las personas a establecerse retos, los puedan lograr por el bienestar organizacional. Le corresponde características como: a) Ejerce liderazgo transformacional, b) Centra su

interés en las personas, c) Proyecta hacia el futuro, d) Es visionario, e) Calidad es satisfacer al usuario, f) Influye en sus colaboradores, g) Relaciones horizontales, ascendentes, h) Los colaboradores son profesionales, i) Ejerce liderazgo compartido, j) Crea una cultura de la creatividad e innovación, k) Trabajo en equipo. Representa a la comunidad social, l) Se centra en el crecimiento de los colaboradores, m) Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión organizacional, n) Estimula, motiva al personal. (p. 26).

En relación con las características antes mencionadas se entiende que cada una de ellas es de vital importancia para el correcto rol que todo líder transformacional debe poseer. Esto es debido a que gracias a poseer características tales como proyección a futuro, permite a los empleados establecerse metas y crear un arraigo para con la organización ya que se siente parte de la misma a largo plazo. Del mismo modo, fomentar el trabajo en equipo aporta un punto focal para que los colaboradores mantengan la unión, compromiso y desarrollo de las actividades de forma productiva.

Elementos del Liderazgo Transformacional

Los elementos del liderazgo transformacional son fundamentales para su caracterización. Avolio, B.J., y Bass, B.M., (2006:31-33), establecieron cuatro elementos, los cuales son:

1) Influencia idealizada

Está relacionada con la habilidad del líder para captar la admiración de sus seguidores, ambos autores manifiestan que son los seguidores los que deben estar identificados con los ideales del líder (atribuida). Además, consideraron que esta relación puede ser por los atributos o por la personalidad mostrada por el líder en su conducta.

2) Motivación inspiracional

Se comprende como la capacidad de relación del líder con el colaborador integrando significado a su labor para luego manifestar la visión de la organización una de las características del líder es ser generador de visiones estimulantes, la misma que debe ser movilizado y concretizado por el talento de las personas de la organización, es necesario motivar a las personas para alcanzar un desempeño superior.

3) Estimulación intelectual

Esta dimensión fomenta en los colaboradores la creatividad y propicia el rompimiento de esquemas tradicionales, viejos paradigmas para generar nuevos aprendizajes. Ambos autores manifestaron que los líderes transformadores estimulan a sus colaboradores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar paradigmas establecidos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas.

Es decir, empoderarlos para que desarrollen sus habilidades y solucionen los problemas. El líder transformacional es el gestor emocional de las personas que conforman la organización, fomenta emociones positivas como el entusiasmo para predisponer a los seguidores con plus de energía, todo ello implica desaprender y aprender aprendizajes nuevos, romper viejos esquemas estructurados por unos nuevos. El líder transformacional implica autoridad y prestigio.

4) Consideración individualizada

Se caracteriza por indicar que el líder muestra interés por las personas, ello implica el compromiso de motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo, prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento. Su responsabilidad líder es fomentar el desarrollo de habilidades (desde el nivel primario hasta que alcance el máximo de sus aptitudes) entre los miembros

de la organización, protegerlos, acompañarlos, generar confianza, como una cadena de valor en la persona.

Dicho de otro modo, son los cuatro elementos fundamentales para el liderazgo transformacional los que permitieron a los líderes enmarcarse en el correcto funcionamiento de su gestión, ya que un líder transformacional debe poseer elementos tales como ser motivador, enseñar a las personas a pensar de manera diferente y poco convencional, permitiéndoles romper paradigmas. De igual manera, cumplir con ser el gestor emocional para con sus colaboradores, ya que los mismos serán quienes los visualizan como el ejemplo a seguir o guía.

Comunicación Asertiva y Liderazgo Transformacional

La comunicación asertiva es una de las principales habilidades que deben desarrollar los líderes transformacionales, ya que con ella pueden influir en su talento humano. Además, pueden inspirarlos, persuadirlos, motivarlos, orientarlos y acompañarlos en todas sus actividades, así como compartirles ideas y transmitirles los valores de la empresa. En ese mismo orden de ideas, Lussier, R., y Achua, C., (2016) manifestaron:

Los líderes usan la comunicación para influir sobre los demás, por lo que necesitan tener buenas habilidades en esta área. La autoridad formal afecta la comunicación y, a la larga, el desempeño. Los gerentes usan las comunicaciones para supervisar y reforzar los estándares de desempeño; comparten la información. El procesamiento de la información es tan importante que las organizaciones están diseñadas como medios para cumplir con los requerimientos de dicho procesamiento, que son generados por las actividades interdependientes. Con la tecnología cambiante, la forma en la que nos comunicamos se ha modificado con el paso de los años ya que las tecnologías móviles proveen un patrón constante de comunicación, que influye en nuestro trabajo y la vida

personal. La comunicación es un proceso social y la tendencia es utilizar la creación de redes y los medios sociales. No obstante, sin importar la tecnología que usamos para comunicarnos, aún existen dos partes importantes de la comunicación: el envío y la recepción de mensajes. (p.185).

Dicho esto, se entiende que la relación entre comunicación asertiva y el liderazgo transformacional esta intrínseca en las habilidades que debe poseer un líder, ya que al comunicar asertivamente influirá de manera positiva en el grupo de trabajo debido a que transmite un mensaje de manera clara y comprensible, permitiendo a las personas entender fácilmente lo que se desea expresar.

Talento Humano

La definición de talento humano en base a distintas corrientes teóricas podría relacionarse con otros conceptos similares como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, entre otros. Así mismo, Chiavenato, I., (2019) expresa que:

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
2. Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. (p.55).

De esta forma, se puede apreciar que el talento humano dentro de una organización es vital para la misma, ya que dicho talento es el encargado de proporcionar aquellos conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el logro de los objetivos organizacionales, promoviendo un ambiente laboral positivo, lo que implica adicional a esto, realizar la identificación pertinente sobre las áreas de desarrollo para el personal y estrategias que ayuden a fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal, para que de esta forma los colaboradores se sientan valorados, apoyados y motivados en todos los aspectos posibles, trayendo como consecuencia el alcance de los indicadores propuestos en la organización.

Eficacia

La eficacia es aquella destreza que se puede visualizar en el momento del logro de los objetivos, Según Chiavenato, I., (2019:26), la define como “una medida del logro de resultados de forma exitosa”. Así mismo, la eficacia hace referencia al logro de las metas establecidas en la organización satisfactoriamente, en el que son considerados los resultados cualitativos y cuantitativos, para ello es importante evaluarlo en base a los estándares establecidos a nivel organizacional y los impactos deseados.

Eficiencia

La eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función en menor tiempo y recursos. Por su parte, Mosquera, M., (2022) propone que un colaborador eficiente:

Está vinculado a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. (p. 45).

Entendiéndose entonces que, el colaborador eficiente se encontrará en busca del logro de los objetivos de la organización optimizando así los recursos y el tiempo, pero manteniendo la calidad esperada.

Consenso

Se denomina consenso al acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos. Lo que propicia coherencia a una organización. Según Íñigo, L., y Maturana, B., (2020:35) "el consenso es un proceso de toma de decisiones colaborativo en el que las partes involucradas buscan alcanzar un acuerdo común, basándose en el diálogo, la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones creativas que satisfagan las necesidades e intereses de todos." Esto quiere decir, que el llegar a un acuerdo entre todos los integrantes dentro de un grupo de trabajo en una organización es relevante para el logro de los fines propuestos.

Administración

La administración para las organizaciones es un aspecto fundamental. Chiavenato, I., (2019), la define como:

Un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización. (p.8).

La administración es, por tanto, un conjunto de actividades interconectadas que aprovechan los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización de manera efectiva y eficiente, la misma,

proporciona una estructura para el funcionamiento ordenado de la organización, maximiza el uso de los recursos disponibles, obteniendo así una mayor rentabilidad.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa implica la implementación de procesos y procedimientos para garantizar que las operaciones diarias se lleven a cabo de manera efectiva. Según Mendoza, A., (2017:12), expresa que; “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”. Esto quiere decir, que la gestión administrativa es crucial, ya que, proporciona el marco necesario para que una organización opere de manera eficiente, facilitando la coordinación entre las diferentes áreas de la organización, asegurando que los colaboradores trabajen en armonía hacia el alcance de los objetivos.

Bases Legales

Las bases legales están constituidas por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza. Según Palella, S., y Martins, F., (2017:75), indican que las bases legales son: "Las normativas jurídicas que sustentan el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros". Por consiguiente, el concepto de bases legales se define como el conjunto de normativas legales desde las leyes, reglamentos, decretos entre otros que guarden relación con la investigación de estudio.

Desde el punto de vista legal, la investigación se fundamentó en las siguientes normativas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, tal y como se detalla a continuación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Título III

Capítulo I

Artículo 57. Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa.

Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

El artículo antes mencionado se usó como referencia legal debido a que devela que dentro de una organización es sumamente necesario que se respeten las ideas, opiniones, y pensamientos expresados por cada uno de los integrantes de la misma, esto con la finalidad de desenvolver libremente su personalidad haciendo valer sus derechos y evitando así cualquier tipo de limitación o censura.

Artículo 58. La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información

oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Dicho artículo, se tomó en consideración debido a que establece el derecho que posee todo ciudadano de mantener una comunicación adecuada libre de censura que le permita expresar tanto las ideas, como las observaciones que puede tener el individuo, en este caso los colaboradores de Farmatodo, C.A., sobre temas que sirvan para innovar y mejorar los procesos realizados en cada área elevando los niveles de participación.

Capítulo V

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Es importante resaltar que, dicho artículo tiene relevancia para el presente estudio gracias a que toda persona, indiferentemente de su estatus social, tiene derecho a trabajar dentro de un ambiente sano que le proporcione las herramientas necesarias para el desenvolvimiento laboral donde el patrono

debe velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y trabajos relacionados a la capacidad de la persona en particular.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras.

Capítulo I

Disposiciones Generales

Promoción y protección de la iniciativa popular en el trabajo

Artículo 13. La aplicación de las disposiciones de esta Ley se protegerá y facilitará el desarrollo de entidades de trabajo de propiedad social, la pequeña y mediana industria, la microempresa, las entidades de trabajo familiar, y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo gestionadas en forma participativa y protagónica por los trabajadores y las trabajadoras, con el objetivo de satisfacer las necesidades materiales, sociales e intelectuales de las familias, la comunidad y el conjunto de la sociedad en el marco de la justicia social mediante los procesos de educación y trabajo, fundamentales para alcanzar los fines esenciales del Estado.

Este artículo revistió esencial importancia a efectos de este proceso de carácter investigativo, puesto que, en el caso de Farmatodo, C.A., la empresa debe cumplir con las disposiciones legales establecidas en la LOTTT y promover la participación activa y protagónica de sus colaboradores en la gestión de la empresa, a través de mecanismos de cogestión y autogestión. Esto implica fomentar la participación en la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la colaboración y el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

Capítulo V

Condiciones dignas del trabajo

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus

potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social del trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

En el presente artículo se resalta la importancia que requiere para las organizaciones el desarrollo integral de sus colaboradores, dentro del cual puedan ser libres de desempeñarse en un entorno que apoye el crecimiento laboral y profesional, garantizando que sean tratados con dignidad. Esta Ley ampara el derecho de los colaboradores en su hábitat laboral, buscando el bienestar integral de los mismos.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Capítulo III

De las empresas de trabajo temporal, intermediarias y contratistas.

Artículo 57. Los trabajadores y trabajadoras contratados temporalmente, por tiempo determinado o para una obra determinada, así como los contratados por empresas de trabajo temporal o mediante intermediarios, o los trabajadores y trabajadoras de las contratistas cuya actividad sea inherente o conexas a la que se dedica el o la contratante deberán disfrutar de las mismas condiciones de trabajo, y del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud en el trabajo que los restantes trabajadores y trabajadoras del empleador o de la empleadora al que prestan sus servicios.

En el caso de las empresas de trabajo temporal, la beneficiaria tiene la obligación de observar y cumplir

con toda la normativa relativa a seguridad, salud e higiene en el trabajo. La beneficiaria tiene la obligación de notificar por escrito a la empresa de trabajo temporal y al trabajador temporal los riesgos del trabajo que desempeñará y las medidas de prevención necesarias. La beneficiaria será responsable por los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales que su culpa o su inobservancia de la normativa que regula la materia de medio ambiente de trabajo y salud de los trabajadores, pueda ocasionar al trabajador temporal. Las empresas de trabajo temporal cotizarán al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, en lo relativo a sus trabajadores temporales, en función al riesgo del proceso productivo de la empresa beneficiaria establecido de conformidad con esta Ley. Las empresas beneficiarias no podrán asignar tareas al trabajador temporal que no tengan relación directa con el puesto objeto del contrato de provisión. Tanto el empleador o empleadora como él o la contratante serán solidariamente responsables de las condiciones de ejecución del trabajo en todo lo relacionado con la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores y trabajadoras y demás normas laborales y de seguridad social. El o la contratante deberá informar al Comité de Seguridad y Salud Laboral, al Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo y al sindicato o sindicatos, de la incorporación a su empresa, establecimiento, explotación o faena de los trabajadores y trabajadoras a que se refiere el presente artículo de un lapso no mayor de cinco (5) días de producirse la incorporación, salvo que la convención colectiva establezca un lapso menor o la consulta previa.

Es importante resaltar las disposiciones de este artículo el cual garantiza que los colaboradores gocen de las mismas condiciones de trabajo y niveles de protección en materia de seguridad y salud independientemente de la naturaleza temporal de su contrato, recibiendo un trato equitativo en el tema de prevención laboral, siendo la empresa beneficiaria el único responsable en notificar por escrito los riesgos que el colaborador asume dentro de sus

actividades laborales diarias, anticipando posible accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.

Operacionalización de las Variables

Consiste en definir, describir y establecer deductivamente cada una de las variables que componen el problema de la investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico. Tal y como lo define Arias, F., (2016:63), “es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concreto, observables y medibles, es decir, dimensión e indicadores”.

Cabe destacar, que el primer paso para que se lograra la operacionalización del estudio realizado, fue constituido por el análisis de la comunicación asertiva desde el liderazgo transformacional en Farmatodo, C.A. De modo que, se desarrolló el primer y segundo objetivo cuantitativos, teniendo en cuenta que el alcance del segundo objetivo emerge del resultado del primero, los cuales están representado en tres dimensiones: Estrategias de asertividad, Estilo asertivo y Comunicación precisa. Tal y como se puede observar en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1: Operacionalización de las variables.

Objetivo General: Analizar la comunicación asertiva desde el liderazgo transformacional en Farmatodo, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento	Población / Muestra
1. Diagnosticar el proceso de comunicación asertiva entre los colaboradores de Farmatodo, C.A.	Proceso de comunicación asertiva.	Estrategias de asertividad.	Aserción positiva. Comunicación lingüística gestual. Formas de comunicación interpersonal. Nivel de comunicación. Autoestima.	1-8	Encuesta / Cuestionario de Escala.	Sujetos que participan en el nivel operativo de Farmatodo, C.A.
		Estilo asertivo.	Asertividad. Aserción efectiva. Pensamiento, sentimiento y conducta.	9-14		
	Nivel de asertividad en la comunicación.	Comunicación precisa.	Eficacia en la comunicación. Pasos para la buena comunicación. Reacción ante agresión verbal. Aplicar la empatía.	15-22		
2. Determinar el nivel de asertividad en la comunicación de los colaboradores de Farmatodo, C.A.						

Fuente: Elaboración propia basado en Yoplac, E., (2023).

Categorización Emergente.

Las categorías son consideradas como diferentes valores o alternativas, con el fin de clasificar de forma clara un fenómeno de una investigación, tal y como lo afirman Strauss, A., y Corbin, J., (2002:124), “La categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto”. Estos mismos autores argumentan que: “Las categorías son conceptos derivados de los datos que representan fenómenos... Los fenómenos son ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos”.

De acuerdo a Cisterna, F., (2005:64), estas categorías y sub categorías pueden ser “emergentes, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación”. Es decir, las mismas reciben el nombre de emergentes cuando surgen desde el propio trabajo de campo.

Es importante resaltar que ésta investigación se abordó bajo un enfoque mixto, es decir, que uno de los objetivos fue analizado a través de procedimientos cualitativos. Es por ello, que bajo esta modalidad las investigadoras desarrollaron el tercer objetivo: caracterizar el liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación presente en Farmatodo, C.A., mediante una entrevista semi estructurada, de la cual emergieron las categorías.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. En relación con este aspecto, Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:65), sostienen que se describe “la metodología utilizada para la realización de la misma, los lineamientos y las características que posee. Está compuesta del tipo y diseño de investigación”. Dichos pasos y procedimientos distinguen la posición metodológica en que se encuentra la presente investigación.

En función a esta definición, la metodología utilizada en este estudio encuadra en el paradigma positivista, al respecto refiere Hurtado, J., (2015):

Persigue obtener un conocimiento relativo de las variables de estudio a partir de la percepción de la realidad observable siguiendo métodos, técnicas y teorías diversas para obtener datos pertinentes al objeto de estudio, que en su cuantificación y análisis permitan determinar la naturaleza del problema a fin de generar respuestas validas, para responder así, a las interrogantes planteadas. (p.201).

Cabe destacar, que a pesar de que el paradigma de sustento es el positivista, se decidió direccionar la presente investigación hacia un enfoque mixto, para de esa manera proporcionar profundidad y fortaleza al análisis. Dicho esto, el enfoque de la investigación se refiere a la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio, con base en los resultados que espera obtener. En este contexto Hernández, R., Fernández, C., y

Baptista, P., (2014:21) señalan que “el enfoque se refiere a la perspectiva desde la cual se aborda el tema de estudio, que variará dependiendo del tipo de resultados que se espera encontrar”. Es decir, que el presente enfoque determinó la manera en que fue estudiado y analizado el tema de investigación, el cual tuvo una significativa influencia con los resultados que fueron obtenidos durante el proceso de elaboración del mismo.

Es por ello que la presente investigación está enmarcada bajo un diseño mixto, aplicando técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos, los cuales están divididos en dos fases, la fase cuantitativa, y la fase cualitativa. Al respecto, Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:544), mencionan que “estos diseños mixtos representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo”. Esto es debido a que la misma presenta dos objetivos cuantitativos, y uno cualitativo, con los cuales se alcanzaron las respuestas a las interrogantes planteadas.

Nivel de la Investigación

El proceso de investigación tiene como finalidad encontrar todas aquellas soluciones posibles para las diversas necesidades que pueden llegar a enfrentar el ser humano. Dentro de este proceso, el nivel de una investigación puede tener diversos alcances, como lo son el nivel explicativo, descriptivo, exploratorio, analítico, entre otros. Éste denominado nivel de investigación, se refiere al grado de profundidad en conocimiento que se produce en un investigador al desarrollar un fenómeno u objeto de estudio. Al respecto, Valderrama, S., (2017), indica que:

Según su naturaleza o profundidad, el nivel de una investigación se refiere al grado de conocimiento que

posee el investigador en relación con el problema, hecho o fenómeno a estudiar. De igual modo cada nivel de investigación emplea estrategias adecuadas para llevar a cabo el desarrollo de la investigación. (p. 42).

Con respecto al nivel descriptivo Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:92), “Su finalidad es especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Como es de apreciar, los autores exaltan el objeto principal del estudio descriptivo, el cual es especificar todas aquellas características importantes que ayuden a sentar las bases de la estructura de la investigación, al igual que establecer los perfiles que puedan poseer los sujetos a los que se le aplica el estudio.

Del mismo modo, el nivel analítico, para Parreño, A., (2016:57), es definido como “Aquellos estudios que se realizan para dar secuencia lógica a un problema explicativo o causal y se orientan a demostrar la hipótesis explicativas o causales”. El mismo, requiere el uso de la capacidad de pensamiento crítico, la evaluación de los datos y la información pertinentes para el objeto de estudio. El análisis de las variables de la investigación es de suma importancia ya que permite identificar aquellas posibles razones que puedan generar problemas en la asertividad o en el liderazgo en la empresa objeto de estudio.

Es por ello que, el nivel de la investigación fue descriptiva y analítica, en donde las investigadoras describieron, analizaron e interpretaron la situación actual existente dentro de la empresa Farmatodo, C.A., referida a la variable y categoría de investigación; comunicación asertiva y liderazgo transformacional. De esta manera, se obtuvieron todos aquellos elementos esenciales para caracterizar la realidad actual de la empresa.

Diseño de la Investigación

Este se refiere al abordaje general que se utilizó en el proceso de investigación. Así mismo, Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:128), afirman “es un plan o estrategia para obtener la información que se requiere en una investigación, con el propósito de responder a las preguntas de la investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio”. Es un punto focal debido a que da a conocer la información necesaria que se va a utilizar para analizar el problema y aquella manera cómo va a ser diseñada la investigación y la forma cómo se van a recolectar los datos de la misma.

En este sentido, los autores anteriormente citados, definen el diseño no experimental como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (2014:145). Es decir, se trata de estudios en los que no se realiza ninguna variación de manera intencional en las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, mediante la observación de los procesos tal y como se presentan en su contexto natural, para luego analizarlos.

Con respecto al tipo de diseño transversal, Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:154), Indican que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Por su parte, puede contener varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos para llevarlo a cabo.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, las investigadoras definieron un diseño no experimental, de corte transversal, como la herramienta adecuada para la recolección de datos en un solo momento y con menor riesgo, lo que permitió extraer conclusiones rápidas acerca del estudio

realizado para posteriormente analizar los resultados que conduzcan a propiciar cambios que contribuyan a mejorar la organización.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se agrupa según el objetivo que se desea alcanzar, el nivel de profundización que se adopta, la forma de hacer inferencia estadística, el tipo de datos o el período de tiempo de estudio. El mismo es utilizado para mejorar la comprensión del estudio, particularmente cuando se debe realizar un proceso de recolección de datos para un tema en específico. Existen distintos tipos de investigación, y cada uno tiene un propósito diferente y solo puede utilizarse de determinadas formas. Según Arias, F., (2016), expone que:

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios, además es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. (p.23)

Dicho lo anterior, este estudio se apoyó en una investigación de campo con apoyo bibliográfico. El autor anteriormente citado, define a la investigación de campo como “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna” (2016:31). Es por ello, que las investigadoras obtuvieron la información sobre las variables en estudio, sin alterar las condiciones existentes dentro de la empresa Farmatodo, C.A., para ello, se apoyó con revisión bibliográfica determinando la relevancia e importancia de conceptos

y teorías claves, permitiendo que otros investigadores consulten las fuentes bibliográficas citadas, para la comprensión del trabajo realizado.

Población y Muestra

La población hace referencia a la totalidad de elementos o individuos que conforman una sociedad y comparten alguna o varias características en común. Tomando como base al autor Arias, F., (2016:81), quien define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

En este sentido, la población objeto de estudio, quedó delimitada con claridad y precisión por el problema de investigación y sus objetivos desarrollados. Por ende, se consideró finita, conformada por 32 colaboradores, distribuidos entre los tres niveles de gestión pertenecientes a la organización: en el nivel estratégico un gerente general, en el nivel táctico dos supervisores y en el nivel operativo 29 asistentes de piso de ventas. Dicha información fue suministrada de la base de datos de la empresa Farmatodo, C.A. Tal y como se observa en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2: Distribución de la Población.

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Supervisores de Área	2
Asistentes Piso de Ventas	29
Total	32

Fuente: Elaboración propia basado en Base de datos Farmatodo, C.A. (2023).

Con respecto a la muestra, ésta se considera como un subconjunto de elementos que poseen características similares y que se seleccionan previamente de una determinada población, con la finalidad de realizar un estudio de forma más factible, obteniendo los datos con los cuales se identificarán las fallas dentro del proceso. Tal y como lo señala el autor Arias, F., (2016:83), quien define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Es decir, la muestra no es más que una parte de un todo que es la población que se pretende estudiar.

La muestra no probabilística intencional, es aquella que permite que los investigadores seleccionen a aquellos individuos que más convengan para conducir la investigación. Tal y como lo define Arias, F. (2016:85), los muestreos Intencionales son aquellos en donde “Los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”.

Dicho lo anterior, para la fase cuantitativa de la investigación, en la cual se evaluó la variable comunicación asertiva, llevando a cabo los dos primeros objetivos específicos: diagnosticar el proceso de comunicación asertiva entre los colaboradores de Farmatodo, C.A., y determinar el nivel de asertividad en la comunicación de los mismos, se estableció como muestra no probabilística intencional al nivel operativo conformado por 29 colaboradores, debido a que los mismos son quienes realizan las tareas diarias y mantienen la alta o baja productividad en la organización, siendo idóneos para aportar los datos necesarios e información requerida para el desarrollo de dicha fase.

Seguidamente, para la fase cualitativa, que condujo al logro del tercer objetivo de la investigación: caracterizar el liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación presente en Farmatodo, C.A., se determinaron los niveles estratégico y táctico como muestra no probabilística

intencional, siendo éstos el gerente general, y los dos supervisores de área, porque se encargan de asignar y supervisar todas las tareas inherentes a la organización objeto de estudio Farmatodo, C.A.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, están referidas a la manera o procedimiento a emplear para la obtención de datos de una investigación. Arias, F., (2016:67) las define como “un procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. De manera que, las investigadoras realizaron la obtención completa de toda la información considerando las siguientes técnicas: la encuesta y la entrevista, con la finalidad de analizar la comunicación asertiva desde el liderazgo transformacional en Farmatodo, C.A.

Así mismo, para la fase cuantitativa de la presente investigación, se tomó la encuesta como técnica de recolección de datos, la cual se utilizó como procedimiento, para la obtención de datos necesarios sobre la variable comunicación asertiva. Los autores Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:310), afirman que “la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Dicha encuesta, permitió recopilar datos numéricos relevantes que brindaron información concreta y cuantificable.

Por otro lado, un instrumento de recolección de datos, hace referencia a cualquier medio material que se emplea para recoger y almacenar la información de los sujetos a abordar, pertenecientes al objeto de estudio de la investigación. De acuerdo a lo expuesto por Palella, S., y Martins, F., (2017:125), “es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para

acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Estos se construyen, y se aplican para obtener los datos de la realidad objeto de estudio.

En este sentido, se alcanzó el primer objetivo cuantitativo con un instrumento de recolección de datos derivado de la encuesta, un cuestionario, con el cual se midió la variable comunicación asertiva. El mismo es definido por los autores Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:217), como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Por ende, se aplicó un cuestionario de escala de Likert, el cual se desarrolla tal y como lo explican los mismos autores:

Se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p. 245).

De manera que, se estableció el cuestionario de Comunicación Asertiva de Berrocal, E., (2017), el cual se compone por 22 ítems que se encuentran distribuidos entre las tres dimensiones, estrategias de asertividad con ocho ítems, estilo asertivo con seis ítems y comunicación precisa con ocho ítems. El mismo posee una escala ordinal de tipo Likert, que para obtener el puntaje general, se realiza la suma de todos los ítems y se puede ubicar en el nivel Adecuada (82-100), Media (52-81) o No Adecuada (22-51) (ver anexo A). Con dicho instrumento se diagnosticó el proceso de comunicación asertiva entre los colaboradores de Farmatodo, C.A.

En consecuencia, se determinó el nivel de asertividad en la comunicación de los colaboradores de Farmatodo, C.A., siendo este el segundo objetivo cuantitativo, el cual se logró mediante un análisis estadístico, que consta de

una base de datos realizada en el programa Microsoft Excel, con los resultados recopilados del cuestionario, para obtener los puntajes por dimensiones y generales, ubicándolos en un nivel de comunicación asertiva. Además, se asignaron niveles de asertividad, siendo ellos: asertivo, poco asertivo y no asertivo, para finalmente observar y validar en qué nivel de asertividad se encontraron los colaboradores de la organización.

Para abordar la fase cualitativa de la investigación, se procedió con una entrevista como técnica de recolección de datos, que se realiza a partir de una conversación orientada a responder según sean los propósitos concretos de la investigación. Así mismo, Palella, S., y Martins, F., (2017:119) indican que la entrevista “es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último”. La misma tiene un gran alcance debido a su capacidad para profundizar la interacción con el entrevistado, obteniendo así datos de carácter sustancial.

Las investigadoras llevaron a cabo la caracterización del liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación presente en Farmatodo, C.A., mediante una entrevista semi estructurada (ver anexo D), la cual se caracteriza por realizar preguntas planeadas, que puedan ajustarse a los entrevistados, y a su vez permitiendo al investigador, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. Al respecto, Tamayo y Tamayo, M., (2011:208) plantearon que la entrevista semi estructurada “es considerada como un instrumento compuesto por un guión de preguntas, cuyas interrogantes pueden ser modificadas o adaptadas a situaciones y características particulares de los sujetos informantes”. De esta forma se dio cumplimiento al tercer objetivo cualitativo de la presente investigación.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos son métodos y herramientas utilizadas para organizar, interpretar y extraer información valiosa a partir de un conjunto de datos. Tamayo y Tamayo, M., (2011:227), afirma que “se maneja el procesamiento de datos, una vez recopilados por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas”. Estas técnicas son fundamentales para hacer predicciones o tomar decisiones basadas en los datos, mediante el análisis estadístico que permitió identificar patrones y tendencias.

Una vez efectuadas las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se procedió a la revisión de la información y análisis de cada ítem, lo que permitió mostrar cuantitativamente, y por dimensiones, los valores, así como su respectivo valor porcentual. Por tal razón, la técnica empleada implicó el uso de la estadística, mediante el procesamiento de datos por computadora y la construcción de tablas de distribución de frecuencias, lo que permitió a las investigadoras procesar todos los datos obtenidos.

Así mismo, para la fase cuantitativa se empleó la técnica de tabulación de los datos, en donde se realizaron cuadros estadísticos, con la presentación tabular de los datos en frecuencia y porcentaje. Al respecto, Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014:280) afirman que el cuadro estadístico “es aquel que presenta información en forma conveniente, útil y comprensible, donde se utilizan conjuntos finitos para presentar, organizar y analizar datos, comparándolos y luego comunicándolos”. De tal forma, que la presentación de los resultados se emplearon en cuadros, siendo los mismos

fuente para proceder a visualizar los hallazgos relevantes para la investigación.

Por otro lado, para la fase cualitativa se realizó una matriz de aspectos relevantes, donde surgieron las categorías emergentes, que permitieron realizar la interpretación necesaria a través de la triangulación de resultados. De esta manera, para la interpretación de la información, se acudió al método de triangulación metodológica, que según Arias, F., (2016):

Consiste en el uso de dos o más aproximaciones en un mismo grupo de datos con objeto de validarlos, se realiza comparando los resultados del análisis de datos utilizando diferentes pruebas estadísticas o técnicas de análisis cualitativo. Es una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio es abordado desde diferentes perspectivas de análisis o en diferentes momentos. La triangulación se realiza para comparar datos, contrastar diferentes perspectivas, comparar teorías, contextos, instrumentos o métodos de forma diacrónica o sincrónica. (p.279).

De acuerdo con esta técnica, fue posible interpretar la información obtenida mediante la aplicación de la entrevista, considerando las perspectivas del gerente general y los supervisores de área, con la teoría establecida, logrando de esta manera, una visión hologramática del liderazgo transformacional.

Validez y Confiabilidad de la Investigación

La validez y confiabilidad en la investigación, según Santos, G., (2017:12), “La confiabilidad nos indica el grado en el que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto, produzca los mismos resultados y la validez se refiere al grado en el que un instrumento mide lo que se supone que debe medir”.

Es por ello, que Berrocal, E., (2017:83) para la confiabilidad del cuestionario de comunicación asertiva obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,952., lo cual señala que la jerarquía de confiabilidad del instrumento es muy buena (ver anexo B).

Así mismo, la validez del instrumento está calificado por el juicio de tres expertos concedores de la materia mismos que reafirmaron que el cuestionario puede ser aplicado, manifestando que los efectos serán beneficiosos para el objeto de estudio (ver anexo C).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos y las técnicas empleadas en el proceso a través del cual se ordenaron y clasificaron los resultados de la investigación en tablas y cuadros estadísticos, con el propósito de que sea comprensible para cada lector. Según Hurtado, J., (2015:181), lo define como “las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”. Por lo tanto, este conjunto de técnicas son de vital importancia ya que permite visualizar la situación encontrada con respecto a la variable comunicación asertiva desarrollada y medida en la fase cuantitativa de la investigación, y la categoría liderazgo transformacional, que fue evaluada e interpretada en la fase cualitativa. Ambas permiten esclarecer el panorama de la organización objeto de estudio Farmatodo, C.A.

Fase Cuantitativa.

Objetivo 1: Diagnosticar el proceso de comunicación asertiva entre los colaboradores de Farmatodo, C.A.

Para el logro de este objetivo, se aplicó un cuestionario de comunicación asertiva propuesto por Berrocal, E., (2017)., a la muestra intencional conformada por 29 colaboradores, los cuales se encuentran dentro del nivel operativo de la empresa, con dicho instrumento cuantitativo se procedió a recoger datos puntuales sobre la comunicación asertiva.

De éste cuestionario, cada una de las preguntas realizadas se analizó de manera individual, comparando las respuestas recolectadas, para obtener los resultados correspondientes, los cuales se presentaron en tablas con términos de frecuencia y porcentajes de acuerdo a las cinco categorías de respuesta: Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre. A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados por dimensiones.

Dimensión: Estrategias de Asertividad.

Las preguntas del uno al ocho corresponden a la dimensión de Estrategias de Asertividad, que según Ferrero, M., y Martin, M., (2013), explican que las mismas:

Permiten a cada persona comprender, sentir, tener una conducta asertiva, puesto que, intervienen estrategias internas que disminuyen la simplificación de los mensajes, malas experiencias y la falta de empatía de forma interna o externa. Las estrategias de asertividad se dan cuando el líder, como persona fundamental en la comunicación, contribuye a que otros pueden posicionarse y se afirmen para sí mismos; además, lo hace con su propia persona, y si ambos intercambian logros en un ambiente de buen lenguaje y expresivo. (p. 26).

Es decir, el enfoque de las estrategias asertivas va en generar una actitud positiva a cada persona que siente desmotivación y descontento, logrando cambiarlo por acciones asertivas, con la finalidad de ser precisos al momento de comunicarnos. Ahora bien, en cuanto a las respuestas, frecuencias y porcentajes obtenidos, se pueden observar en el siguiente cuadro N°3.

Cuadro N°3: Comportamiento de la Muestra (1).

Comportamiento de la Muestra		Porcentaje				
N°	ÍTEMS	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A Veces (3)	Casi Siempre(4)	Siempre (5)
1	Cuando me dirijo a una persona, lo hago con respeto.	-	-	6,90	20,69	72,41
2	Controlo mis emociones a partir de una reflexión interna.	6,90	27,59	44,83	17,24	3,45
3	Me siento incómodo, cuando mis colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones.	20,69	13,79	48,28	3,45	13,79
4	En algunas ocasiones utilizo gestos para comunicarme, con la finalidad de que me comprendan.	13,79	34,48	27,59	6,90	17,24
5	Me altera ver personas que no controlan sus emociones: gritan, se enfadan en sus intervenciones.	17,24	20,69	41,38	6,90	13,79
6	Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión.	10,34	3,45	24,14	27,59	34,48
7	Controlo mis emociones, aun cuando me faltan el respeto.	10,34	24,14	48,28	13,79	3,45
8	Cuando me piden algo que yo no quiero hacer, no acepto.	13,79	48,28	31,03	3,45	3,45

Fuente: Elaboración propia, (2023).

Al revisar las respuestas y frecuencias obtenidas, se observa que el 72,41% siempre se dirige a una persona con respeto, el 44,83% a veces controla sus emociones a partir de una reflexión interna, el 48,28% afirmó a veces sentirse incómodo, cuando sus colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones, el 34,48% casi nunca utilizan gestos para comunicarse, con la finalidad de que los comprendan. Seguidamente el 41,38% a veces se altera al ver personas que no controlan sus emociones, e inclusive gritan y se enfadan en sus intervenciones, el 34,48% siempre admira a las personas que hablan con coherencia y precisión, el 48,28% a veces controlan sus emociones, aun cuando les faltan el respeto, y finalmente el 48,28% confirmó que casi nunca hacen algo que no quieren hacer.

Al analizar estos resultados, se observa claramente que la categoría de respuesta frecuente que predomina en los colaboradores se encuentra en "A Veces" con tendencia a "Casi Nunca", indicando que prevalece el respeto hacia terceros, muy poco hacen uso de los gestos como complemento a la comunicación verbal y que existen fallas en cuanto a la adaptabilidad del colaborador con el entorno social, es decir, que no gestionan de manera adecuada sus emociones y en ocasiones reaccionan ante ellas, lo que es desfavorable para la organización, porque implica una comunicación poco fluida entre los colaboradores.

Aunado a esto, mayormente esta situación se presenta cuando la persona a nivel interno posee una autoestima baja, y déficit parcial en comprender y escuchar activamente como receptor; y a nivel externo en cuanto a la poca confianza que los líderes depositan en ellos, en sus habilidades para

desarrollar las tareas asignadas, de lo que deriva un ambiente con poco lenguaje e inexpressivo.

Dimensión: Estilo Asertivo.

Se entiende por estilo asertivo al modo de comunicación que implica respeto hacia sí mismo, expresando libremente las opiniones y sentimientos propios, en el momento adecuado, sin violar los derechos de los demás. Ferrero, M., y Martin, M., (2013) lo definen como:

Una actitud integrativo - democrática, ocurre cuando el emisor elige comunicarse expresando de modo directo sus sentimientos; hace frente a críticas sin hacer uso de actitudes aversivas hacia los demás. Se percibe como el agente capaz de hacer aquello que cree y desea hacer; existe complementariedad entre el lenguaje verbal y el no verbal. (p. 26).

Por ende, es necesario el manejo de las emociones para el logro de la comunicación asertiva, dicho esto, a continuación, se presenta el cuadro N°4 con el comportamiento de la muestra desde el ítem nueve al 14, con respecto al estilo asertivo.

Cuadro N°4: Comportamiento de la Muestra (2).

Comportamiento de la Muestra		Porcentaje				
N°	ÍTEMS	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A Veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)
9	Cuando alguien me muestra agresividad, respondo con una actitud asertiva.	10,34	13,79	41,38	27,59	6,90
10	Muestro serenidad en la voz tanto como en las palabras, cuando converso con los demás.	-	-	34,48	27,59	37,93
11	Me satisface que reconozcan mis esfuerzos y sacrificios.	6,90	10,34	34,48	3,45	44,83
12	Me agrada que en una institución haya coordinación y trabajo en equipo.	-	-	-	17,24	82,76
13	Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada.	3,45	-	17,24	34,48	44,83
14	Inspiro confianza cuando converso.	-	-	24,14	48,28	27,59

Fuente: Elaboración propia, (2023).

Se visualiza que el 41,38% a veces responden con actitud asertiva luego de que le muestran agresividad, el 37,93% afirmó siempre mostrar serenidad en la voz al conversar con los demás, el 44,83% siempre le satisface que le reconozcan sus esfuerzos y sacrificios. Continuamente, el 82,76% de la muestra siempre le agrada que en una institución haya coordinación y trabajo en equipo, el 44,83% siempre cuando hablan con los demás, mantienen contacto visual y una postura adecuada, y por último el 48,28% casi siempre inspira confianza cuando conversa.

Para ésta dimensión se observó mayor frecuencia en "Siempre" con tendencia a "Casi Siempre", lo cual nos indica que los colaboradores en su mayoría hacen uso adecuado de la correlación pensamiento – sentimiento – conducta, es decir, en base a sus pensamientos transmiten su sentir manifestando mediante la conducta una relación sana y respetuosa con los

demás y consigo mismo, de manera que, aporta un ambiente estable y cómodo en el equipo de trabajo. Un punto a mejorar es la aserción efectiva en cuanto a situaciones adversas, pues los colaboradores demuestran debilidad en momentos de lidiar con actitudes agresivas.

Dimensión: Comunicación Precisa.

La comunicación precisa favorece la interacción y retroalimentación en el equipo de trabajo. Ferrero, M., y Martin, M., (2013:27), explican que “es cuando un interlocutor posee y domina un lenguaje común, el intercambio se producirá en la intersección de sus respectivos códigos. Ambos deben tener un vocabulario compartido, especialmente preciso para todo cuanto concierne en un determinado tema”. Es por ello, que resalta para la presente investigación debido a la incidencia de establecer objetivos claros para que los colaboradores realicen las asignaciones de manera eficaz. A continuación, se presenta el cuadro N° 5 con respecto a la dimensión comunicación precisa, desde el ítem 15 al 22.

Cuadro N°5: Comportamiento de la Muestra (3).

Comportamiento de la Muestra		Porcentaje				
N°	ÍTEMS	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A Veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)
15	Reconozco las emociones, ideas y sentimientos de las personas cuando converso.	20,69	13,79	37,93	10,34	17,24
16	Me gusta que me digan las cosas directamente.	3,45	6,90	48,28	10,34	31,03
17	Me agradan los compañeros que utilizan palabras adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información.	-	3,45	6,90	27,59	62,07
18	Me causan admiración los compañeros íntegros, que dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismos.	-	13,79	44,83	10,34	31,03
19	Ante una agresión respondo con una creación y no con la reacción.	13,79	17,24	37,93	10,34	20,69
20	Considero a las personas por iguales, nadie es superior a nadie, cada uno tiene lo suyo, por eso demuestro tolerancia.	6,90	3,45	20,69	41,38	27,59
21	Me solidarizo con los más necesitados.	-	20,69	41,38	24,14	13,79
22	Cuando alguien está triste, le brindo mi apoyo, lo motivo y hago que reflexione sobre su situación.	-	13,79	44,83	17,24	24,14

Fuente: Elaboración propia, (2023).

Se observa que el 37,93% a veces reconocen las emociones, ideas y sentimientos de las personas cuando conversan, el 48,28% afirmó que a veces le gusta que le digan las cosas directamente, el 62,07% siempre le agradan los compañeros que utilizan palabras adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información, el 44,83% afirmó que a veces le causan

admiración los compañeros íntegros, que dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismos.

Seguidamente el 37,93% a veces ante una agresión responden con una creación y no con la reacción, el 41,38% afirmó que casi siempre consideran a las personas por iguales demostrando tolerancia, el 41,38% a veces se solidariza con los más necesitados, y finalmente el 44,83% resaltó que a veces cuando alguien está triste le brindan apoyo, lo motivan, y hacen que reflexione sobre su situación.

La categoría de respuesta con mayor frecuencia para esta dimensión se ubicó en "A Veces" con tendencia a "Siempre", lo que indica que de forma adecuada los colaboradores comparten un vocabulario claro y comprensible en el momento de compartir opiniones sobre un determinado tema, dominando un lenguaje común bajo sus respectivos códigos, sin embargo, poseen cierta debilidad para entender, notar y descifrar lo que otra persona está sintiendo, lo que conlleva a una comunicación poco empática en el área de trabajo.

Objetivo 2: Determinar el nivel de asertividad en la comunicación de los colaboradores de Farmatodo, C.A.

Para alcanzar este objetivo, dándole seguimiento a la fase cuantitativa, se procedió a elaborar una base de datos en Microsoft Excel, en donde se plasmaron los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de comunicación asertiva, considerando la escala propuesta por Berrocal, E., (2017) (ver anexo A), se obtuvieron puntajes por dimensiones y general, los cuales se ubican de la siguiente manera:

Se obtienen los resultados por dimensiones: Estrategias de asertividad 26, Estilo asertivo 27, y Comunicación precisa 27; dando un total general de 80 puntos, lo que indica que la comunicación asertiva se ubica en el nivel

medio, cumpliendo con algunas características relevantes del estándar, lo cual se debe a que la mayoría de los colaboradores emplean el estilo asertivo, siendo respetuosos hacia sí mismos y para con terceros, manteniendo un ambiente estable y cómodo en el equipo de trabajo, poseen una comunicación precisa de forma adecuada pero no frecuente en cuanto al dominio de un lenguaje claro y comprensible, destacando la empatía en los colaboradores, y a su vez, poseen déficit parcial para desarrollar las estrategias de asertividad, a nivel interno y externo.

Ahora bien, para culminar esta fase, las investigadoras diseñaron una escala de medición, valor y niveles, en donde se asignaron niveles de asertividad, siendo ellos: asertivo, poco asertivo y no asertivo. Tal y como se puede observar en el siguiente cuadro N° 6.

Cuadro N°6: Escala de Medición, Valores y Niveles.

Escala de Medición y Valor	Niveles de Asertividad
Siempre Casi Siempre	Asertivo
A Veces	Poco Asertivo
Nunca Casi Nunca	No Asertivo

Fuente: Elaboración propia, (2023).

Con base en lo anteriormente expuesto, con la finalidad de observar y validar en qué nivel de asertividad se encontraron los colaboradores de la organización, se elaboró una base de datos en Microsoft Excel, en donde se distribuyeron valores que determinaron dichos niveles por dimensión y general, los cuales se presentan a continuación en siguiente cuadro N° 7.

Cuadro N°7: Comportamiento de la Muestra (4).

Comportamiento de la Muestra		Niveles			
N°	ÍTEMS	No Asertivo	Poco Asertivo	Asertivo	Definitivo
Dimensión: Estrategias de Asertividad.					
1	Cuando me dirijo a una persona, lo hago con respeto.	-	6,90	93,10	Poco Asertivo
2	Controlo mis emociones a partir de una reflexión interna.	34,48	44,83	20,69	
3	Me siento incómodo, cuando mis colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones.	34,48	48,28	17,24	
4	En algunas ocasiones utilizo gestos para comunicarme, con la finalidad de que me comprendan.	48,28	27,59	24,14	
5	Me altera ver personas que no controlan sus emociones: gritan, se enfadan en sus intervenciones.	37,93	41,38	20,69	
6	Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión.	13,79	24,14	62,07	
7	Controlo mis emociones, aun cuando me faltan el respeto.	34,48	48,28	17,24	
8	Cuando me piden algo que yo no quiero hacer, no acepto.	62,07	31,03	6,90	
Dimensión: Estilo Asertivo.					
9	Cuando alguien me muestra agresividad, respondo con una actitud asertiva.	24,14	41,38	34,48	Asertivo
10	Muestro serenidad en la voz tanto como en las palabras, cuando converso con los demás.	-	34,48	65,52	
11	Me satisface que reconozcan mis esfuerzos y sacrificios.	17,24	34,48	48,28	
12	Me agrada que en una institución haya coordinación y trabajo en equipo.	-	-	100,00	
13	Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada.	3,45	17,24	79,31	
14	Inspiro confianza cuando converso.	-	24,14	75,86	
Dimensión: Comunicación Precisa.					
15	Reconozco las emociones, ideas y sentimientos de las personas cuando converso.	34,48	37,93	27,59	Poco Asertivo
16	Me gusta que me digan las cosas directamente.	10,34	48,28	41,38	
17	Me agradan los compañeros que utilizan palabras adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información.	3,45	6,90	89,66	
18	Me causan admiración los compañeros íntegros, que dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismos.	13,79	44,83	41,38	
19	Ante una agresión respondo con una creación y no con la reacción.	31,03	37,93	31,03	
20	Considero a las personas por iguales, nadie es superior a nadie, cada uno tiene lo suyo, por eso demuestro tolerancia.	10,34	20,69	68,97	
21	Me solidarizo con los más necesitados.	20,69	41,38	37,93	
22	Cuando alguien está triste, le brindo mi apoyo, lo motivo y hago que reflexione sobre su situación.	13,79	44,83	41,38	

Fuente: Elaboración propia, (2023).

Se obtienen que los resultados por dimensiones fueron: para estrategias de asertividad un nivel "Poco Asertivo", seguido por estilo asertivo con un nivel "Asertivo" y finalmente para comunicación precisa un nivel "Poco Asertivo". Al comparar resultados y guiándonos por el nivel con mayor frecuencia, se establece Poca Asertividad en los colaboradores de Farmatodo, C.A., lo cual implica una actitud pasivo-indiferente, en la cual se manifiestan opiniones y deseos con el propósito de no generar conflictos. Esto direcciona a producir desconfianza con sus supervisores, los cuales en muchas ocasiones tratan de imponer su voluntad, que en el futuro puedan originar conflictos difíciles de resolver.

Se conoce que un líder es el ejemplo a seguir de sus colaboradores, quien le provee herramientas para que desarrollen sus habilidades, con la finalidad de un crecimiento laboral. Si a este concepto le agregamos lo transformacional, tendríamos a un líder que se caracteriza por ser influyente en sus colaboradores mediante la estimulación y motivación al logro de las metas, manteniendo relaciones horizontales - ascendentes, ejerciendo liderazgo compartido creando una cultura de creatividad e innovación en el equipo de trabajo. De manera que, el desarrollo de dichas cualidades sería lo ideal para reforzar la poca asertividad existente en los colaboradores de la empresa Farmatodo, C.A., llevándola a un nivel asertivo o lo más cercano a este.

Fase Cualitativa.

Objetivo 3: Caracterizar el liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación presente en Farmatodo, C.A.

Para el logro de éste objetivo, que se desarrolló desde el punto de vista cualitativo, se procedió a elaborar una entrevista semi estructurada, dirigida a la muestra intencional conformada por los niveles estratégico y táctico de la empresa Farmatodo C.A., correspondientes a un Gerente General, y dos Supervisores, esto debido a que los mismos son considerados líderes para con sus colaboradores.

Aplicado el instrumento a los informantes claves y recolectada la información vinculada a la investigación, se procedió a desarrollar el proceso cualitativo, en donde surgen las categorías inductivas, las cuales se identifican como datos emergentes con base a patrones o recurrencias presentes en el tema, tal y como lo señaló Dávila, G., (2006:10), quien fue el primero que propuso la inducción como un nuevo método para adquirir conocimientos, el mismo afirmaba que “para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos”. Es por ello, que, para llegar a conclusiones efectivas, se deben estudiar los resultados en donde se identifiquen factores.

Ahora bien, partiendo de estos fundamentos inductivos, nos aproximamos a las categorías deductivas, las cuales según Aristóteles y sus discípulos, citado por Dávila, G., (2006:11), lo determinaron como “un proceso del pensamiento en el que, de afirmaciones generales, se llegaba a afirmaciones particulares que aplicaban las reglas de la lógica”, estas categorías de investigación se consideran parte fundamental de comprobación de hipótesis para probar una teoría. A continuación, se presentan los cuadros que

contienen la información sobre la Interpretación de la Entrevista (ver cuadro N° 8), y posteriormente el Esquema de Categorías Inductivas y Deductivas (ver cuadro N°9)

Cuadro N°8: Interpretación de la Entrevista.

ÍTEM N° 1	Informantes Claves			Categorías Inductivas
	Gerente General	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	
<p>Teniendo en cuenta el liderazgo transformacional como modelo que mejora la comunicación asertiva dentro de la organización.</p> <p>¿Qué características posee e implementa usted con sus colaboradores?</p>	<p>Modelar con el ejemplo para que imiten mis pasos y más allá de ser autoritario y de decir qué hacer, es primero el cómo hacerlo para que la persona sepa muy bien qué es lo que tiene que hacer. Yo creo que más allá de ser jefe, hay que ser líder, y para ser líder tienes que conocer a tus empleados, conocer a las personas para tu saber debilidades y fortalezas de cada quien.</p>	<p>Principalmente ir un poquito más allá de lo que la organización nos pide a nosotros como tal.</p>	<p>Me caracterizo por el compromiso que tengo con la empresa de cumplir objetivos de forma eficiente, responsable y respetuosa, impartiendo siempre la autoridad necesaria para llevar a cabo los procesos dentro de la organización.</p>	<p>Ejemplo a Seguir.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Eficiencia.</p> <p>Autoridad.</p>

Continuación del Cuadro N°8.

ÍTEM N° 2	Informantes Claves			Categorías Inductivas
	Gerente General	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	
<p>¿Considera que inspirar a sus colaboradores ante un cambio que se pueda presentar en la organización es importante?</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿De qué manera los inspira?</p>	<p>Claro, todo cambio genera resistencia, sean buenos o malos. La idea es como tú vendes esa idea, como tú lo planteas, es decir, de una manera que las personas, si no es de su agrado totalmente, entiendan el porqué. Y hay una razón, porque toda organización quiere una mejora para obtener optimización en sus procesos.</p> <p>Además de que el equipo de trabajo está integrado por colaboradores que se enfocan en tareas asignadas, por lo tanto, el nivel de convivencia dentro de la organización, es prioridad para inspirar la adaptación a cambios.</p>	<p>Ante los cambios siempre hay que tener una actitud positiva y realizar lo que se pide.</p> <p>Inspirar a un equipo de trabajo siempre es un desafío pero considero que uno de los métodos más prácticos para hacerlo es conectar de forma empática con cada uno de los colaboradores.</p>	<p>Sí, es importante porque estamos en constante cambio y pues tenemos que tener esa capacidad para adaptarnos.</p> <p>Considero que una manera de inspirar es crear las condiciones para que cada uno de ellos, siempre respetando las líneas de mando, observen en mí o en otros supervisores un compañero de trabajo más allá de un jefe.</p>	<p>Optimización de Procesos.</p> <p>Capacidad de Adaptación.</p> <p>Empatía</p>

Continuación del Cuadro N°8.

ÍTEM N° 3	Informantes Claves			Categorías Inductivas
	Gerente General	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	
¿Qué mecanismos utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores?	Bueno, va aunado en cuanto a resaltar cualidades o mejorías, por lo menos a mí me motiva que me digan mira, estás haciéndolo bien, sigue así, puedes mejorar en tal cosa, yo creo que eso motiva y mucho, pero muchos quieren obtener solo una motivación económica.	La empresa se enfoca en reconocer públicamente mediante estrategias internas a cada uno de sus trabajadores, resaltando en ellos sus capacidades y haciéndolos sentir como en casa, y pues claro una parte muy importante, y obviamente que para todos, es lo económico.	Para motivarlos, siempre es necesario recurrir a los halagos, reconocer su trabajo cuando lo estén haciendo de forma eficiente.	Resaltar Cualidades. Motivación Económica. Reconocimiento Público.

Continuación del Cuadro N°8.

ÍTEM N° 4	Informantes Claves			Categorías Inductivas
	Gerente General	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	
<p>¿Conoce las capacidades individuales de sus colaboradores?</p> <p>De ser afirmativa la respuesta ¿Delega responsabilidades según capacidades?</p>	<p>Sí, que tú tengas el interés y la amplitud de decir: mira, yo conozco mi grupo de trabajo, sé cuáles son las capacidades de cada quien, y que es lo que tiene que mejorar.</p> <p>A su vez va aunado al crecimiento laboral, o sea, no solamente que se queden con la comodidad de lo que eres fuerte, sino que mira, también puedes hacer otras cosas.</p> <p>Pues, los supervisores son los encargados de asignar tareas a los colaboradores según cargos, y capacidades destacadas o en su defecto en el área que se requiera en determinado momento.</p>	<p>Como todo equipo de trabajo tenemos fortalezas y debilidades, sin embargo, las actividades no se delegan por las capacidades que ellos poseen, sino por el cronograma del día, todos rotan en distintas áreas.</p>	<p>Trabajamos de la mano con el modelo de competencia que ya está prescrito en la empresa y todo lo que define cada una de esas competencias, por ende, ya sabemos cómo reconocer las capacidades de cada uno. El delegar responsabilidades va de la mano con la rotación en las áreas, no depende de sus capacidades destacadas, a menos que se tenga un cargo fijo.</p>	<p>Capacidades Individuales.</p> <p>Crecimiento Laboral.</p> <p>Delegación de Responsabilidades.</p> <p>Rotación de Funciones de Personal.</p>

Continuación del Cuadro N°8.

ÍTEM N° 5	Informantes Claves			Categorías Inductivas
	Gerente General	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	
<p>¿Acepta usted sugerencias o nuevas ideas de sus colaboradores para optimizar los procesos?</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿Cuál es el proceso para implementarlas?</p>	<p>Sí, sí, claro. Lo que pasa es que indistintamente del cargo que se tenga, siempre hay personas que vienen de una experiencia muy distinta a dónde está y no necesariamente tiene que ser un cargo más arriba del tuyo. O sea, simplemente mira algo que a ti te sirve y lo puedes aplicar.</p> <p>Cuando el personal siente que sus ideas son escuchadas, tomadas en cuenta y evaluadas, no solo aumenta su desempeño laboral sino que la percepción que poseen de sus líderes se torna positivas.</p>	<p>Sí, las escucho... pero para aplicarlas tengo que evaluar los pros y los contras directamente con el gerente, y cómo se desarrollaría esa idea en caso de ser aprobada.</p>	<p>Cualquier idea que pueda ayudarnos a mejorar o hacer el trabajo más eficiente, es aceptada, y a su vez, estimula las capacidades de los colaboradores.</p> <p>Las propuestas nos las hacen llegar a los supervisores y nosotros se las presentamos al gerente. Si son aprobadas se reúne al equipo de trabajo para explicar el proceso y se da un tiempo de prueba para ver si funciona o no.</p>	<p>Experiencia.</p> <p>Atento a nuevas ideas.</p> <p>Percepción Positiva.</p> <p>Desempeño Laboral.</p>

Continuación del Cuadro N°8.

ÍTEM N° 6	Informantes Claves			Categorías Inductivas
	Gerente General	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	
<p>¿Realiza retroalimentación efectiva con su equipo de trabajo?</p> <p>De ser afirmativa la respuesta, ¿Cada cuánto tiempo la realiza y cómo lleva a cabo el proceso para evaluar el desempeño y aplicar mejoras?</p>	<p>Como tal en la organización no existe un proceso para evaluar el desempeño de los colaboradores individualmente cada cierto tiempo, si no que cuando se presenta una situación adversa se aborda en el momento con los colaboradores implicados y luego los supervisores se encargan de la retroalimentación con el equipo de trabajo completo.</p>	<p>Ante diferencias en los procesos de trabajo, se aborda en el momento con los colaboradores implicados, para después realizar una reunión grupal en donde se comenta lo ocurrido y generalmente culmino mis reuniones recordando a mis colaboradores las herramientas que disponemos dentro de nuestras instalaciones para cumplir con las tareas tanto individuales como grupales fijadas diariamente alcanzando los objetivos.</p>	<p>Si existe la retroalimentación tanto individual como grupal, dependiendo cual sea el caso para subsanar las diferencias originadas entre las personas implicadas. Siempre trato de recordarles nuestras metas a alcanzar como equipo y la importancia de su consolidación asegurando el cumplimiento de nuestros objetivos.</p>	<p>Retroalimentación Individual.</p> <p>Logro de Objetivos.</p>

Continuación del Cuadro N°8.

ÍTEM N° 7	Informantes Claves			Categorías Inductivas
	Gerente General	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	
<p>¿Cree usted que una comunicación asertiva le traerá beneficios a su vida laboral y para con sus colaboradores?</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿De qué manera podría contribuir al logro de beneficios dentro de la organización?</p>	<p>Claro, claro. Yo creo que la comunicación asertiva es base fundamental, porque tú puedes comunicar, tú puedes decir mil cosas, puedes recibir mil y un comentarios, pero ser asertivo es como dar en el clavo. O sea, es lo que yo quiero transmitir y que se entienda.</p> <p>Puede traer beneficios en la organización debido a que disminuye el margen de error en la comunicación, y, por lo tanto, los colaboradores trabajan de manera más eficiente, dando menos margen a los errores que pudiesen ocurrir. Menos errores, menos perdida.</p>	<p>Totalmente, ya que para mí la comunicación es súper importante tanto en mi vida personal como laboral.</p> <p>Considero que, una información clara y puntual ayuda a evitar que cualquier colaborador se equivoque, lo que evita perdidas de recursos.</p>	<p>Sí, lo cierto es que la comunicación es la base de todo y bueno, teniendo una comunicación asertiva, de verdad que nos ayudaría a progresar muchísimo y a consolidarnos como equipo.</p> <p>Cuando la información fluye sin trauma, todos los individuos involucrados en el proceso pueden alcanzar la meta más rápido, lo que aumenta la calidad de los procesos.</p>	<p>Comunicación Precisa.</p> <p>Progreso.</p> <p>Consolidación del Equipo de Trabajo.</p>

Fuente: Elaboración Propia, (2023).

Cuadro N° 9: Esquema de Categorías Inductivas y Deductivas.

Categorías Inductivas	Categorías Deductivas
Ejemplo a Seguir. Compromiso. Eficiencia. Autoridad.	Influencia Idealizada.
Optimización de Procesos. Capacidad de Adaptación. Empatía.	
Resaltar Cualidades. Motivación Económica. Reconocimiento Público.	Motivación Inspiracional.
Capacidades Individuales. Crecimiento Laboral. Delegación de Responsabilidades. Rotación de Funciones de Personal.	
Experiencia. Atento a nuevas ideas. Percepción Positiva. Desempeño Laboral.	Estimulación Intelectual.
Retroalimentación Individual. Logro de Objetivos.	Consideración Individualizada.
Comunicación Precisa. Progreso. Consolidación del Equipo de Trabajo.	

Fuente: Elaboración Propia, (2023).

Con los resultados obtenidos, mediante las categorías que emergieron, podemos resaltar las características que definen a los líderes en la empresa Farmatodo, C.A., entre ellas tenemos:

1. La influencia que manejan los líderes, mediante el ejemplo que ellos consideran dar al momento de designar a sus colaboradores cada una de las

actividades, implementando la autoridad necesaria para mantener el compromiso de cumplir con los objetivos de manera eficiente.

2. Resaltar las cualidades de sus colaboradores a la par de lo económico, consideran ellos que es la manera ideal de estimular y motivar a su equipo de trabajo. El delegar responsabilidades va aunado a un cronograma específico, el cual les permite la rotación de sus colaboradores en las distintas áreas de piso de ventas y entre sucursales.

3. Estar atentos siempre a nuevas ideas que pueden sugerir sus colaboradores, a través de la experiencia que estos poseen, considerándolas relevantes para implementarlas siempre y cuando propicien la optimización de los procesos en la empresa.

4. El abordar a sus colaboradores de forma individual y grupal para la retroalimentación, según sea el caso, les genera el tener una comunicación más precisa en cuanto al progreso de las actividades que se desarrollan a diario, mismas que incentivan a consolidar el equipo de trabajo.

Es importante destacar que esta serie de categorías que emergieron de la entrevista semi estructurada realizada, son vitales para la presente investigación, esto debido a que ellas son las que nos permiten ubicar todas aquellas fortalezas que desarrollan en la organización objeto de estudio, y que a su vez, nos señala aquellas debilidades existentes en la organización con respecto al liderazgo transformacional.

Las mismas se deben tomar en consideración para así potenciar cada aspecto, y de esta forma aumentar la asertividad en los colaboradores, lo que conlleva a obtener un rendimiento empresarial óptimo, permitiendo a los mismos desarrollar sus habilidades, mejorando la coordinación de los procesos y los puntos débiles encontrados, con el fin de incrementar la productividad en cada una de las áreas.

Llegados a este punto, se procedió a realizar una triangulación de aspectos relevantes, mediante la comparación de datos recolectados con la teoría establecida, obteniendo así mayor credibilidad en cuanto a la investigación desarrollada. De acuerdo al método de triangulación metodológica, que señaló Arias, F., (2016):

Consiste en el uso de dos o más aproximaciones en un mismo grupo de datos con objeto de validarlos, se realiza comparando los resultados del análisis de datos utilizando diferentes pruebas estadísticas o técnicas de análisis cualitativo. Es una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio es abordado desde diferentes perspectivas de análisis o en diferentes momentos. La triangulación se realiza para comparar datos, contrastar diferentes perspectivas, comparar teorías, contextos, instrumentos o métodos de forma diacrónica o sincrónica. (p.279).

A continuación, se presenta la triangulación perteneciente al tercer objetivo cualitativo, como la matriz de aspectos relevantes en el cuadro N° 10.

Cuadro N° 10: Matriz de Aspectos Relevantes (Triangulación).

Categorías	Entrevista Niveles Estratégico y Tático		Revisión Teórica	Posición de las Investigadoras
	Gerente General	Supervisores		
<p><u>Asociadas a la categoría Influencia Idealizada:</u></p> <p>Ejemplo a Seguir.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Eficiencia.</p> <p>Autoridad.</p> <p>Optimización de Procesos.</p> <p>Capacidad de Adaptación.</p> <p>Empatía.</p>	<p>Referente a la influencia, el gerente afirma que el modela con el ejemplo para que los colaboradores imiten sus pasos, además resalta que para ser líder tiene que conocer a sus empleados, para identificar debilidades y fortalezas de cada quien.</p> <p>También expone que todo cambio genera resistencia, depende de cómo se plantea la idea, de modo que, si no es de agrado totalmente, entiendan el por qué, destacando que toda organización quiere una mejora para obtener resultados óptimos.</p> <p>De igual forma, expone que una de las prioridades para inspirar la resolución de cada uno de los colaboradores, se logra mediante el enlace y el conocimiento de las realidades de cada uno.</p>	<p>Como respuesta, indican que principalmente tienden a ir un poquito más allá de lo que la organización les pide. Al igual que el compromiso que tienen con la empresa de cumplir objetivos de forma eficiente, responsable y respetuosa, impartiendo siempre la autoridad necesaria para llevar a cabo los procesos dentro de la organización.</p> <p>De igual forma resaltan que, ante los cambios siempre hay que tener una actitud positiva y realizar lo que se pide, tener la suficiente capacidad para adaptarse. Exponen que uno de los métodos más práctico para inspirarlos es conectar de forma empática con cada uno de los colaboradores.</p>	<p>Según Bass, B., y Riggio, R., (2006:177) indican que “el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario, demostrando altos estándares de conducta moral y ética”.</p> <p>Leithwood, K., Mascal, B., y Strauss, T., (2009:51) exponen que “el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales, generando influencia sobre el personal”. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el líder que influya mediante su ejemplo, es ideal para transmitirles a sus colaboradores el compromiso de lograr los objetivos propuestos, y desarrollarlos de manera eficiente, ante todo.</p> <p>Para Ramírez, M., Herrera, F., y Herrera, I., (2003:17), “la adaptabilidad es una capacidad intelectual y emocional para responder de manera coherente a las exigencias del entorno, a través de un proceso dinámico de ajuste y regulación en función de las características del contexto”. Basados en este concepto se puede afirmar que tener la capacidad para adaptarse a cambios es primordial para ser parte de cualquier organización y aportar a su desarrollo para optimizar los procesos existentes.</p> <p>El Autor Moya, L., (2014:15) manifiesta que la empatía radica en “aprender a ver al otro desde fuera, un "como si estuvieses en su lugar" pero sin apropiarse del malestar o angustia emocional de la persona”. Este aspecto es de suma relevancia en un líder, ya que permite que los empleados se sientan tomados en cuenta, lo que conlleva a que se sientan seguros, alentados y motivados.</p>	<p>Se observa que el gerente está al tanto de como dirigir a su equipo de trabajo, y es por ello que utiliza su ejemplo como método para desarrollar las actividades, haciéndole frente al constante cambio que se maneja en la organización.</p> <p>Mientras que los supervisores afirman que el compromiso principal que se tiene con la organización es cumplir con los objetivos planteados, ejerciendo la autoridad necesaria que se requiera; de igual manera resaltan que ante los cambios hay que ser positivos y adaptarse.</p> <p>También hacen mención en la importancia de la empatía, y como la misma es necesaria para inspirar a los colaboradores.</p> <p>Esto nos muestra que existe relación entre los métodos de gerencia y supervisión para manejar a los colaboradores en cuanto a la influencia y el compromiso que mantienen con la organización, adaptándolos a los cambios constantes que se presentan debido a la rotación.</p>

Continuación del Cuadro N° 10.

Categorías	Entrevista Niveles Estratégico y Táctico		Revisión Teórica	Posición de las Investigadoras
	Gerente General	Supervisores		
<p><u>Asociadas a la categoría Motivación Inspiracional:</u></p> <p>Resaltar Cualidades.</p> <p>Motivación Económica.</p> <p>Reconocimiento Público.</p> <p>Capacidades Individuales.</p> <p>Crecimiento Laboral.</p> <p>Delegación de Responsabilidades.</p> <p>Rotación de Funciones Personal.</p>	<p>El gerente afirma que la motivación va aunada en cuanto a resaltar cualidades o mejorías, a su vez destacando que muchos solo quieren obtener una motivación económica.</p> <p>Ve como función principal conocer a su equipo de trabajo, cuáles son las capacidades de cada quien, y que es lo que se tiene que mejorar, no quedarse siempre en su zona de confort, sino que desarrollen capacidades individuales, en pro de un crecimiento laboral.</p> <p>Indica que los supervisores son los encargados de asignar tareas a los colaboradores según cargos, y capacidades destacadas o en su defecto en el área que se requiera en determinado momento.</p>	<p>Admiten que la empresa se enfoca en reconocer públicamente mediante estrategias internas a cada uno de sus trabajadores, resaltando en ellos sus capacidades y haciéndolos sentir como en casa, además de lo económico.</p> <p>Comentan que trabajan en base al modelo de competencia que ya está prescrito en la empresa, por ende el delegar responsabilidades va de la mano junto con un cronograma realizado por ellos, que les permite la rotación de sus colaboradores en las distintas áreas, no depende de sus capacidades destacadas, a menos que se tenga un cargo fijo.</p>	<p>Los Autores Avolio, B.J., y Bass, B.M., (2004:31) plantean que “este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados”. Bass, B., y Riggio, R., (2006:178) exponen que “el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida”. Partiendo de estos conceptos, se reitera que para un crecimiento laboral, se necesita estimular y motivar a los colaboradores mediante distintas estrategias, entre ellas, reconocimiento de cualidades, crítica constructiva e incentivos económicos; lo cual contribuye al optimismo en la organización, manteniendo una visión futura que sea compartida.</p> <p>Para Bolaños, C., (2014:6) La delegación “es el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una función, concediéndole autoridad y la libertad necesaria para su ejecución, pero conservando siempre la responsabilidad final sobre el resultado”. Es decir, el delegar responsabilidades va aunado a la confianza y capacidades que posea el colaborador para llevar a cabo objetivos.</p> <p>Según Chiavenato, I., (2019:45) “manifiesta que la rotación de personal no necesariamente es una causa, sino esto es un efecto como resultado de algunos fenómenos internos o externos de la empresa que logran influir en la actitud y el comportamiento de los trabajadores”. En relación a esto, es importante conocer las capacidades del personal y asignarlos al área en la que mejor se desenvuelvan, para así evitar la rotación innecesaria dentro de la organización, a menos que sea estrictamente necesario.</p>	<p>Gerencia ratifica que estimula y motiva a sus colaboradores de forma intelectual y económica; conoce a su equipo de trabajo y propicia a que los mismos desarrollen sus habilidades para un crecimiento laboral óptimo, ajustándolos siempre al área en la que mayores capacidades posean.</p> <p>Por otro lado, los supervisores reconocen a sus colaboradores todo el esfuerzo que dan al desarrollar sus actividades y que al delegar las mismas se apoyan en un modelo de competencias, arman un cronograma que les permite la rotación del personal en distintas funciones, sin tomar en cuenta capacidades individuales, a menos que el colaborador tenga un cargo fijo.</p> <p>Se visualiza que hay interferencia entre gerencia y supervisión, dado a que no coinciden en el método de manejar la delegación de actividades, lo que evidencia fallo en la comunicación entre ambos.</p>

Continuación del Cuadro N° 10.

Categorías	Entrevista Niveles Estratégico y Táctico		Revisión Teórica	Posición de las Investigadoras
	Gerente General	Supervisores		
<p><u>Asociadas a la categoría Estimulación Intelectual:</u></p> <p>Experiencia.</p> <p>Atento a nuevas ideas.</p> <p>Percepción Positiva.</p> <p>Desempeño Laboral.</p>	<p>Sobre las nuevas ideas, él considera que indistintamente del cargo que se tenga, siempre hay personas que vienen de una experiencia muy distinta a donde se está y no necesariamente tiene que ser un cargo más arriba del mismo, simplemente observa algo que sirve y se pueda aplicar.</p> <p>Afirma que cuando el personal siente que sus ideas son escuchadas, tomadas en cuenta y evaluadas, no solo aumenta su desempeño laboral sino que la percepción que poseen de sus líderes se torna positivas.</p>	<p>Como respuesta, afirmaron que, si aceptan las nuevas ideas surgidas de sus colaboradores, siempre y cuando vayan de la mano con la eficiencia, pero que para aplicarlas se tienen que evaluar primero los pro y en contra directamente con el gerente.</p> <p>Indican que las propuestas se las hacen llegar a ellos y luego se las presentan al gerente. Si son aprobadas se reúne al equipo de trabajo para explicar el proceso y se da un tiempo de prueba para ver si funciona o no.</p>	<p>Los autores Avolio, B.J., y Bass, B.M., (2004:32) indican que “el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas”. Bass, B., y Riggio, R., (2006:179) afirman que “el líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos”. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, es fundamental propiciar al desarrollo de habilidades en los colaboradores, como una técnica para incrementar la creatividad e innovación, que busca una mejoría no solo a nivel personal, sino también organizacional.</p> <p>La autora Arias, C., (2006:03) afirma que “la percepción es el resultado del procesamiento de información que consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto”.</p> <p>Para Chiavenato, I., (2019:359) el desempeño laboral, “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Lo que se considera un aspecto fundamental para el logro de objetivos organizacionales.</p>	<p>Se visualiza que el gerente acepta toda idea nueva que vaya en función de la eficiencia.</p> <p>Mientras que los supervisores aceptan lo mismo, con la diferencia de que lo consultan con el gerente para evaluar si tiene potencial.</p> <p>En este aspecto tanto la gerencia como la supervisión tienen relación total en cuanto al manejo de la estimulación intelectual de los colaboradores. Sin embargo, es importante trabajar en la creatividad e innovación en cuanto al desarrollo organizacional que poseen.</p>

Continuación del Cuadro N° 10.

Categorías	Entrevista Niveles Estratégico y Táctico Gerente General Supervisores		Revisión Teórica	Posición de las Investigadoras
<p><u>Asociadas a la categoría Consideración Individualizada:</u></p> <p>Retroalimentación Individual.</p> <p>Logro de Objetivos.</p> <p>Comunicación Precisa.</p> <p>Progreso.</p> <p>Consolidación del Equipo de Trabajo.</p>	<p>El gerente aseguró que como tal en la organización no existe un proceso para evaluar el desempeño de los colaboradores individualmente cada cierto tiempo, si no que cuando se presenta una situación adversa, se aborda en el momento con los colaboradores implicados y luego los supervisores se encargan de la retroalimentación con el equipo de trabajo completo.</p> <p>Considera que la comunicación asertiva es base fundamental, porque ser asertivo es que lo que el realmente quiera transmitir, se entienda.</p>	<p>Los supervisores indicaron que ante diferencias en los procesos de trabajo se aborda en el momento con los colaboradores implicados, y se realiza una reunión grupal cada cierto tiempo para la debida retroalimentación de lo ocurrido durante ese lapso, aunque a veces no se realiza esa reunión por movimiento alto en la tienda.</p> <p>Afirmaron que la comunicación es la base de todo y si ésta es asertiva, los ayudaría a progresar muchísimo y a consolidarse como equipo.</p>	<p>Para Avolio, B.J., y Bass, B.M., (2004:33) aseveran que “en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte”. Lerma, A., (2007:150) afirma que “el líder presta atención a las necesidades individuales de logro así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo”. Esto significa que el conocer las fortalezas y debilidades individuales, influyen en el otorgar oportunidades a los colaboradores, lo que propicia el desarrollo individual, generando en la organización un progreso, y para ello es fundamental mantener una comunicación precisa en el equipo de trabajo.</p> <p>El Autor Wilson, D., (2002:55) sustenta que “la retroalimentación es clarificar, consiste en formular interrogantes para aclarar conceptos, y asegurar la comprensión de todas las actividades realizadas”. Se afirma que mediante la retroalimentación se puede llegar a la comprensión de todas las actividades, lo que a su vez ayuda a que existan menos inconvenientes en el desarrollo de las mismas.</p> <p>Según Macedo, M., Litvak, M., y Forté, F., (2002:45). Afirma que el equipo de trabajo “se trata de un conjunto de personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa para lograr objetivos y a la realización de actividades”. El consolidar este conjunto de personas y establecer una sinergia entre los mismos es vital para que todos atribuyan a la realización de las metas propuestas.</p>	<p>Se observó que el gerente implementa en situaciones adversas la retroalimentación tanto individual como grupal y que se apoya en una comunicación precisa para consolidar al equipo de trabajo. Sin embargo afirmó que no existe un proceso para evaluar el desempeño de los colaboradores cada cierto tiempo.</p> <p>Por otro lado, los supervisores indican que cada cierto tiempo realizan una retroalimentación grupal, pero que no siempre es llevada a cabo por movimiento alto de trabajo en tienda, pero que tratan en lo posible de comunicarse con sus colaboradores.</p> <p>Se visualiza que hay cierta discrepancia entre gerencia y supervisión en cuanto a cómo abordar la retroalimentación con los colaboradores, y más aún, el no tener un proceso establecido que permita conocer el desempeño individual para aplicar mejoras, hecho que afecta de forma considerable al momento de llevar a cabo las actividades, lo cual nos indica que está fallando la comunicación asertiva en la organización.</p>

Fuente: Elaboración Propia, (2023).

Para visualizar de manera rápida y organizada la información obtenida y clasificada, se procede a elaborar el siguiente cuadro N° 11, que contiene la visión hologramática del liderazgo transformacional.

Cuadro N° 11: Visión Hologramática del Liderazgo Transformacional.



Fuente: Elaboración Propia, (2023).

En primer lugar, se visualiza la Influencia Idealizada, la cual le proporciona fortalezas a la organización, como permitir la optimización de procesos, capacidad adaptativa, eficiencia, y compromiso. Sin embargo, presenta debilidades en la confianza, el respeto, y poca atención en el desarrollo de la ética laboral. Como aspecto de mejora, las investigadoras, recomiendan fomentar la confianza y preparar previamente con detenida atención la información a suministrar para que llegue a los colaboradores de manera clara y precisa, de esta forma se transformaría en una comunicación asertiva.

En segundo lugar, se tiene a la Motivación Inspiracional, en donde se observa que mantienen estimulación para trabajar en equipo, reconocen a los colaboradores de manera económica y resaltan sus cualidades lo cual fomenta un ambiente laboral agradable. Al contrario, presenta debilidades como ausencia de interés en la satisfacción individual del colaborador y fallas en cuanto a la puesta en escena de visión futura. Es por ello, que se recomienda potencializar una conducta significativa y retadora con una visión optimista hacia el futuro, y que se tome en cuenta el cambio de procesos tradicionales a la modernización.

En tercer lugar, se encuentra la Estimulación Intelectual, en donde los líderes permiten las sugerencias provenientes de los colaboradores de nuevas ideas que aporten a la optimización de los procesos dentro de su área de trabajo. Sin embargo, la mayoría de estas ideas no se implementan porque no llegan a ser evaluadas, lo que baja la cultura de creatividad e innovación de los colaboradores. Se recomienda incentivar una comunicación abierta, en donde se le de paso a la creatividad, para renovar algunos procesos en donde resalte un accionar novedoso, que a su vez permita un mejor desarrollo de las actividades diarias.

En cuarto lugar, se observa a la Consideración Individualizada, la cual presenta fortalezas en donde se aplica la retroalimentación como método de mejora para consolidar el trabajo en equipo. A su vez, presenta debilidades en cuanto a ubicar de manera eficaz al colaborador para explotar su posible potencial. Como aspecto de mejora, las investigadoras recomiendan estar atento a las necesidades individuales, apoyar el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores y ejercer el rol de mentor, el cual implica realizar un acompañamiento constante y una retroalimentación positiva, maximizando así el potencial humano que posee la organización.

En última instancia, es importante mencionar que la organización debe adoptar una cultura de líderes transformacionales, ya que los mismos son los encargados de proporcionar toda aquella influencia motivacional que ayuda al mejoramiento de las actividades diarias, y de establecer un ambiente laboral que permita que cada colaborador que se encuentre en el nivel operativo de la organización obtenga la estimulación y consideración necesaria para solucionar todas aquellas fallas existentes, mejoras en cuanto a la comunicación asertiva que se maneja dentro de la organización y por ende trabajar en pro al crecimiento personal y en conjunto, siempre en la mira de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación en la empresa Farmatodo C.A., distribuidora y comercializadora directa de medicinas, artículos del cuidado personal, uso diario en el hogar, belleza y misceláneos, que se encuentra operativa hace más de 100 años en el mercado competitivo. Se abordó el analizar la comunicación asertiva desde el liderazgo transformacional, considerando que, es un aspecto fundamental para la gestión administrativa, debido al resultado positivo que genera un equipo motivado, mejor calificado y con mayor comunicación entre sí.

Dicha investigación fue dividida en dos fases, la fase cuantitativa en la cual se evaluó la variable comunicación asertiva, llevando a cabo los dos primeros objetivos específicos y la fase cualitativa, en donde se midió el liderazgo transformacional, la cual condujo al logro del tercer objetivo específico.

CONCLUSIONES

Objetivo 1. Diagnosticar el proceso de comunicación asertiva entre los colaboradores de Farmatodo, C.A.

Para el logro de este objetivo, se aplicó el cuestionario de comunicación asertiva a nivel operativo, conformado por 29 colaboradores. Al analizar estos resultados se observó claramente que los colaboradores hacen uso de las estrategias de asertividad en poca frecuencia, evidenciado en el poco uso de los gestos como complemento a la comunicación verbal y en las fallas en

cuanto a la adaptabilidad del colaborador con el entorno social, debilidad para comprender y escuchar activamente como receptor, y a su vez influye la poca confianza que los líderes depositan en ellos y en sus habilidades para desarrollar las tareas asignadas.

Seguidamente, se observó una alta frecuencia en cuanto al estilo asertivo de los colaboradores, en el cual influye el uso adecuado de la correlación pensamiento – sentimiento – conducta, lo que indica que en base a sus pensamientos transmiten su sentir, manifestando mediante la conducta una relación sana y respetuosa con su entorno. Ahora bien, para concluir, se muestra en los resultados para la dimensión comunicación precisa, una mayor frecuencia en cuanto al uso adecuado de un vocabulario claro y comprensible, dominando un lenguaje común bajo sus respectivos códigos en un determinado tema, sin embargo, tienen cierta dificultad para desarrollar la empatía.

Lo anteriormente descrito, nos arroja factores existentes que aportan al uso adecuado y manejo de la información en gran frecuencia, sin embargo, se encontraron ciertas debilidades que influyen y conllevan a una comunicación poco fluida entre los líderes y sus colaboradores, que en ocasiones genera un ambiente con poco lenguaje e inexpressivo. En tal sentido, este resultado, corrobora las deficiencias observadas en cuanto al proceso de comunicación interna que mantienen los colaboradores que laboran en el nivel operativo de la organización.

Objetivo 2. Determinar el nivel de asertividad en la comunicación de los colaboradores de Farmatodo, C.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario de comunicación asertiva por dimensiones, se tienen las puntuaciones totales y finales, en las estrategias de asertividad 26, estilo asertivo 27, y comunicación precisa 27;

dando un total general de 80 puntos. Esta puntuación ubica la comunicación asertiva en el nivel medio, es decir, que cumple con algunas características relevantes del estándar, lo que indica que, en el nivel operativo de la organización, se mantiene una comunicación asertiva con inconsistencias.

Los factores que por lo general alteran este proceso de comunicación son, la falta de transparencia en la comunicación interna, que puede ser provocada a raíz de una asignación no correcta de actividades diarias a desarrollar, y esto repercute en los colaboradores, quienes reciben órdenes confusas e inclusive, contraproducentes entre las mismas.

Ahora bien, para culminar la fase cuantitativa, con la finalidad de observar y validar en qué nivel de asertividad se encontraron los colaboradores de la organización, las investigadoras diseñaron una escala de medición, valor y niveles, que se presenta en el cuadro N° 6, en donde se asignaron niveles de asertividad, siendo ellos: asertivo, poco asertivo y no asertivo. Se elaboró una base de datos en Microsoft Excel, en donde se distribuyeron valores, los cuales se observan en el cuadro N° 7.

Con respecto a la dimensión estrategias de asertividad, el resultado fue un nivel "Poco Asertivo", seguidamente, para la dimensión estilo asertivo, arrojó un nivel "Asertivo", y en cuanto a la dimensión comunicación precisa, se encontró en un nivel "Poco Asertivo".

Con base a lo expuesto anteriormente, se observa que la tendencia general se ubica en el nivel "Poco Asertivo" en la comunicación de los colaboradores de Farmatodo, C.A., debido a que éste fue el nivel con mayor frecuencia. Lo que implica una actitud pasivo-indiferente en los colaboradores, quienes manifiestan opiniones y deseos con el propósito de no generar conflictos, se mantienen al margen ante cualquier acción que se deba tomar de forma imprevista, no se identifican con las emociones ajenas,

y en ocasiones tienden a aislarse interiormente, aunque en lo exterior resulten muy sociables.

Objetivo 3. Caracterizar el liderazgo transformacional para la asertividad en la comunicación presente en Farmatodo, C.A.

En la fase cualitativa, para dar cumplimiento al tercer objetivo, se aplicó una entrevista semi estructurada para medir el liderazgo transformacional en los informantes claves, pertenecientes a los niveles estratégico y táctico de la organización, siendo estos, el gerente general, y los dos supervisores de área, quienes son los encargados de asignar y monitorear todas las tareas inherentes a la organización Farmatodo, C.A.

En consecuencia, de la interpretación de la entrevista, que se presenta en el cuadro N°8, emergieron categorías inductivas y luego las categorías deductivas, las cuales se observan en el cuadro N° 9, ambas fueron llevadas a una triangulación de teoría con el propósito de comparar datos, y contrastar diferentes perspectivas, dicha información se puede visualizar en el cuadro N°10. Para clasificar la información obtenida, se elaboró un esquema, presentado en el cuadro N° 11, titulado visión hologramática del liderazgo transformacional, en donde se puede observar de manera sencilla y rápida todas aquellas características que lo definen y componen las cuatro categorías pertenecientes al mismo.

En cuanto al análisis de los resultados obtenidos, destacan algunos aspectos característicos que poseen los líderes en la actualidad y que permiten que en la organización se mantengan procesos que conllevan a resultados óptimos, como lo son la capacidad de adaptación, empatía, compromiso, el reconocer públicamente las cualidades individuales que poseen sus colaboradores, la retroalimentación individual para el logro de los objetivos, y el ejemplo a seguir mediante su accionar.

Por otro lado, se muestran aquellos aspectos característicos que posee un líder transformacional y que actualmente no se implementan en la organización, como lo son el estar atentos a nuevas ideas que puedan surgir mediante un ambiente en donde se fomente la creatividad e innovación, y las mismas se puedan implementar para optimizar los procesos, la confianza para delegar responsabilidades según capacidades individuales, lo cual disminuiría la rotación de funciones entre el personal, y su vez, aumentaría el crecimiento laboral, debido al aprovechamiento del máximo potencial de los colaboradores en el área adecuada, generando un progreso que se evidenciaría en el desempeño laboral de los mismos.

En este sentido, concluimos con que la comunicación es un factor fundamental para las organizaciones, ya que forma parte de la estructura formal e informal de la misma, el tener una comunicación poco asertiva pone en riesgo el funcionamiento óptimo de la empresa, es por ello, que se presentan las características del liderazgo transformacional anteriormente mencionadas, como método para mejorar y aumentar la asertividad en Farmatodo, C.A., y a su vez, proporcionar herramientas que contribuyan a la superación de obstáculos y situaciones adversas que se puedan presentar, ya que todos los miembros del equipo de trabajo se sentirían involucrados con el éxito organizacional.

RECOMENDACIONES

Una vez expresadas las consideraciones finales de las investigadoras, se presentan a continuación, unas sugerencias direccionadas a fortalecer las debilidades encontradas en la organización.

Categoría: Influencia Idealizada.

Se puede definir a un líder idealizado como aquel que ejerce influencia positiva sobre sus colaboradores con integridad, empatía y que cuente con esa capacidad de inspirarlos y motivarlos, siendo un ejemplo digno de imitar por lo que se le facilita unir a los miembros de su equipo a cumplir cada propósito en común, admirado por su carácter y los logros adquiridos.

Su conexión con el compromiso es significativa, debido a que inspira a fomentar la confianza creando un ambiente laboral agradable en el que los colaboradores se sientan apreciados y motivados a incrementar su propio nivel de compromiso para cumplir con las metas de la organización, esto se puede lograr implementando lo siguiente:

1. Crear y dar espacio a dinámicas colaborativas en la que cada miembro del equipo pueda exteriorizar su punto de vista sobre posibles estrategias, las cuales les permitan a los líderes dirigir de forma más adecuada al equipo de trabajo. Dichas dinámicas permitirán a su vez establecer una comunicación asertiva para con sus colaboradores.

2. Estudiar la posibilidad de crear encuestas virtuales con preguntas abiertas donde los colaboradores puedan expresar sus aportes en las áreas de mejora que consideren pertinentes para capacitaciones de futuros y actuales líderes y colaboradores.

Categoría: Motivación Inspiracional.

Un líder inspiracional es aquel capaz de motivar a su equipo a alcanzar su máximo potencial en el área laboral tanto en asignaciones individuales como grupales, estableciendo metas que para ellos sean un completo desafío, sacándolos de su zona de confort, enseñando y apoyando a cada colaborador en el proceso por medio del acompañamiento respectivo, esto

arraigado a la misión y visión de la empresa, como una estrategia que también contribuya con el logro de sus metas, para ello se recomienda lo siguiente:

1. Rotación de personal en cuanto a las áreas laborales asignadas, por un lapso de tiempo prudencial a los colaboradores nuevo ingreso, con la intención de evaluar en que área pueden desempeñarse mejor, realizando las tareas de forma eficiente, creando confianza, satisfacción y motivación en sí mismo tras el reconocimiento respectivo de su líder.

2. Crear colaboradores integrales, por ello, es necesario dar apertura a cursos o conferencias informativas que se trabajan bajo etiquetas por áreas, de tal manera que pueda compartir información rápida y asertiva ante cualquier pregunta que le puedan formular al colaborador y despertar en él la motivación de seguir adquiriendo conocimientos al respecto.

Categoría: Estimulación Intelectual.

Un líder es intelectual cuando impulsa la colaboración e intercambio de opiniones entre el equipo de trabajo para alcanzar la innovación por medio del razonamiento y comprensión, estimulándolos a desarrollar su creatividad buscando nuevas maneras de solucionar cualquier situación que se presente ampliando las habilidades y conocimientos, las recomendaciones al respecto son:

1. Establecer un buzón de sugerencias en el que cada colaborador podrá depositar su aporte creativo en cuanto a optimizar procesos se refiera y considere necesario, para ser leído y tomado en cuenta por parte de los supervisores y gerencia, y posterior a ello ser discutido y evaluado en una reunión con todo el equipo de trabajo para su implementación, en caso de no ser aceptado, explicar a detalle por qué no puede ser implementado.

2. Debate interactivo donde los colaboradores basándose en experiencias adquiridas o investigaciones realizadas expresen abiertamente y de forma segura nuevos métodos que ayuden a la organización a alcanzar sus metas. Dicho debate aporta a la existencia de una comunicación abierta, la cual siempre va de la mano con una comunicación asertiva.

Categoría: Consideración Individualizada.

En esta categoría, el líder debe ser empático y expresar sincera preocupación por las circunstancias individuales de cada uno de los colaboradores, mostrando así consideración e interés personalizado, permitiendo fortalecer las relaciones interpersonales, es también tener en cuenta las metas que posee cada miembro del equipo en donde el líder tendrá la tarea de orientar a los colaboradores para ayudarlos a alcanzar ese crecimiento personal y profesional, desarrollando nuevas habilidades, algunas recomendaciones son:

1. Realizar una encuesta mensual, que le permita al colaborador participar de forma activa en cuanto al cargo que tiene: como se ha desarrollado en ese mes, que habilidades complementa en esa área y si tiene deseo de cubrir otra área en específico. De forma que se evalúe si la persona está explotando todo su potencial en el cargo en el que se encuentra o está apto para otro.

2. Requerir de asistencia de profesionales en el área psicológica, que les permita desarrollar esa capacidad de comunicarse de forma asertiva, orientarse y manejar emociones propias correctamente, esto en caso de que los colaboradores tengan dificultad para expresarse.

3. Elaborar un manual de descripción de cargo, en donde queden estipuladas las funciones y actividades específicas a desarrollar, para que los

colaboradores puedan desempeñarse de forma correcta y eficientemente según sea su área asignada, evitando así la sobrecarga laboral.

Referencias Bibliográficas.

Arias, C. (2006). **Enfoques Teóricos Sobre la Percepción que Tienen las Personas.** Artículo Científico. Documento en Línea. Disponible en: <https://horizontespedagogicos.iberro.edu.co/article/view/08101>

Arias, F. (2016). **El Proyecto de Investigación, 6ta Edición.** Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Arribas, A. (2018). **Intranet Para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna.** Artículo Científico. Documento en Línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469949>

Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2006). **Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, 3ra Edición.** Editorial Mind Garden, Inc. Lincoln, Estados Unidos.

Bass, B., y Riggio, R. (2006). **Liderazgo Transformacional, 2da Edición.** Editorial Lawrence Erlbaum Associates Inc. Nueva Jersey, Estados Unidos.

Berrocal, E. (2017). **Comunicación Asertiva y Ética Profesional en Docentes de Primaria de la Red 22, Ugel 01, San Juan de Miraflores.** Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. Documento en Línea. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11197>

Bolaños, C. (2014). **Delegación, Destreza Vital de un Buen Líder.** Ensayo. Universidad Militar Nueva Granada. Documento en Línea. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12661>

Casadiegos, J., Martínez, C., Riatiga, A., y Vergara, E. (2015). **Habilidades de Comunicación Asertiva Como Estrategia en la Resolución de Conflictos Familiares que Permite Contribuir al Desarrollo Humano Integral en la Familia.** Trabajo de grado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Documento en Línea.

Disponible en:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3785>

Chiavenato, I. (2019). **Introducción a la Teoría General de la Administración: Una Visión Integral de la Moderna Administración de las Organizaciones, 10ma Edición.** Editorial McGraw-Hill Interamericana. Nueva York, Estados Unidos.

Cisterna, F. (2005). **Categorización y Triangulación como Procesos de Validación del Conocimiento en Investigación Cualitativa.** Ensayo. Universidad del Bío Bío. Documento en Línea. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.453 (1999). Caracas, Venezuela.

Corzo, R. (2022). **Comunicación Asertiva en el Desempeño Laboral de una Empresa de Fabricación de Plásticos, San Juan Lurigancho.** Trabajo de grado. Universidad César Vallejo. Documento en Línea. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79261>

Dávila, G. (2006). **El Razonamiento Inductivo y Deductivo Dentro del Proceso Investigativo en Ciencias Experimentales y Sociales, Vol. 12.** Artículo Científico. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Documento en Línea. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>

Duque, H. (2020). **Plan Gerencial Basado en el Liderazgo Transformacional que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño en el C.E.I. "AGUASAY".** Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Documento en Línea. Disponible en:

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8941/hduque.pdf?sequence=1>

Ewing, M., Men, L., y O'neil, J. (2019). **Uso de las Redes Sociales Para Involucrar a los Empleados: Perspectivas de los Gerentes de Comunicación Interna**. Artículo Científico. Centro Europeo de Posgrado. Documento en Línea. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/331130875_Using_Social_Media_to_Engage_Employees_Insights_from_Internal_Communication_Managers

Ferrero, M., y Martin, M. (2013). **Comunicación Asertiva**. Editorial Biblos. Buenos Aires, Argentina.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación, 6ta Edición**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México, México.

Hurtado, J. (2015). **El Proyecto de Investigación: Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación, 8va Edición**. Editorial Sypal. Caracas, Venezuela.

Ingram, J., y Cangemi, J. (2012). **Emociones, Inteligencia Emocional y Liderazgo: Una Breve Perspectiva Pragmática**. Artículo Científico. Revista de Academia Journals. Documento en Línea. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746006.pdf>

Íñigo, L., y Maturana, B. (2020). **"El Poder de la Escucha: Cómo el Diálogo Transforma los Conflictos y Crea Acuerdos Duraderos"**. Artículo Científico. Documento en Línea. Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/461/4612069005/4612069005.pdf>

Leal, M. (2019). **La Comunicación Asertiva Como Estrategia Gerencial en el Clima Organizacional del L.N.B. "Manuela Sáenz"**. Trabajo de Grado.

Universidad de Carabobo. Documento en Línea. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8323/mleal.pdf?sequence=1>

Leithwood, K., Mascal, B., y Strauss, T. (2009). **Liderazgo Distribuido Según la Evidencia**. Editorial Routledge. Londres.

Lerma, A. (2007). **Liderazgo Emprendedor: Cómo ser un Emprendedor de Éxito y no Morir en el Intento**. Editorial Thompson. Ciudad de México, México.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 (2012). Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial 38.236 (2005). Caracas, Venezuela.

Lussier, R., y Achua, C. (2016). **Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 3ra Edición**. Editorial Thompson. Ciudad de México, México.

Macedo, M., Litvak, M., y Forté, F. (2002). **Algunas Reflexiones Sobre el Trabajo en Equipo Como Estrategia Para una Gerencia de Calidad en Instituciones Educativas**. Artículo Científico. Universidad Nacional de Catamarca. Documento en Línea. Disponible en: <https://editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/CD%20INTERACTIVOS/NOA2002/Reflexiones%20Trabajo%20Equipo.pdf>

Marfan, C. (2013). **Formación de Lideres, Inteligencia Emocional y Formación del Talento**. Artículo Científico. Universidad Complutense de Madrid. Documento en Línea. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/346803694_Liderazgo_pedagogico_para_la_gestion_educativa

Martínez, H., y Torres, Z. (2014). **Administración de Proyectos**. Grupo Editorial Patria, S.A. Ciudad de México, México.

Mendoza, A. (2017). **Importancia de la Gestión Administrativa Para la Innovación de las Medianas Empresas Comerciales en la Ciudad de Manta**. Artículo Científico. Universidad Nacional de San Marcos. Documento en Línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>

Mosquera, M. (2022). **Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores En Empresas De Eventos**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Documento en Línea. Disponible en: https://www.academia.edu/35124742/CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_INCIDENCIA_EN_EL_DESEMPE%C3%91O_LABORAL_DE_LOS_TRABAJADORES_DE_LOS_DEPARTAMENTOS_FINANCIEROS_EN_ENTIDADES_PUBLICAS

Moya, L. (2014). **La Empatía: Entenderla Para Entender a los Demás**. Editorial Plataforma Actual. Barcelona, España.

Palella, S. y Martins, F. (2017). **Metodología de la Investigación Cuantitativa, 4ta Edición**. Editorial Fedupel. Caracas, Venezuela.

Parreño, A. (2016). **Metodología de Investigación en Salud**. Editorial La Caracola. Riobamba, Ecuador.

Ramírez, M., Herrera, F., y Herrera, I. (2003). **Qué Ocurre con la Adaptación y el Rendimiento Académico de los Alumnos, en un Contexto Educativo Pluricultural**. Artículo Científico. Universidad de Granada. Documento en Línea. Disponible en: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2994>

Saavedra, V. (2018). **Metodología de Investigación Científica**. Editorial Soluciones Prácticas. Huancayo, Perú.

Sampieri, R. (2018). **Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México, México.

Sánchez, E. (2017). **La Comunicación Asertiva en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Ubicada en el Canton Ambato, en la Provincia de Tungurahua**. Tesis de maestría. Universidad Técnica de Ambato. Documento en Línea. Disponible en:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26771/1/Marcelo%20Sanchez1803930054.pdf>

Sánchez, E., y Rodríguez, A. (2009). **40 Años de la Teoría del Liderazgo Situacional: Una Revisión Empírica**. Artículo Científico. Universidad de Granada. Documento en Línea. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01200534201000100003

Santos, G. (2017). **Validez y Confiabilidad del Cuestionario de Calidad de Vida SF-36 en Mujeres con LUPUS**. Tesis Doctoral. Benemérita Universidad Autónoma De Puebla. Documento en Línea. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60977/Robles_SFE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). **Bases de la Investigación Cualitativa**. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

Tamayo y Tamayo, M. (2011). **El Proceso de la Investigación Científica, 5ta Edición**. Editorial Limusa. Ciudad de México, México.

Valderrama, S. (2017). **Pasos Para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica**. Editorial San Marcos. Perú.

Wilson, D. (2002). **La Retroalimentación a Través de la Pirámide y la Escalera de Retroalimentación**. Seminario: Cerrando la Brecha: I Encuentro de Tutores latinoamericanos en línea. Documento en Línea. Disponible en: <http://fundacies.org/site/wp-content/uploads/2019/08/Retroalimentacion-EdR.pdf>

Yoplac, E. (2022). **Comunicación Asertiva y Desempeño Laboral en Colaboradores de una Empresa de Servicios de Lima**. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo. Documento en Línea. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93678/Yoplac_SE-SD.pdf?sequence=1

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Cuestionario para ser aplicado a los colaboradores en la empresa
FARMATODO, C.A.**

Instrucciones: Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información para la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado: **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: VISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA FARMATODO, C.A.** de las Bachilleres: Cengrón, Raiza, Jiménez, Yllek y Nieto, Giselle, para optar al título de Licenciadas en Administración Comercial. En este sentido, se le agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Así mismo, se le informa que el presente cuestionario es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **sinceridad en su respuesta**. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas. Gracias.

	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A Veces (3)	Casi Siempre (4)			Siempre (5)	
N°	ÍTEMS			1	2	3	4	5
1	Cuando me dirijo a una persona, lo hago con respeto.							
2	Controlo mis emociones a partir de una reflexión interna.							
3	Me siento incómodo, cuando mis colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones.							
4	En algunas ocasiones utilizo gestos para comunicarme, con la finalidad de que me comprendan.							
5	Me altera ver personas que no controlan sus emociones: gritan, se enfadan en sus intervenciones.							
6	Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión.							
7	Controlo mis emociones, aun cuando me faltan el respeto.							
	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A Veces (3)	Casi Siempre (4)		Siempre (5)		
8	Cuando me piden algo que yo no quiero hacer, no acepto.							
9	Cuando alguien me muestra agresividad, respondo con una actitud asertiva.							
10	Muestro serenidad en la voz tanto como en las palabras, cuando converso con los demás.							
11	Me satisface que reconozcan mis esfuerzos y sacrificios.							
12	Me agrada que en una institución haya coordinación y trabajo en equipo.							
13	Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada.							
14	Inspiro confianza cuando converso.							
15	Reconozco las emociones, ideas y sentimientos de las personas cuando converso.							
16	Me gusta que me digan las cosas directamente.							
17	Me agradan los compañeros que utilizan palabras adecuadas y acciones para ayudar a comprender la							

	información.					
18	Me causan admiración los compañeros íntegros, que dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismos.					
19	Ante una agresión respondo con una creación y no con la reacción.					
20	Considero a las personas por iguales, nadie es superior a nadie, cada uno tiene lo suyo, por eso demuestro tolerancia.					
21	Me solidarizo con los más necesitados.					
22	Cuando alguien está triste, le brindo mi apoyo, lo motivo y hago que reflexione sobre su situación.					

NIVELES DE MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA		
PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	CRITERIOS
82 - 100 Pts.	Adecuada	Cumple con todas las características requeridas más relevantes del estándar.
52 - 81 Pts.	Media	Cumple con algunas características relevantes del estándar.
22 – 51 Pts.	No Adecuada	Cumple sólo con algunas características menores del estándar.

ANEXO B
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.952	22

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

ANEXO C
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS DEL CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA Edwin Rafael Berrocal Flores (2017)

EXPERTO N° 1

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de comunicación asertiva". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área de Salud, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	Segundo Cesar Topica Cabrera		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (X)	
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()	
	Educación Secundaria ()	Psicólogo ()	
Áreas de experiencia profesional:			
Institución donde labora:	Universidad Cesar Vallejo		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica:			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo con la dimensión y la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de comunicación asertiva
Autor:	Edwin Rafael Berrocal Flores
Procedencia:	Lima, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 40 minutos
Ámbito de aplicación:	Docentes de educación primaria de la Ugel 01, San Juan de Miraflores
Significación:	Este cuestionario está compuesto por tres dimensiones: estrategias de asertividad con 4 indicadores y 8 ítems, estilos asertivos con 3 indicadores y 6 ítems, comunicación precisa con 4 indicadores y 8 ítems. Cada ítem es valorado con una escala de Likert del 1 al 5.

1. PRIMERA DIMENSIÓN: Estrategias de asertividad.

Objetivos de la dimensión:

INDICADORES	ITEMS	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES
Estrategias asertivas.	Cuando me dirijo a una persona, lo hago con respeto.	✓	✓	✓	
	Controlo mis emociones a partir de una reflexión interna.	✓	✓	✓	
Comunicación no verbal.	Me siento incómodo, cuando mis colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones.	✓	✓	✓	
	En algunas ocasiones utilizo gestos para comunicarme, con la finalidad de que me comprendan.	✓	✓	✓	
Lenguaje sonoro vocal hablado y cantado.	Me altera ver personas que no controlan sus emociones: gritan, se enfadan en sus intervenciones.	✓	✓	✓	
	Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión.	✓	✓	✓	
Como ser asertivo consigo mismo.	Controlo mis emociones, aun cuando me faltan el respeto.	✓	✓	✓	
	Cuando me piden algo que yo no quiero hacer, no acepto.	✓	✓	✓	

2. SEGUNDA DIMENSIÓN: Estilos asertivos

Objetivos de la dimensión:

INDICADORES	ITEMS	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES
Asertividad.	Cuando alguien me muestra agresividad, respondo con una actitud asertiva.	✓	✓	✓	
	Muestro serenidad en la voz tanto como en las palabras, cuando converso con los demás.	✓	✓	✓	
Aserción efectiva.	Me satisface que reconozcan mis esfuerzos y sacrificios.	✓	✓	✓	
	Me agrada que en una institución haya coordinación y trabajo en equipo.	✓	✓	✓	
Pensamiento sentimiento y conducta.	Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada.	✓	✓	✓	
	Inspiro confianza cuando converso.	✓	✓	✓	

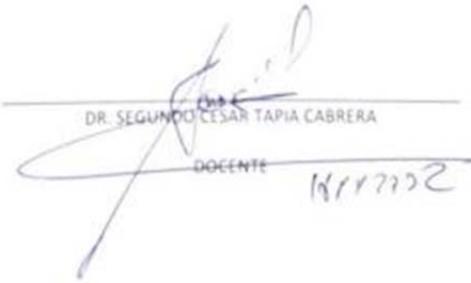
3. TERCERA DIMENSIÓN: Comunicación precisa

Objetivos de la dimensión:

INDICADORES	ITEMS	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES
Eficacia en la comunicación.	Reconozco las emociones, ideas y sentimientos de las personas cuando converso.	✓	✓	✓	
	Me gusta que me digan las cosas directamente.	✓	✓	✓	
Pasos para la comunicación precisa.	Me agrada docentes que utilizan palabras adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información.	✓	✓	✓	
	Me causa admiración los docentes integros, dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismo.	✓	✓	✓	
Como reaccionar ante una agresión verbal.	Ante una agresión respondo con una creación y no con la reacción.	✓	✓	✓	
	Considero a las personas por iguales, nadie es superior a nadie, cada uno tiene lo suyo, por eso demuestro tolerancia.	✓	✓	✓	
Aplicar la empatía en la comunicación	Me solidarizo con los más necesitados.	✓	✓	✓	
	Cuando alguien está triste, le brindo mi apoyo, le motivo y hago que reflexione sobre su situación.	✓	✓	✓	

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	


DR. SEGUNDO CESAR TAPIA CABRERA
DOCENTE

EXPERTO N° 2

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de comunicación asertiva

OBJETIVO: Recoger información sobre la comunicación asertiva de los trabajadores del Hospital I Pacasmayo

DIRIGIDO A: Trabajadores del Hospital I Pacasmayo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	


DRA. VILLAVICENCIO PALACIOS, LILETTE DEL CARMEN.
DOCENTE

18033075

EXPERTO N° 3

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de comunicación asertiva

OBJETIVO: Recoger información sobre la comunicación asertiva de los trabajadores del Hospital I Pacasmayo

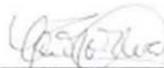
DIRIGIDO A: Trabajadores del Hospital I Pacasmayo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	



DRA. CECILIA EUGENIA MENDOZA ALVA
DOCENTE

ANEXO D
ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

**Entrevista para ser aplicada a la acción gerencial en la empresa
FARMATODO, C.A.**

Instrucciones: Estimado gerente, la presente entrevista tiene el propósito de recopilar información para la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado: **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: VISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA FARMATODO, C.A.** de las Bachilleres: Cengrón, Raiza, Jiménez, Yllek y Nieto, Giselle, para optar al título de Licenciadas en Administración Comercial. En este sentido, se le agradece **sinceridad en su respuesta.** Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas. Gracias.

<p>1. Teniendo en cuenta el liderazgo transformacional como modelo que mejora la comunicación asertiva dentro de la organización.</p> <p>¿Qué características posee e implementa usted con sus colaboradores?</p> <p>.....</p>
<p>2. ¿Considera que inspirar a sus colaboradores ante un cambio que se pueda presentar en la organización es importante?</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿De qué manera los inspira?</p> <p>.....</p>
<p>3. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores?</p> <p>.....</p>
<p>4. ¿Conoce las capacidades individuales de sus colaboradores? De ser afirmativa la respuesta ¿Delega responsabilidades según capacidades?</p> <p>.....</p>
<p>5. ¿Acepta usted sugerencias o nuevas ideas de sus colaboradores para optimizar los procesos?</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿Cuál es el proceso para implementarlas?</p> <p>.....</p>
<p>6. ¿Realiza retroalimentación efectiva con su equipo de trabajo?</p> <p>De ser afirmativa la respuesta, ¿Cada cuánto tiempo la realiza y cómo lleva a cabo el proceso para evaluar el desempeño y aplicar mejoras?</p> <p>.....</p>
<p>7. ¿Cree usted que una comunicación asertiva le traerá beneficios a su vida laboral y para con sus colaboradores?</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿De qué manera podría contribuir al logro de beneficios dentro de la organización?</p> <p>.....</p>

ANEXO E
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FARMATODO, C.A

