



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



COMPETENCIAS GERENCIALES PRESENTES EN LOS GERENTES
MEDIO DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS EN EL MARCO DE UN
ENTORNO TURBULENTO

Autora:
Naibelys Figuera

Bárbula, Marzo de 2021



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



COMPETENCIAS GERENCIALES PRESENTES EN LOS GERENTES
MEDIO DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS EN EL MARCO DE UN
ENTORNO TURBULENTO

Autora:
Naibelys Figuera

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de
Empresas, mención: Gerencia

Bárbula, Marzo de 2021



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

COMPETENCIAS GERENCIALES PRESENTES EN LOS GERENTES
MEDIO DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS EN EL MARCO DE UN
ENTORNO TURBULENTO

Tutora:

Maira Sánchez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia
Por: Maira Sánchez
C.I. 10.231.010

Bárbula, Marzo de 2021



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

" **COMPETENCIAS GERENCIALES PRESENTES EN LOS GERENTES MEDIOS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS EN EL MARCO DE UN ENTORNO TURBULENTO** "

Presentada para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, por el(la) aspirante: **NAIBELYS FIGUERA**, titular de la **C.I. No.: 20.243.627**, realizado bajo la tutoría del (de la) Prof. MAIRA SÁNCHEZ, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 05 días del mes de marzo de 2021.

Jurado evaluador:

Dra. Maira Sánchez, C.I. N° 10.231.010 (PRESIDENTA)
Prof. Rafael López, C.I. N° 9.669.991
Prof. Dennis Zavala, C.I. N° 10.227.415



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	7
Agradecimiento	8
Resumen	9
Índice de tablas	11
Índice de figuras	12
Introducción	13
CAPÍTULO I	
EI PROBLEMA	
Planteamiento del problema	16
Propósitos de la investigación	21
Justificación de la investigación	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Referentes de la investigación	24
Presupuestos teóricos	29
CAPÍTULO III	
RECORRIDO METODOLÓGICO	
Paradigma de la investigación	33
Enfoque de la investigación	33
Método de la investigación	34
Diseño de la investigación	34
Informantes clave	35
Técnica e instrumento de recolección de la información	36
Criterios de fiabilidad y validez	37
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	40

ÍNDICE GENERAL (CONTINUACIÓN)

	Pág.
CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	54
CAPÍTULO VI	
REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	83
LISTA DE REFERENCIAS	86
ANEXOS	94

DEDICATORIA

A Dios, por ser la fortaleza y sustento de mi vida y porque todo comenzó en Él y para los propósitos de Él (Colosenses 1:16).

A mis padres, Josefina Gutiérrez y Cesar Figuera por ser unos padres ejemplares, por el incalculable amor y por creer en mí.

A mi hermano Cesar E. y demás familiares, a quienes llevo en mi corazón y han sido motivación a lo largo de mi carrera.

A Gridbert, mi amor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre Celestial, por su fidelidad, paciencia y amor al acompañarme en todo momento.

A mi tutora Maira Sánchez, por haberme brindado la oportunidad de desarrollar este trabajo cualitativo con una extraordinaria dirección, por su tiempo y dedicación.

A mis padres, y mi hermano, por el apoyo, ayuda y comprensión.

A Gridbert, por siempre tener palabras de aliento y motivación.

A mis compañeros y amigos, Eumir Aguilera y María José Castro que han estado cerca brindándome su ayuda incondicional como prueba de sinceridad y afecto.

A mi querida Viczoila quien desde la distancia me ha aportado su cariño y emotivas palabras para seguir adelante.

A los gerentes, Syramad Cortés, Crhistian Solarte, Carlos Gimenez y Pietro Sciarra por su valioso aporte para el estudio.

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

**COMPETENCIAS GERENCIALES PRESENTES EN LOS GERENTES
MEDIO DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS EN EL MARCO DE UN
ENTORNO TURBULENTO**

Autora: Naibelys Figuera
Tutora: Maira Sánchez
Fecha: Marzo, 2021

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito develar las competencias gerenciales presentes en los gerentes medio de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento. Se desarrolló con un enfoque cualitativo y diseño de campo, bajo el método etnográfico, pretendiendo describir, identificar y reconocer las competencias de los gerentes en un entorno turbulento. Los informantes en la recolección de la información fueron cuatro (4) gerentes de una empresa de alimentos. La información fue recogida mediante la entrevista semiestructurada, y su credibilidad y fiabilidad fue obtenida mediante la grabación y desgravado de éstas. Luego del recorrido por la realidad estudiada, se procedió a formar categorías que dieron sentido al estudio permitiendo la interpretación del fenómeno. Adicionalmente, surgieron algunas reflexiones derivadas de las experiencias vivenciales de los gerentes quienes reconocen que sus competencias se desarrollan en un entorno turbulento, de cambios constantes y expresan emociones de incertidumbre. Las competencias gerenciales en entornos turbulentos más relevantes son: la habilidad de comunicación, capacidad de adaptación y liderazgo por motivación. En el marco de este entorno, se observaron en los gerentes competencias orientadas a un mejor desempeño en el plano social y humano, que denotan los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes a ser gerente.

Palabras clave: Competencias gerenciales, entorno turbulento, incertidumbre.

**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
MENTION MANAGEMENT
CAMPUS BÁRBULA**

**MANAGEMENT COMPETENCES PRESENTS IN THE MIDDLE
MANAGERS OF A FOOD COMPANY IN THE FRAMEWORK OF A
TURBULENT ENVIRONMENT**

Author: Naibelys Figuera
Tutor: Maira Sánchez
Date: March, 2021

ABSTRACT

In this research the purpose was to reveal managerial competencies presents in the middle managers of a food company in a turbulent environment. It was developed with a qualitative approach and field design, under the ethnographic method, trying to describe, identify and recognize the competencies of managers in a turbulent environment. The informants in the information collection were four (4) managers of a food company. The information was collected through the semi-structured interview, and its credibility and reliability was obtained by recording and deducting them. After the tour of the reality studied, categories were formed that gave meaning to the study, allowing the interpretation of the phenomenon. Additionally, there were some reflections derived from the experiential experiences of the managers who recognize that their competences are developed in a turbulent environment, of constant changes and expressed emotions of uncertainty. The management competencies in the most relevant turbulent environments are: communication skills, adaptive capacity and motivation leadership. Within the framework of this environment, managers were observed in competencies aimed at a better performance in the social and human plane, which denote the ontological and axiological aspects inherent in being a manager.

Keywords: Management Competencies, turbulent environment, uncertainty.

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen Epistémico-Metodológico	38
Tabla 2. Unidades de análisis	40
Tabla 3. Categorización de los contenidos	41
Tabla 4. Subcategorías emergentes	42

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Red semántica de las competencias gerenciales presentes en los gerentes en el marco de un entorno turbulento	39

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan una época de cambios constantes, en relación a la interacción con el ambiente interno y externo que afecta su desempeño, entre otras cosas por cambios en el sistema económico como problemas de disponibilidad de recursos, devaluaciones repentinas y altos niveles inflacionarios.

La gerencia es una actividad asociada a las relaciones interpersonales, y el gerente como sujeto de la administración le confiere a la actividad gerencial sus características personales, sus competencias, valores, capacidades y habilidades que son necesarias ejecutarlas y aplicarlas para impulsar y dirigir a las personas que integran la empresa en pro de la realización de los objetivos y metas organizacionales.

En la actualidad, la gerencia se desenvuelve en un entorno turbulento caracterizado por la incertidumbre producto de cambios repentinos, por lo que resulta necesario conocer la relación entre las características del entorno y el surgimiento de estrategias o competencias elegidas como respuesta a ese medio, de modo que el gerente sea capaz de adaptarse para enfrentar situaciones de diversa índole.

La supervivencia de una empresa depende en parte de las competencias gerenciales que sus líderes tengan, ya que el gerente es quien tiene la responsabilidad de tomar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y el destino de los recursos, en la búsqueda de la consecución de las tareas mediante la satisfacción del personal que labora en la organización.

En relación al método de investigación, se seleccionó el enfoque cualitativo, y de acuerdo a las características de este estudio sirvió para

adentrarse en la realidad de los gerentes, ya que esta perspectiva permitió conseguir un entendimiento del ser y conciencia del gerente venezolano ante la realidad estudiada. En este sentido, con la presente investigación se pretende develar las competencias gerenciales presentes en los gerentes medio de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento. A tales efectos, la investigación se encuentra estructurada en seis capítulos a saber:

El primer capítulo, denominado: El Problema, se describen los desafíos que enfrentan las organizaciones así como la actuación gerencial actual para sostenerse en el marco de un entorno crítico y turbulento. Donde están presentes las vivencias transformacionales y complejas del gerente venezolano. Seguidamente se señalan los propósitos de la investigación y su justificación.

En el segundo capítulo, Marco Teórico Referencial, se mencionan los referentes de la investigación consultados. Dentro de los presupuestos teóricos se encuentra la gerencia, que se ocupa del proceso de relaciones humanas e interpersonales que implica la acción de dirigir. Las competencias gerenciales manifestadas en todo nivel gerencial como parte de la adaptabilidad del entorno. Y el entorno turbulento que caracteriza el momento actual producto de cambios imprevisibles.

El tercer capítulo trata sobre el Recorrido Metodológico, en esta parte se define la manera en que fue abordado el problema planteado, el paradigma, enfoque y la técnica. La investigación se centró en el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, utilizando el método etnográfico. Adicionalmente, se definen los informantes clave, conformados por los gerentes medio y la técnica e instrumento utilizados para la obtención de la información y por último los criterios de fiabilidad y validez.

En el capítulo cuatro, identificado como Análisis e Interpretación de los Resultados, se presenta el proceso de categorización (categorías y subcategorías) proceso que permitió organizar la información esencial develada por los gerentes mediante las entrevistas realizadas.

El quinto capítulo, denominado Discusión de Resultados, contiene la descripción y contrastación de los hallazgos vivenciales encontrados y la contrastación teórica. En el capítulo sexto, se realizan las Reflexiones Finales y Recomendaciones por parte de la autora.

Finalmente, se presentan las referencias consultadas y los anexos que permiten ampliar la información suministrada en el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este apartado se presenta el planteamiento del problema, las interrogantes que darán respuesta a la investigación, el propósito general, los propósitos específicos y la justificación correspondiente a la investigación.

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, las empresas cuentan con recursos tanto económicos como humanos para el alcance de sus objetivos organizacionales. Estas operaciones son realizadas en el marco de un ambiente externo, que en la actualidad resulta cambiante e impredecible, debido a la multiplicidad de elementos económicos, laborales, sociales, entre otros, que influyen, sin importar el sector empresarial donde se ubica la organización. En relación a lo anterior expuesto, Rivera (2010) resume:

En los últimos años, las empresas se han visto enfrentadas a un entorno turbulento, caracterizado principalmente por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones sin lograr tener certeza sobre lo que puede pasarle a la empresa; el dinamismo se logra observar por el cambio permanente en las necesidades de los clientes; y la complejidad puede identificarse en el surgimiento de nuevos actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción. (p.87)

Las organizaciones están vivenciando una transformación fundamental en todo el mundo, una transformación de un paradigma tradicional a un paradigma complejo. Es por ello que Echeverría (2003:2) plantea que “la empresa tradicional ha muerto y no habrá quien pueda

resucitarla...ella respondió -y lo hizo muy bien- a condiciones que ya no existen”.

Ante el surgimiento de tiempos de cambios, y en horizontes llenos de oportunidades entre amenazas, riesgos y eventualidades, tanto para la empresa como para sus miembros, es necesario que la gerencia tenga una mayor preparación, en cuanto a sus competencias gerenciales, conllevando a que el éxito de las empresas dependa en gran parte de la flexibilidad de su gestión, operatividad y de esta manera sobrevivir y permanecer en el tiempo. En este orden de ideas se puede citar a Ramírez (2007) que indica:

Cuando una organización enfrenta tiempos adversos, enfrenta problemas adaptativos para poder superarlos. Enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Esto requiere modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. Una característica importante de muchos problemas adaptativos es la dificultad del diagnóstico y otra es la dificultad de encontrar soluciones. La tarea del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento. (p.12)

Todo lo anterior invita a reflexionar en que las empresas y sus gerentes deben reconocer que la manera de lograr su supervivencia y prosperidad a largo plazo, es mediante el reconocimiento de un nuevo estilo de pensamiento gerencial, que posibilite su transformación y evolución; sin embargo, las organizaciones no han sufrido mutaciones significativas en sus líneas de pensamiento y acción ante la complejidad que se cierne sobre los sujetos que conforman las organizaciones. Pateiro (2010).

En ese mismo sentido, Carmona (2008:130), señala que: “Se trata de una visión integral del ser humano, de una visión cualitativa del mismo que lo reconoce en su dimensión concreta con sus pensamientos, afectos, sentimientos, valores y sobre todo, capaz de construir su propia existencia”, es decir, en un entorno complejo, no solo se caracteriza por su dinamismo y permanentes cambios, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético.

En este contexto, es oportuno citar a Alles (2008:18) cuando señala que: “Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Tal como se ha citado, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, que se desarrollan en las actividades diarias, permitiendo solucionar problemas.

Haciendo referencia a la palabra “competencias”, McGregor (1994) en su época afirmaba que: “entre los méritos de un individuo está su experiencia y su competencia, que van cambiando a través del tiempo”, lo que muestra la importancia del gerente competente en las empresas. La escuela filosófica de McGregor se enfoca en el desarrollo de las ciencias del comportamiento humano, cuya corriente, tal como refiere Hernández (2004) está fundamentada en las teorías de la motivación, el liderazgo, el control de la gente (supervisión), la comunicación y el trabajo en equipo, entre otras.

Actualmente, el país, vive una de las mayores crisis económicas de su historia, la cual ha sido confirmada por el Banco Central de Venezuela mediante la publicación en su página web de los indicadores económicos, del comportamiento del producto interno bruto (PIB), y del ritmo inflacionario con cifras de inflación: abril 2019: 33,78%, acumulada de

1.046,97% y anual de 282.972,81%, lo que ha dado mayor aproximación a los niveles que en el plano económico y social se viven en el país.

Al respecto, D'León (2019: Documento en línea) expresa: “la realidad es que vivimos en un país en total colapso, con las calamidades sufridas en gran parte por el pueblo trabajador...una situación que se torna insostenible. Donde se lucha a diario en condiciones de absoluta precariedad tan solo por tener agua, luz, alimentos, conseguir transporte y todas nuestras necesidades básicas”.

Es por todo lo antes expuesto, y en función de los crecientes cambios presentes en los contextos económicos, sociales, políticos, culturales de la República Bolivariana de Venezuela, han generado un impacto importante en la manera de cómo hacer frente a los grandes desafíos organizacionales y por ende a la gestión de las personas, de acuerdo a lo planteado por Lozada (2012), conlleva a establecer la relevancia que ha cobrado la gestión del recurso humano en el contexto organizacional y las competencias gerenciales, por la importancia que posee en los tiempos actuales y jerarquía que está ocupando en las diferentes organizaciones a nivel público y privado. Al respecto, Auletta (2010) advertía:

Gestión en turbulencia es una maestría que los gerentes y emprendedores venezolanos obtienen en el campo, día a día. Sin embargo, esta labor puede ser facilitada si se dispone de instrumentos de gerencia y planificación que sustituyan a aquellos diseñados para entornos convencionales. (p. 28)

En el mismo sentido, y haciendo énfasis en la crisis económica por la que atraviesan los venezolanos, que deriva en un entorno turbulento y en constante incertidumbre, donde las organizaciones empresariales han sido investidas con rigurosidad. En este sentido Blanco (2017) señala:

En la actualidad, las variables relacionadas con las regulaciones gubernamentales, la inflación y la inestabilidad política ubican el entorno venezolano en el nivel 5 (el de mayor turbulencia) de la escala de Ansoff (1984), caracterizado como sorpresivo, discontinuo e impredecible. En este entorno pueden ocurrir cambios significativos y sin precedentes, que obligan a las empresas a formular estrategias singulares con la finalidad de mantener sus operaciones y concentrar los esfuerzos en las áreas claves para la sustentabilidad del negocio. (p.1)

Ahora bien, en la empresa procesadora de alimentos, donde la autora del presente estudio labora desde hace aproximadamente 6 años, la situación es similar, y algunos gerentes así lo expresan. De allí que, en los primeros acercamientos a los gerentes de la empresa en estudio, por medio de comunicaciones personales se pudieron conocer algunos indicios que permiten pensar en cómo se manejan las competencias en el marco de un entorno turbulento.

En este sentido, es posible reseñar la conversación sostenida con el Ingeniero Aguilera (2019), quien labora para la empresa procesadora de alimentos desde hace siete (7) años en el área de producción, entre sus comentarios señaló:

Mis competencias y mi comportamiento gerencial en la situación actual se han tenido que modificar en función de situaciones del día a día, dejando a un lado la planificación, de modo que no puedo medir mi desempeño en relación de una programación sino en las actividades que van surgiendo en el momento. (Comunicación personal, 02 de mayo 2019).

También, el Licenciado Pérez (2019) que labora para la organización en el área de tesorería desde hace cinco (5) años comentó: “En toda mi experiencia laboral, de más de 20 años, estos últimos cinco han sido los más difíciles porque han puesto en un balance el conocimiento formal con

el conocimiento empírico y el día a día en la organización”. (Comunicación personal, 02 de mayo 2019).

En la presente investigación se escogen, como objeto de estudio, a los gerentes medio de una planta de alimentos, quienes de acuerdo a sus funciones tienen contacto directo con los trabajadores de la planta, por cuanto son responsables de liderarlos y a su vez reportar y relacionarse con la alta gerencia. A partir de lo establecido por Griffin (2011), los gerentes de nivel medio son responsables de implementar las políticas y planes desarrollados por los gerentes de nivel superior y de supervisar y coordinar las actividades de sus subordinados.

En virtud de esto, resulta interesante desarrollar esta investigación, y conocer las vivencias, el desempeño y labor de los gerentes cuando enfrentan las secuelas inacabables, cambios constantes e incertidumbres.

Formulación de Interrogantes

A partir de la situación antes descrita, se plantean las interrogantes:

¿Cómo es la vivencia de los gerentes medio en base a sus competencias gerenciales según sus entornos de turbulencia?

¿Cuáles son las competencias gerenciales que caracterizan a los gerentes medio de la empresa en estudio en un entorno turbulento?

¿Cómo se interpreta la visión que poseen los gerentes en cuanto a las competencias gerenciales en el marco de un entorno turbulento?

Propósitos de la investigación

Propósito general

Develar las competencias gerenciales presentes en los gerentes medio de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento.

Propósitos específicos

- Describir la vivencia de los gerentes medio de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento.
- Identificar el uso de competencias gerenciales por parte de los gerentes medio de la empresa en estudio en un entorno turbulento.
- Reconocer la visión que poseen los gerentes de la empresa en estudio en cuanto a las competencias gerenciales en el marco de un entorno turbulento.

Justificación de la investigación

La investigación planteada contribuirá en generar información sobre las competencias gerenciales, con la particularidad de estudiarlo en un momento empresarial retador por el entorno cambiante o turbulento que experimenta el país. De allí las implicaciones prácticas y sociales, dado que el estudio aportará beneficios directos en materia gerencial, porque permitirá a las organizaciones mostrar la situación en que se encuentran las competencias de sus gerentes funcionales, así como su adaptación y vulnerabilidad.

Su abordaje teórico permitirá identificar las competencias gerenciales, en lo que respecta al desempeño del gerente para planificar, organizar, controlar, y las habilidades en relaciones humanas, el liderazgo, la comunicación, entre otros temas, que ayudará a futuros investigadores que requieran de conceptos y aportes teóricos en relación a las competencias gerenciales.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica por cuanto, el estudio del gerente desde el enfoque cualitativo deja al descubierto la importancia que tiene este tipo de investigación para las ciencias sociales, ya que, cubre los espacios que no han sido abordados en estudios anteriores sobre el sistema gerencial, debido a que el proceso de indagación es más flexible, permitiendo ahondar en las descripciones

detalladas del pensamiento y conductas de los gerentes en las situaciones actuales que sugieren la creación de un escenario óptimo dentro de entornos turbulentos. Adicionalmente, permitirá ampliar la línea de investigación “Estudios de Las Organizaciones: Cambio, estructura y entorno” adscrita al Programa Maestría en Administración Empresas, Mención Gerencia.

Académicamente, contribuirá con otros estudiantes, ya que servirá de material de consulta para investigaciones similares, que les oriente en la forma de desarrollar la misma, o para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

Finalmente, a título personal, permitirá a su autora acercarse al fenómeno, comprobando o disintiendo en cuanto a las premisas preliminares que del mismo se tienen, haciendo una pequeña contribución en el marco de la Administración y Gerencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En esta sección se presenta un resumen de las investigaciones consultadas, los referentes de la investigación y los presupuestos teóricos de la investigación, en las que se destacan los aspectos más relevantes y que guardan relación con el trabajo de investigación.

Referentes de la Investigación

Rodríguez, A. (2017), desarrolló una investigación titulada: “Habilidades y competencias gerenciales en empresas del sector alimentos”, presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Ingeniería Industrial. La investigación tuvo como propósito fundamental analizar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias.

La metodología adoptó una modalidad de investigación de campo con un nivel descriptivo. La población fue de ciento veinticuatro (124) personas, con una muestra de sesenta y seis (66) trabajadores, para la recolección de la información se empleó la técnica de cuestionario, y se aplicó como instrumento la encuesta, que fue validada a través del juicio de expertos y la confiabilidad, que se calculó a través del coeficiente Cronbach.

Dentro de los resultados del estudio se encuentran: la necesidad de dar apoyo a los gerentes para que desarrollen las competencias necesarias para su acción gerencial. Desde el punto de vista de los gerentes, se evidenció, que en su acción gerencial se deben tener la motivación e interacción como competencias. Y también basado en los resultados, los trabajadores encuestados consideran que existe debilidad

en lo referente a la planificación en la acción gerencial por parte de los trabajadores.

La investigación realizada por Rodríguez guarda una gran relación para este estudio, ya que trata el tema de las competencias gerenciales, y adicionalmente se estudiaron variables que son enunciadas por el investigador en los instrumentos de recolección de datos.

Ramírez, C. (2017), tituló su investigación como un “Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano” para optar al Título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, otorgado por la Universidad de Carabobo. El objetivo general fue proponer un modelo teórico de competencias gerenciales en relaciones humanas para una efectiva gestión de los empresarios venezolanos.

El nivel de la investigación tuvo carácter descriptivo, con base en la metodología cualitativa, documental y de campo, y un enfoque fenomenológico. La muestra estuvo compuesta por siete (7) informantes clave, representada por gerentes, asesores y académicos, que respondieron a una entrevista semi-estructurada a profundidad y la técnica utilizada para la recolección de los datos fue el análisis de contenido.

La investigación permitió reflexionar sobre la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas, un estudio gerencial basado en el Ser, y saber Ser gerente haciendo gerencia, mediante un camino reflexivo que permita ir hacia la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano. Se consideró que existe poca valoración de las competencias gerenciales en cuanto a las relaciones humanas que debe poseer el gerente, de igual manera no se evidenció un adecuado cumplimiento de

rol del gerente en el proceso de relaciones interpersonales, comunicación y solución de conflictos.

El vínculo con el presente estudio radica en el aporte constituido por principios, teorías y conceptos, que profundiza y amplia conocimientos respecto a las competencias gerenciales, habilidades sociales e interpersonales del gerente, liderazgo, gestión humana y el desempeño gerencia considerando la relación al enfoque cualitativo para la comprensión e interpretación de los datos.

Morffe, L. (2014), elaboró una investigación titulada “Competencias gerenciales para el fortalecimiento del proceso pedagógico en los docentes de educación primaria” por medio del cual optó al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Su propósito principal fue analizar las Competencias gerenciales para el fortalecimiento del proceso pedagógico en los docentes de educación primaria ubicada en el Municipio Guacara del Estado Carabobo.

El estudio fue descriptivo de campo. La población estuvo constituida por dieciséis (16) docentes y la muestra tuvo el mismo número de la población por ser ésta muy reducida. La información se recolectó a través de la técnica de observación por encuesta y la herramienta fue el cuestionario, que fue sometido a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida por el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,80 altamente confiable.

En la investigación se concluyó que los docentes poseen mediano conocimiento sobre las competencias gerenciales y solo en algunos casos las utilizan para mejorar su práctica pedagógica. Sin embargo, a veces y nunca ejercen el liderazgo en las actividades que forman parte de los proyectos. Se recomendó la realización de talleres de formación y actualización y también actividades de extensión y estudios presenciales o virtuales.

Este estudio genera un valioso aporte ya que sirve como referente para analizar las competencias gerenciales siendo uno de los propósitos de la presente investigación, también es de interés que sirve para abordar la temática de los elementos de las competencias gerenciales y sustentar el marco teórico referencial.

Del Canto, E. (2014), quien realizó su tesis y la tituló “Un estudio de la gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento” presentada en la Universidad de Carabobo para optar al Título de Doctor en Ciencias administrativas y Gerenciales. Tuvo como objetivo general presentar un modelo de Gestión de Capital Humano que labora en los gobiernos locales del Estado Carabobo, bajo el enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Fue una investigación de modalidad documental y de campo. La población fue de informantes clave, constituidos por los gobiernos locales de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo. La herramienta metodológica para el diagnóstico de la realidad se basó en un enfoque holístico (cuali-cuantitativo) con complementariedad de métodos y técnicas, que fueron trianguladas.

Los resultados más resaltantes se orientaron a entender la importancia de las competencias soportadas en los procesos de administración eficiente del capital humano, para su mejoramiento y desarrollo con un alto contenido ético, donde la gerencia estratégica debe estar articulada con el área de gestión humana y basada en el monitoreo constante del entorno, que involucre directamente mejoramiento y desarrollo de su capital humano.

El aspecto vinculante con el presente estudio, se encuentra en que la gerencia debe saber utilizar y gestionar el talento profesional. El aporte

teórico referente al modelo de gestión basado en competencias es de gran valía, en donde la gestión del conocimiento es una capacidad del ser humano valorada en las organizaciones del sector público y privado, donde se requiere de la gestión del conocimiento para enfrentar los retos. Además del aporte que genera el enfoque holístico para la interpretación de los datos.

De Batista, (2012), desarrolló una investigación titulada “Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio” Tesis Doctoral para optar al grado de Doctora en Gerencia Avanzada, presentado ante la Universidad Fermín Toro. La investigación tuvo como propósito generar una aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja.

El proceso de investigación se fundamentó en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico. El diseño es de campo. Las técnicas de recolección de información fueron la entrevista en profundidad y el grupo focal; como instrumento, la guía de entrevista. El grupo focal propició una dinámica de discusión orientada hacia la contrastación de opiniones, la articulación de diferentes perspectivas, el cruce de opiniones hasta llegar a un consenso. Para la interpretación se desarrollaron cuatro etapas: la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización propiamente dicha. La aproximación teórica se elaboró bajo las pautas del modelo teórico de Tesch (1987) adaptado por la investigadora, considerado el idóneo para el abordaje de la información, con criterios interpretativos que concede un sentido comprensivo a los hallazgos en el discurso gerencial, y permite la ruptura en la linealidad del proceso.

Con las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, se dio cuenta de un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes.

El estudio se consideró como antecedente, debido a que en éste se realizó un análisis del tema gerencial, mediante la realidad que se accede a través de las evidencias ofrecidas por los informantes entrevistados, considerando como método cualitativo para la comprensión e interpretación de los datos obtenidos.

Presupuestos Teóricos

La Gerencia

La gerencia de acuerdo a Guzmán (1992:21) es: “El proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización”. Para lograr dichos objetivos, deben ponerse en práctica los cuatro procesos que caracterizan la gerencia, los que son reconocidos universalmente y que en palabras de Stoner y Freeman (1994:24) son: “...planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos”.

En el mismo sentido de los planteamientos previos, se entiende que la gerencia es una actividad inherente a las relaciones humanas e interpersonales, e implica intrínsecamente la acción de dirigir, y a su vez es el proceso de hacer las cosas a través de la gente. Lo cual también es

respaldado por Daft, (2008:07) quien resalta que “es obtener resultados a través de las personas al dirigir y proveer liderazgo a las empresas”.

Al respecto, Morales (2014:247) reflexiona sobre lo que implica ser gerente: “no se trata de un cargo, ser gerente no se reduce a un liderazgo o un lugar significativo en la organización, implica una manera de ser, de vivir y de relacionarse con los otros”. Por lo tanto, los gerentes son las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales engloban características esenciales como los conocimientos, las cualidades y las habilidades, además se basan en ciertos principios de administración. Se manifiestan tanto en las pequeñas como en las grandes empresas y son importantes a todo nivel de jerarquía organizacional. Para Arroyo (2012) las competencias:

Son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral. La competencia es contextualizada, por lo tanto, se trata de saber actuar en un campo de exigencias, restricciones y recursos determinados (p. 220)

En el mismo sentido, parafraseando lo indicado por Hellriegel (2005), las competencias gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

Entorno turbulento

Para Rivera (2010:88) citando Emery y Trist (1965) señala que al hablar de entorno turbulento, se refiere “a un entorno caracterizado por el dinamismo y la incertidumbre”. Según los autores la turbulencia representa la inestabilidad subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando a las empresas a reaccionar.

Seguidamente los autores antes citados fundamentan su teoría en cuatro (4) etapas denominadas y organizadas de la siguiente manera: I. Plácido Aleatorio; II. Plácido Agrupado; III. Reactivo y Perturbado; IV. Turbulento, donde a medida que avanza desde la etapa I a la IV en cada uno de los campos, el mismo se va tornando menos estable, y así también la percepción del entorno es cada vez más incierta.

Rivera (ob. cit.) también hace mención a Terreberry (1968), para quien la turbulencia se relaciona con “una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, excediendo su capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones”. Otros autores como Galbraith (1973), Khandwalla (1976/1977) caracterizan este tipo de entorno por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos.

No obstante, Ansoff (1979, 1992 y 1993) popularizó la noción de turbulencia, al manifestar que es la razón de ser del management, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal.

Para Dante (2002) un entorno turbulento es aquel en el que se producen una sucesión de cambios abruptos e imprevisibles que impactan desestabilizando el sistema en el que funciona la empresa, dificultando su capacidad de adaptación. Es evidente entonces, que la turbulencia es se presenta como cambios repentinos en los ambientes interno y externo de una organización, que afectan su desempeño y la capacidad para crear y sostener valor.

En este contexto, Auletta (2010:28), se apoya en el concepto de turbulencia de Emery y Trist (1965), para señalar que “en Venezuela el gerente interactúa constantemente con variables muy volátiles, y denomina a este factor “turbulencia”, el cual comprende enfrentar cambios a diario, que a su vez llevan a situaciones de jaque a los sistemas tradicionales estratégicos y mercadotécnicos”.

CAPÍTULO III

RECORRIDO METODOLÓGICO

En esta sección se describe la metodología utilizada, es decir, el paradigma, enfoque, método y diseño de la investigación, además se incluyen los informantes clave, la técnica e instrumento para la recolección de la información, y los criterios de fiabilidad y validez, por tanto la estructura metodológica es sistemática y coherente a los objetivos propuestos.

Paradigma de la investigación

Para el estudio de la dinámica de los gerentes venezolanos en cuanto a sus competencias gerenciales se fundamentó en el paradigma interpretativo, que de acuerdo a Ortiz (2008:120) “tiene como base la interpretación, comprensión y entendimiento”, ya que permitió develar y comprender la realidad subjetiva de los actores principales. Lo anterior también es apoyado por Martínez (2004) quien indica que el paradigma interpretativo se basa en la descripción y comprensión de la realidad del ser humano desde los significados de las personas involucradas. De esta manera la orientación fue pospositivista que de acuerdo a Martínez (2007) en ella se efectúa un rescate del sujeto y de su importancia.

Enfoque de la investigación

En esta investigación se aplicó un acercamiento a la realidad del gerente venezolano mediante la utilización de los lineamientos orientadores de reconstrucción de la realidad a partir de las expresiones orales que los gerentes realizaron del proceso gerencial dentro de entornos turbulentos en el sector alimentario. En este sentido, se empleó el enfoque cualitativo, que según Martínez (2004:66) “trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura

dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”.

Para alcanzar el objetivo planteado anteriormente, Martínez (2004), identifica en el enfoque cualitativo dos centros fundamentales de toda investigación: (a) recoger toda la información necesaria y suficiente, en el proceso de observación; y, (b) estructurar esa información en un todo coherente y lógico, categorizando e interpretándolos.

Método de la investigación

La orientación metodológica al que se identificó este estudio está relacionada al método etnográfico, ya que esta técnica involucra al investigador en el propio contexto desde donde realiza la investigación, que a través de los testimonios se logró interpretar y comprender mejor dicha realidad para explicar la conducta individual y en grupo de forma adecuada. Al respecto Martínez (2004:66) señala: “...el estudio de la acción debe hacerse desde la posición del actor.” Agregando también que el investigador tiene que ver la situación concreta como el actor la ve, la percibe, y seguir la línea de conducta del actor como el actor la organiza.

En el mismo sentido, Martínez (2004:182) expresa que el método etnográfico “trata de comprender las realidades actuales, entidades sociales y percepciones humanas, así como existen y se presentan en sí mismas, sin intrusión alguna o contaminación de medidas formales o problemas preconcebidos” añade además, que el objetivo del estudio etnográfico es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de campo, debido a que se llevó a cabo en empresa del sector alimento donde los datos fueron tomados de los relatos vivenciales de los gerentes en su entorno, en este sentido, Martínez (2004:81) expresa “el investigador debe ir a buscar la

información o los datos que necesita” además añade que, “la información hay que buscarla donde está”. Este proceso es la base del método cualitativo, obtener en el lugar de los hechos las palabras y conductas de las personas sometidas a investigación.

Informantes clave

La muestra constituye un aspecto importante de la metodología utilizada, debido a que de su correcta comprensión depende el significado de toda la investigación. Por ello, se impuso la muestra intencional y se escogió de manera que estuviesen representadas de la mejor forma posible, Martínez (2004).

Dada la naturaleza de la investigación, se consideró la selección de cuatro gerentes como informantes clave de manera intencional, con conocimientos y vivencias del área problemática en estudio en el sector alimentario. De acuerdo al organigrama de la organización, se consideró oportuno además, la selección de los gerentes debido a que dentro de sus funciones son responsables de liderar a varios subordinados y a su vez reportar y relacionarse con la alta gerencia. Por tanto, el rol que éstos asumen en la organización es de gran importancia para obtener la mayor cantidad y calidad de datos útiles para la investigación.

Los informantes clave para esta investigación ejercen en áreas donde deben desarrollar e implementar sus competencias y además su accionar gerencial se realiza en áreas susceptibles al entorno y se definen a continuación:

- Gerente de Operaciones de Planta (G1): Ing. de Materiales y MBI en Administración de empresas. Con cuatro (4) años de experiencia, responsable de liderar todas las áreas operacionales de Planta teniendo a su cargo a los gerentes de las áreas de mantenimiento, procesos y envasado. Fue gerente de cada una de las áreas mencionadas,

gestionando la resolución de problemas en un entorno turbulento a través de la interacción con las personas y recursos propios de la organización.

- Gerente de Mantenimiento (G2): Ing. Electricista con un (1) año de experiencia. Es responsable de resolver problemas que se presenten en maquinarias, sistemas y herramientas de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento de las líneas de producción mediante los planes de mantenimiento preventivos, control y corrección, entre otros. Lidera a varias personas encargadas de cumplir con las tareas y los procedimientos establecidos para el funcionamiento y puesta en marcha todas las áreas productivas.

- Gerente de Envasado (G3): Ing. Mecánico con dos (2) años de experiencia, lidera al personal responsable de operar las diferentes etapas en las líneas de envasado, empaquetado y almacenamiento de los productos elaborados.

- Gerente de Procesos (G4): Ing. Mecánico con dos (2) años de experiencia, es responsable de coordinar y dirigir a gran cantidad de personas para cumplir con la planificación de producción, además asegurar el correcto funcionamiento de las maquinarias y líneas de producción para garantizar que todos los productos tengan calidad estandarizada.

Técnica e instrumento de recolección de la información

De acuerdo a la investigación cualitativa, recopilar información mediante el método más apropiado es muy importante para su análisis y sirven para el desarrollo de esta investigación, como técnica se empleó la entrevista semiestructurada, que de acuerdo a Martínez (2004), permite una exploración y una comunicación amplia, cercana y confiable con los

miembros más capaces y representativos, con los sujetos de posiciones estratégicas y sobresalientes.

Se utilizó como instrumento el guión de entrevista. Estas entrevistas a los informantes clave fueron fonograbadas, con previa autorización de los entrevistados, y luego transcritas para proceder a la interpretación de los significados mediante el procedimiento propuesto por Martínez (2004).

Criterios de fiabilidad y validez

Con el fin de garantizar la fiabilidad de las interpretaciones se siguieron los lineamientos sugeridos por Martínez (2004). Se realizaron entrevistas fonograbadas, estas grabaciones de audio fueron un medio técnico para conservar la realidad presenciada, siendo accesible a otros observadores ausentes para el momento de la entrevista. Posteriormente fueron transcritas, lo que permitió confirmar, con la colaboración de los informantes, que lo registrado por el investigador coincide o es consistente con lo que ellos dijeron.

Además, se realizaron análisis mediante el uso de diferentes teorías para contrastarlas o corroborarlas con los hallazgos acerca de las categorías (competencias gerenciales y entornos turbulentos) y subcategorías.

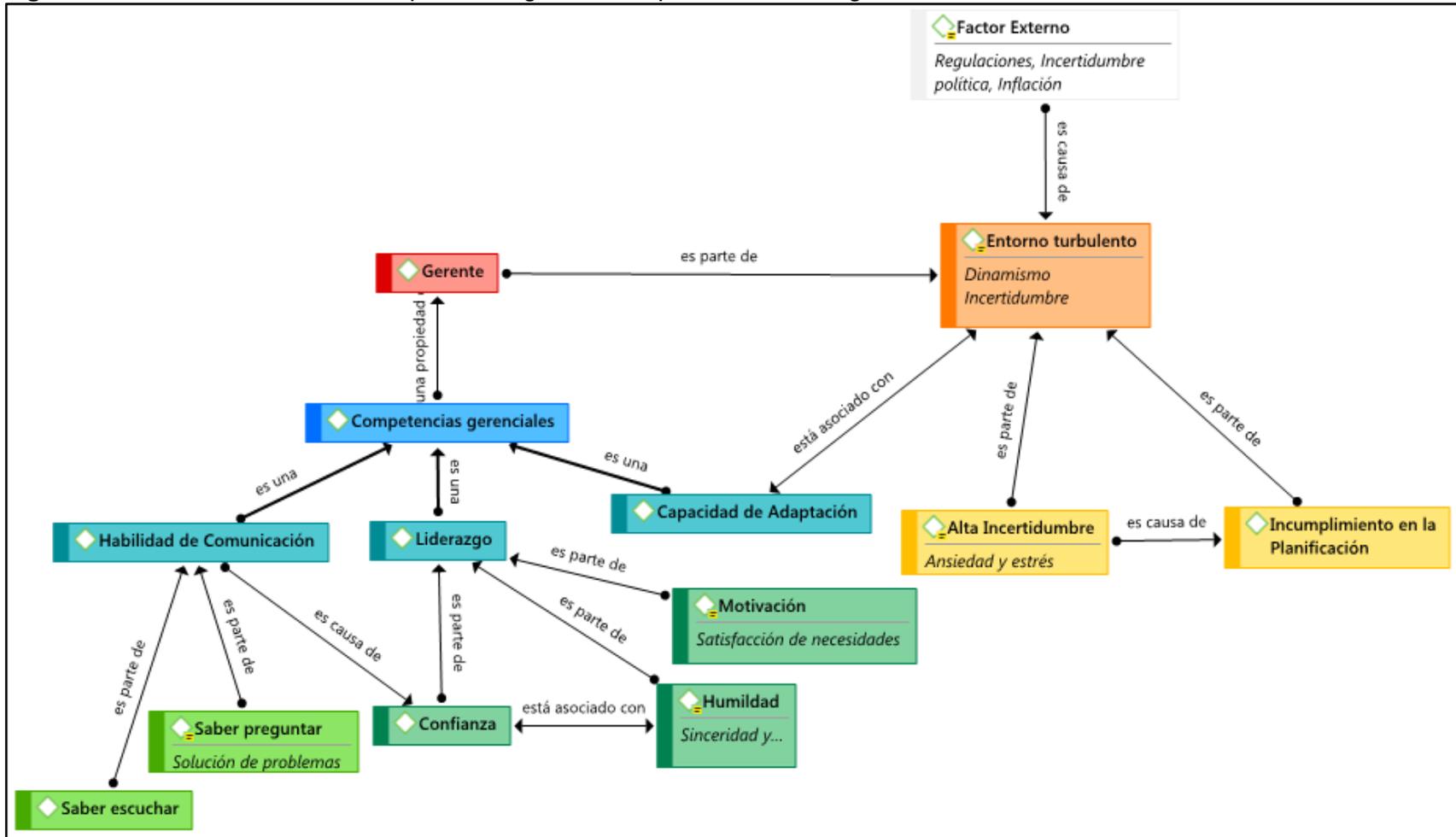
Tabla 1. Resumen Epistémico – Metodológico

Propósito General: Develar las competencias gerenciales presentes en los gerentes medio de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento.

Evento	Acciones Específicas	Unidad de Análisis Preconcebida	Unidad de Registro	Técnicas	Instrumento	Fuentes
Vivencias de los gerentes medio de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento.	Describir la vivencia de los gerentes medio de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento.	Vivencias de los gerentes medios de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento.	Comunicación personal grabada y transcrita.	Entrevista focalizada Creación de categorías descriptivas	Guión de entrevista semi-estructurado	Gerentes funcionales de la empresa en estudio (Informantes Clave)
Uso de competencias gerenciales	Identificar el uso de competencias gerenciales por parte de los gerentes medio de la empresa en estudio en un entorno turbulento	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación • Liderazgo • Capacidad de adaptación 	Dinámica gerencial con énfasis en sus competencias en el contexto de sus actividades como gerentes funcionales	Contraste teórico Creación de Red Semántica con apoyo de programa informático (Atlas-ti)		
Entorno turbulento	Reconocer la visión que poseen los gerentes de la empresa en estudio en cuanto a las competencias gerenciales en el marco de un entorno turbulento.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios constantes • Alta incertidumbre • Incumplimientos de la planificación 				

Fuente: Figuera (2019)

Figura 1. Red semántica de las competencias gerenciales presentes en los gerentes en el marco de un entorno turbulento.



Fuente: Figuera (2020)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Proceso de categorización:

En esta fase de categorización, se organizó la información de manera de facilitar la interpretación y percibir las semejanzas y diferencias sobre el evento estudiado. En la siguiente tabla se puede observar claramente las categorías principales y las subcategorías emergentes de ellas, procedentes de las entrevistas realizadas durante la investigación.

Tabla 2. Unidades de análisis

Categorías	Subcategorías
Competencias Gerenciales	Habilidad de Comunicación Saber escuchar Saber preguntar Liderazgo Motivación Confianza Humildad Capacidad de adaptación
Entorno turbulento	Alta Incertidumbre Incumplimiento en la Planificación

Tabla 3. Categorización de los contenidos

Categorías	Extractos esenciales
<p>Competencias Gerenciales</p>	<p>G1-[45-46]...podría ser como yo soy capaz o tengo la capacidad de gerenciar a la gente que construye las cosas...</p> <p>G1-[56-58]...ahorita es cómo tú haces para que tu gente haga las cosas de manera correcta y se sientan bien en el... en el... ambiente de trabajo en donde está.</p> <p>G3-[06-07]...son todas las habilidades que debe poseer un gerente.</p> <p>G4-[160-164]...todas aquellas habilidades o destrezas que debe tener una persona para liderizar un equipo...</p>
<p>Entorno turbulento</p>	<p>G1-[07-11]...es un entorno que, cambia drásticamente, no es un cambio así como poquito, no! es un cambio brusco, contundente, disruptivo en un tiempo muy corto, entonces un entorno que siempre está turbulento, causas un caos constante y nunca tiendes a estabilizarte.</p> <p>G2-[21-23]...no sé si llamarlo crisis porque es como muy fuerte ¿no? pero realmente si estamos asociados como a la crisis del país que nos afecta a la empresa.</p> <p>G3-[46-48]...ahorita este... la empresa afronta constantes cambios, constantes cambios de producción...</p>

Tabla 3. Categorización de los contenidos (continuación)

Categorías	Extractos esenciales
Entorno Turbulento	<p>G3-[094-095]...completamente cambiante y las reglas del juego te pueden cambiar de un día para otro...</p> <p>G4-[06-09]...realmente ahorita en la situación que estamos, sobre todo el entorno país, es realmente complejo, porque cada vez nos piden, nos demandan más resultados con menos recursos...</p>

Luego de describir las categorías principales, y de profundizar en el contenido o información recogida a través de las entrevistas, se agruparon y asociaron las subcategorías de acuerdo con su naturaleza y contenido, y se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 4. Subcategorías emergentes

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>G1-[151-154]...la comunicación, eso también es muy importante para un gerente; tienes que comunicar, tú tienes que decir las cosas como cómo son.</p> <p>G4-[183-185]...la comunicación, es una de las partes que también debe tener pendiente dentro de las competencias que debe tener un buen gerente.</p>	Habilidad de comunicación

Tabla 4. Subcategorías emergentes (Continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>G3-[151]...trato ser lo más directo posible,...</p> <p>G4-[196-200]...comunicación es la competencia principal que uno debe tener, porque realmente uno no lo sabe todo, y la empresa no espera que uno lo sepa todo pero que uno siempre se comunique con su equipo, y ese tipo de cosas nos ayudan a tomar decisiones.</p>	<p>Habilidad de comunicación</p>
<p>G1-[87-95]...capacidad de escucha, este... de las personas, capacidad de preguntar y de prestar... de verdad escuchar, o sea, porque si yo quiero preguntarle a mi equipo de verdad ¿cómo hacer las cosas? Este... y yo la hago como a mí me da la gana y no prestas atención, entonces no estás haciendo nada igual, pero si tú hablas con tu equipo y tú los escuchas y actúas (hace énfasis en actúa) a partir de lo que ellos te dicen, ellos se van a sentir integrados...</p> <p>G4-[68-71]...yo he intentado aplicar en mi rol como gerente es escuchar mucho a las personas, darle oportunidades a las personas para que las personas se expresen...</p>	<p>Saber escuchar</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategoría
<p>G4-[074-077]...ser muy buen gerente o sea, en escuchar a las personas eso sí te lleva a eso, porque realmente aquí, por ejemplo, en la planta tenemos mucha gente con mucha capacidad técnica, lo que pasa es que tiene que ser escuchada.</p>	<p>Saber escuchar</p>
<p>G1-[155-158]...yo pregunto, si! yo pregunto demasiado o sea, yo pregunto muchísimo! a mí cada vez que me vienen con un problema yo empiezo más bien es a preguntar, a ver cómo resolvemos el problema...</p> <p>G1-[134-139]...yo les digo vengan para acá ¿cuál es el problema que ustedes tienen ahorita? entonces los siento, “el problema que tenemos es este”, ahí los hago pensar ¿por qué esto te dio? y ¿cómo lo deberías hacer?; o sea, yo hago muchas preguntas para que ellos mismos razonen su respuesta.</p> <p>G1-[181-184]...la única manera de gerenciar eso es a través de preguntas a tu equipo, eso es lo que yo hago en el día a día, y gracias a Dios cuento con un equipo que me tiene bastantes respuestas...</p>	<p>Saber preguntar</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>G4-[101-104]...si usted le llega de forma distinta y “bueno pero ¿por qué no lo podemos hacer así?” Como hacerle como “coaching” y, nosotros vamos llevándolos a un punto donde nosotros queremos que ellos mismos suelten todo y que ellos mismo nos den esa respuesta que nosotros esperamos...</p>	<p>Saber preguntar</p>
<p>G2-[105-114]...hay cosas que se vienen haciendo por muchos años y luego es difícil cambiarles esa esa percepción a las personas, es algo que, se venía haciendo de una forma y ahora tienen que hacerse de otra, quizás crea como a las primeras de cambio, como un rechazo o algo y, cuando tú rompes esa barrera con el entorno, con el personal, terminan haciendo cosas que te sorprenden! que están fuera de sus descripciones de cargo! o muchas cosas que te le agregan muchísimo valor a tu gestión y puedes solventar mucho más...</p> <p>G2-[117-119]...es primero ganártelos a ellos para que puedan hacer las cosas de forma natural, sin presión, los dejas fluir o sea, aportan muchos más beneficios.</p>	<p>Liderazgo</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>G1-[165]...el líder se hace de su gente...</p> <p>G2-[053-054]...ser constante en las cosas o sea, hacerles seguimiento creo que es parte de lo que he hecho.</p> <p>G2-[066-068]...hay que ser constantes, hay que mantener un continuo seguimiento, ser perseverante hasta poder lograr los objetivos...</p> <p>G2-[093-095]...tratarles de educar o pasarles el conocimiento de las cosas nuevas, entonces ahí es donde entra la parte del personal dónde tienes que saberlos trabajar...</p> <p>G3-[178-180]...identificar de cada persona, de cada supervisor, cuáles son sus habilidades y las que no son habilidades sino oportunidades de mejora, empezar a trabajar con ellos.</p>	<p>Liderazgo</p>
<p>G2-[046-050]...se va construyendo poco a poco, o sea, poco a poco trabajando en conjunto con ellos, te das cuenta de sus necesidades, te das cuenta de sus criterios y en base a eso a cada uno los trabajas diferente para lograr las cosas que deseas realizar.</p>	<p>Motivación</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>G2-[124-132]...las personas buscan más que estén con ellos, o sea, quieren ser escuchados, ver que, que necesitan, estudiar sus necesidades, todos tenemos necesidades y a veces simplemente es ser escuchados, de repente tú a las personas las escuchas, entiendes, más o menos sus solicitudes, de repente no puedes complacerlos en las cosas más difíciles, pero hay cosas básicas, simples, que vas a poder resolver! entonces tú le vas resolviendo las cosas más simples y poco a poco como que te los vas ganando!</p> <p>G4-[038-041]...nosotros tenemos que enfocarnos más en las personas porque son las personas que operan esas máquinas, son las personas que consiguen los resultados, son las personas que reparan esos equipos.</p>	<p>Motivación</p>
<p>G1-[074-077]...un gerente tiene que ser confiable, entonces una cualidad es que tienen que tener confiabilidad, porque si yo digo que esto es anaranjado es porque es anaranjado!</p>	<p>Confianza</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>G1-[082-086]...a una máquina no le va a importar si el gerente es confiable o no, pero a la gente (hace énfasis en la palabra gente) si le va a importar si el gerente es confiable o no, entonces yo digo que competencias es bueno... ser confiable...</p> <p>G2-[100-104]...ahorita yo pienso que, la clave del éxito es poder mantener esa empatía o bien sea ese contacto con el entorno pues, con las personas que tienes a cargo, porque son la clave del éxito, ellos son los que te pueden ayudar a solventar cualquier cosa ante este entorno tan difícil...</p> <p>G2-[131-134]...tú le vas resolviendo las cosas más simples y poco a poco como que te los vas ganando! las personas empiezan a confiar en ti, que eso es lo más importante! y creo que lo más difícil es lograr esa confianza...</p>	<p>Confianza</p>
<p>G1-[63-69]...la humildad primero, bueno... tú eres humilde y aceptas tanto que, debes aprender como que lo que tienes lo debes dar ¿no?, entonces bueno, si tú estás en la capacidad de aprender cosas y también sabes que lo poco que tú sabes lo tienes que dar y</p>	<p>Humildad</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>donar pa' que los demás aprendan... ya por ahí tienes la capacidad de que la gente confíe en ti...</p> <p>G1-[72-74]...capacidad de verse humilde ante las personas, o sea, de ser humilde, sentirlo, ser, sentirlo y ser, y que esa humildad le permita tener confiabilidad con la gente...</p> <p>G2-[034-040]...considero que uno tiene que tener es humildad, principalmente no sé si lo llamamos como una habilidad pero la humildad es clave, en estos entornos, principalmente destacar de que, trabajas con personal, no directamente con máquinas sino con personas, entonces tú tienes que que fomentar esa parte, para poder sacarle el máximo a todas las personas que tienes a cargo.</p> <p>G3-[118-119]...creo que la la humildad y cuando hablo de humildad es como que, decir la verdad...</p>	<p>Humildad</p>
<p>G1-[196-199]...la gerencia de ahorita es de adaptación pues, es cuánto tú seas capaz de adaptarte, entonces claro yo vivo en un entorno turbulento todo el día, para mí eso es lo normal...</p>	<p>Capacidad de Adaptación</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>G1-[222-229]...yo siento que, obviamente se tienen que adaptar y esa gerencia vieja, vamos a llamarla vieja, donde decíamos que, bueno que hay un jefe y entonces vienen los de abajo y los de abajo, entonces los de aquí abajo no pueden hablar con el jefe porque están... me “bypaseas” a mí y todo es como estructurado y burocrático, eso se tiene que... eso te hace perder agilidad y por lo tanto no te va a permitir manejarte en un entorno turbulento...</p> <p>G2-[097-100]...son muchas cosas que se van uniendo pero tienes que evolucionar para trabajar con las nuevas situaciones porque si no, no fluye pues si no, no podríamos hacer nada.</p> <p>G3-[54-56]...uno tiene que a la final adaptarse a lo que requiere el cliente, y si el cliente requiere no sé, un producto de tal forma uno tiene que buscar la manera de que... de atacar ese mercado...</p> <p>G3-[110-112]...bueno que estamos siempre dispuestos como que hacer cosas nuevas para mantener nuestras operaciones.</p>	<p>Capacidad de Adaptación</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (Continuación)

Extractos esenciales	Subcategoría
<p>G3-[158-163]...sé que la adaptación es muy importante, sentirse bienvenido es muy importante y aparte de eso, que a la final a veces tú no es que no quieres hacer las cosas sino es que no sabes cómo hacerlas entonces, entiendo que hay que tomarse el tiempo de hablar con las personas, de enseñarlas y después hacerle seguimiento...</p> <p>G4-[045-049]...antes nosotros para una auditoría “bueno vamos a contactar para hacer tal cosa” bueno ahorita lo estamos haciendo con nuestros propios recursos o sea, nos estamos reinventando, qué cosas distintas podemos hacer para continuar funcionando, eso es algo de lo que más o menos uno trata.</p> <p>G1-[033-034]...yo soy un gerente y para mí manejar un entorno turbulento es parte de mi trabajo”, o sea, eso es lo normal.</p> <p>G1-[026-029]...el mundo está cambiando y si nosotros no estamos en la capacidad de... de gerenciar los entornos turbulentos, nunca vamos a tener la capacidad de innovar y de generar cosas nuevas con la rapidez con que el entorno lo requiere...</p>	<p>Capacidad de Adaptación</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (Continuación)

Extractos esenciales	Subcategoría
<p>G2-[160-164]...actualmente vivimos cambios constantemente, donde las realidades son muy diferentes a hace muchos años a las que vamos a vivir mañana...</p> <p>G4-[138-144]...hay mucha incertidumbre, que efectivamente no sabemos qué va a pasar mañana, qué puede pasar entre cinco días, eso lo define un entorno turbulento porque realmente es lo que estamos viendo, no sabemos si mañana nos llega materia prima, tenemos la gente o no tenemos la gente, o sea, cómo podemos contribuir para que este barco siga andando.</p> <p>G4-[148]...esa incertidumbre que no sabemos realmente qué hacer...</p>	<p>Alta incertidumbre</p>
<p>G2-[56-63]...Bueno a veces es un poco complejo debido a que las cosas no salen tan rápido como las esperamos, ya que hay ciertos factores que, que retrasan las cosas como quien dice, eeh bien sea, todo está asociado al entorno o a las realidades que estamos viviendo en el país, de una u otra forma este repercute tanto en procesos, entonces a veces es un poco eeh difícil lograrlo en los tiempos estipulados, en como uno lo está planificando,</p>	<p>Incumplimiento en la Planificación</p>

Tabla 4. Subcategorías emergentes (continuación)

Extractos esenciales	Subcategorías
<p>las cosas se retrasan...</p> <p>G2-[56-63]...Bueno a veces es un poco complejo debido a que las cosas no salen tan rápido como las esperamos, ya que hay ciertos factores que, que retrasan las cosas como quien dice, eeh bien sea, todo está asociado al entorno o a las realidades que estamos viviendo en el país, de una u otra forma este repercute tanto en procesos, entonces a veces es un poco eeh difícil lograrlo en los tiempos estipulados, en como uno lo está planificando, las cosas se retrasan...</p> <p>G3-[94-98]...completamente cambiante y las reglas del juego te pueden cambiar de un día para otro en cuestión de (pensativo) no sé, te cambian de un día para otro completamente pues, no es que tú planificas pero sabes que en esa planificación hay muchas cosas que se pueden salir de control...</p> <p>G4-[18]...ahorita es más complejo planificar...</p>	<p>Incumplimiento en la Planificación</p>

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se describen las categorías Competencias gerenciales y Entorno turbulento, de acuerdo a los extractos vivenciales de los informantes, desarrollándose además subcategorías que emergieron y que tienen relación con los teóricos referenciales.

Competencias Gerenciales

En el ámbito gerencial, las personas que asumen el desempeño administrativo de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas, al respecto, Griffin (2011:07) dice que un gerente es “alguien cuya principal responsabilidad es llevar a cabo el proceso administrativo”.

Para Morales (2014:247) ser gerente “no se trata de un cargo, ser gerente no se reduce a un liderazgo o un lugar significativo en la organización, implica una manera de ser, de vivir y de relacionarse con los otros”

En el mismo sentido, Robbins y Coulter (2008) establecen el trabajo de un gerente:

Puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización. (p 15)

Son varias las tareas del gerente o administrador, pero de acuerdo a lo indicado por Hellriegel (2005:89), las competencias gerenciales “están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”. En el mismo orden de ideas se menciona lo aportado por el gerente G1-[45-46]: “...pudiera ser como yo soy capaz o tengo la capacidad de gerenciar a la gente que construye las cosas...”

De acuerdo a las consideraciones anteriores, las competencias gerenciales comprenden características esenciales como los conocimientos, las cualidades y las habilidades, además se basan en ciertos principios de administración. Se manifiestan en los gerentes, quienes son las personas a las que se les han designado las responsabilidades para realizar las actividades de gestión y administración, tal es el caso de lo señalado por el informante: G3-[06-07]: “...son todas las habilidades que debe poseer un gerente”

Por su parte el informante coincide indicando que las competencias gerenciales son G4-[160-164] “...todas aquellas habilidades o destrezas que debe tener una persona para liderar un equipo...” estableciendo de esta manera la relación entre gerente y sus habilidades sociales para relacionarse con un grupo de personas.

Se menciona además, lo evidenciado por el gerente de operaciones G1-[56-58]: “...ahorita es cómo tú haces para que tu gente haga las cosas de manera correcta y se sientan bien en el... en el... ambiente de trabajo en donde está...”

Lo expresado anteriormente tiene relación con el planteamiento de Arroyo (2012) sobre las competencias:

Son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral. La competencia es contextualizada, por lo tanto, se trata de saber actuar en un campo de exigencias, restricciones y recursos determinados (p. 220)

De esta manera, las competencias no son solamente la realización de las tareas, sino que tiene implícito en dichas tareas el hacerlas de manera correcta, y de acuerdo a las declaraciones obtenidas están dirigidas especialmente a obtener los resultados a través del trato y dirección de las personas.

Habilidad de comunicación

Para el gerente, es vital el desarrollo de las habilidades de comunicación ya que estas destrezas le permiten transmitir ideas a los subordinados de modo que sepan lo que se espera de ellos, debido a que es un cargo orientado hacia las relaciones interpersonales. En este sentido, Griffin y Van Fleet (2016:11) expresan que, “Las habilidades para la comunicación se refieren a la capacidad del director y/o gerente para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos le proporcionan”.

De acuerdo a las evidencias del gerente de procesos, la comunicación es una de las competencias principales que debe tener un gerente G4-[183-185]: “la comunicación, es una de las partes que también debe tener pendiente, dentro de las competencias que debe tener un buen gerente.” En este orden de ideas, es conveniente mencionar lo evidenciado en el gerente de envasado al decir G3-[151] “...trato ser lo

más directo posible...” haciendo referencia al proceso de comunicación que tiene con sus subordinados de forma clara y sincera.

Para Madrigal (2009:56) la comunicación: “es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación”. Es por lo anterior que la informante señala su importancia al decir G1-[151-155]: “...y, la comunicación, eso también es muy importante para un gerente; tienes que comunicar, tú tienes que decir las cosas como cómo son”, es decir, reconoce que parte importante de su labor es comunicar con lo cual demuestra la intención que tiene de decir clara y honestamente sus pensamientos cuando se comunica.

Las evidencias del gerente de procesos coinciden al decir G4-[196-200]: “el tema de comunicación es la competencia principal que uno debe tener, porque realmente uno no lo sabe todo, y la empresa no espera que uno lo sepa todo pero que uno siempre se comunique con su equipo, y ese tipo de cosas nos ayudan a tomar decisiones” Al respecto, Velásquez (2019:1) menciona “la comunicación adecuada proporciona información al administrador que es útil para la toma de decisiones. No se pueden tomar decisiones en ausencia de información. Por lo tanto, la comunicación es la base para tomar las decisiones correctas”. De esta manera se devela parte esencial de la importancia que tiene la habilidad de comunicación para el buen desempeño del gerente, como lo es obtener información a través de la comunicación con los colaboradores para facilitar la toma de decisiones.

En el mismo propósito Rodríguez (2006:200) se refiere a las competencias comunicacionales como: “saber comunicar, saber escuchar, saber preguntar; saber utilizar el silencio; saber dar órdenes en el ámbito

profesional y saber corregir a un colaborador”. Es preciso mencionar que algunas de estas competencias se evidenciaron en los gerentes, tal es el caso de saber escuchar y saber preguntar.

Saber Escuchar

El saber escuchar es parte del proceso comunicativo, y pueden identificarse como un elemento sustancial en las habilidades de los gerentes, en el mismo propósito, es interesante mencionar que los informantes coinciden en reconocer la importancia de tener como competencia el saber escuchar, lo que les permite tener mayor cercanía con los colaboradores. De acuerdo a lo expresado anteriormente se señala la respuesta del gerente de procesos G4-[68-71]: “...una de las cosas que yo he intentado aplicar en mi rol como gerente es escuchar mucho a las personas, darle oportunidades a las personas para que las personas se expresen.”

En concordancia con lo anterior, para Goleman (2005:126), saber escuchar es “una de las principales actitudes que determinan el manejo de las relaciones, lo que posibilita comprender a los demás, en lo que se incluye percibir sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones”, de esta manera se puede afirmar que escuchar es una de las actitudes develadas dentro de la competencia de comunicación.

Adicionalmente, se cita lo dicho por la gerente de operaciones de planta en relación a las habilidades de un gerente G1-[87-98]

...capacidad de escucha, este... de las personas, capacidad de preguntar y de prestar... de verdad escuchar, o sea, porque si yo quiero preguntarle a mi equipo de verdad ¿cómo hacer las cosas? Este... y yo la hago como a mí me da la gana y no prestas atención, entonces no estás haciendo nada igual, pero si tú hablas con tu equipo y tú los escuchas y

actúas (hace énfasis en actúa) a partir de lo que ellos te dicen, ellos se van a sentir integrados...

En este orden de ideas, Ortiz (2007:09) indica que, “escuchar es la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye”. De acuerdo a los planteamientos realizados previamente, escuchar es dedicarse a entender y atender las solicitudes y sentimientos de quien habla. La informante también destaca la importancia de actuar conforme a esas ideas escuchadas y entiende que con esa actitud las personas se sienten parte del equipo.

Es importante agregar la idea del entrevistado G4-[074-077] cuando dice:

...ser muy buen gerente o sea, en escuchar a las personas eso sí te lleva a eso, porque realmente aquí, por ejemplo, en la planta tenemos mucha gente con mucha capacidad técnica, lo que pasa es que tiene que ser escuchada.

De lo anterior se puede deducir que, un buen gerente se mide en la escucha, y que se debe prestar atención a lo que dicen las personas, quienes tienen conocimientos que puedan ayudar pero muchas veces no han sido escuchadas activamente. Al respecto Echeverría (2011:01) afirma “un nuevo sentido común acerca del saber escuchar está emergiendo. Las personas están empezando a aceptar que escuchan mal. Reconocen que, a menudo, les es difícil escuchar lo que otros dicen”

De acuerdo a las consideraciones que se han venido realizando, se puede decir que los gerentes demuestran respeto por los otros, al escucharlos y apreciar lo que dicen, que además les permite creer que

escuchar es realmente necesario para construir, para que el otro se sienta parte del trabajo y de las decisiones, ya que en la comunicación, saber escuchar es parte de una capacidad que permite mostrar interés y mejorar las relaciones con los demás. Para Sosa (2012:34) escuchar es “el reencuentro de las relaciones e interacciones humanas, el desarrollar habilidades y potencialidades para descubrir en la voz interior del otro sus sentires, pensares, y necesidades”. Por tanto, la escucha es una habilidad desarrollada actualmente por parte de los gerentes.

Saber Preguntar

En el proceso comunicacional de un gerente, se puede identificar como práctica gerencial la de formular preguntas adecuadamente. De acuerdo a Urcola (2003:340): “La pregunta es uno de los instrumentos más poderosos que se hallan a nuestra disposición para dirigir, estimular una discusión y hacer participar a uno o varios miembros de un grupo.”

Las evidencias obtenidas permiten señalar la existencia y aplicación de esta habilidad, tal es el caso de la gerente de operaciones quien expresó G1-[134-139]: “...yo les digo vengan para acá ¿cuál es el problema que ustedes tienen ahorita? entonces los sienta, “el problema que tenemos es este”, ahí los hago pensar ¿por qué esto te dio? y ¿cómo lo deberías hacer?; o sea, yo hago muchas preguntas para que ellos mismos razonen su respuesta”.

Saber preguntar también se evidencia en las declaraciones del informante, al decir G4-[101-104] “...si usted le llega de forma distinta y “bueno pero ¿por qué no lo podemos hacer así?”...hacerle como “coaching” y, nosotros vamos llevándolos a un punto donde nosotros queremos que ellos mismos suelten todo y que ellos mismos nos den esa respuesta que nosotros esperamos...” estas expresiones dejan claro la

idea de que el gerente es consciente que al preguntar dirige a las personas para conseguir lo que necesita. Al respecto, Urcola (2003:340) indica “Quien controla una conversación no es quien habla, sino quien escucha o pregunta. En la pregunta está la fuerza de y el poder de la dirección.”

Es importante señalar que la habilidad de saber preguntar, contribuye a una realimentación en la comunicación con las personas, lo que le permite solucionar problemas, en este sentido se muestra lo evidenciado en el informante G1-[155-158]: “...yo pregunto, si! yo pregunto demasiado o sea, yo pregunto muchísimo! a mí cada vez que me vienen con un problema yo empiezo más bien es a preguntar, a ver cómo resolvemos el problema...” De esta manera, se establece la relación entre preguntar y solucionar problemas, ya que al conseguir la información necesaria, por medio de preguntas, el gerente tendría la capacidad tomar las decisiones que solucionarían la situación.

En el orden de las ideas anteriores, se agrega la manifestación del gerente G1-[181-184] “...la única manera de gerenciar eso es a través de preguntas a tu equipo, eso es lo que yo hago en el día a día, y gracias a Dios cuento con un equipo que me tiene bastantes respuestas...”. De los anteriores planteamientos se deduce, que si se quiere obtener información, controlar un proceso, provocar una discusión, estimular el pensamiento, solucionar problemas, progresar en una determinada dirección, la mejor herramienta es preguntar.

En efecto, la comunicación se da a la tarea de rescatar la contribución activa de las personas y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician a la organización y que lo hacen más productivo, así lo plantean Rebeil y Ruiz Sandoval (2000).

Habilidad de Liderazgo

La Habilidad del liderazgo es la influencia interpersonal que ejercida de manera correcta producirá en las personas y para la organización mejores resultados, conviene señalar que no necesariamente todo gerente es líder, un gerente puede desarrollar actitudes y destrezas que lo ayuden a asumir el liderazgo, de esta manera lo señala Maxwell (2012:03) “El liderazgo es un proceso, no una posición. El liderazgo trata con personas y sus dinámicas, que están en constante cambio”. Kotter (2005:17) concuerda al decir: “el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características.”

Después de los planteamientos anteriores, se presentan algunas manifestaciones de los informantes que confirman que el liderazgo es parte de sus habilidades gerenciales: G2-[117-119] “...es primero ganártelos a ellos para que puedan hacer las cosas de forma natural, sin presión, los dejas fluir o sea, aportan muchos más beneficios.” Por su parte el gerente G1-[165] expresa “...el líder se hace de su gente...”

Destacando la relación entre el líder y su gente al que se hace referencia en las citas previas, Hughes (2009:77) define el liderazgo: “Es una relación entre aquellos que aspiran a dirigir y los que optan por seguir. Si la relación es de uno o muchos, el liderazgo requiere comprometer a otros”. En otras palabras, se puede inferir que no hay líder sin la gente que decide seguirlos.

Al respecto del liderazgo, Chiavenato (2007:105) explica: “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. En el mismo sentido, se evidencia en el gerente G2-[093-095] al decir “...tratarles de educar o pasarles el conocimiento de las cosas nuevas, entonces ahí es donde entra la parte

del personal dónde tienes que saberlos trabajar...” lo que permite interpretar que el informante reconoce que debe existir la capacidad de influir en las personas para que, con su trabajo contribuyan al cumplimiento de las metas de su grupo o departamento.

Por su parte Ramírez, (2017) explica:

La capacidad de liderazgo del gerente es de gran importancia, en especial en lo que respecta a la dirección de individuos, quienes serán los co-responsables de la productividad y desempeño de la empresa. Un gerente líder podrá encausar la motivación de los empleados y equipo de trabajo para hacer lo correcto correctamente. (p. 44)

Con la afirmación del gerente G3-[178-180] “...identificar de cada persona, de cada supervisor, cuáles son sus habilidades y las que no son habilidades sino oportunidades de mejora, empezar a trabajar con ellos.” Se puede inferir que posee como habilidades la influencia y dirección para trabajar con las personas a favor de la realización de las actividades.

En relación a la dirección Rodríguez (2006:87) la define como “el proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz”. Además se tiene de Griffin (2011:09) que la dirección “es el conjunto de procesos utilizados para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización”.

Entre otras evidencias de liderazgo desarrollada por los informantes, emerge lo dicho por el gerente del área de mantenimiento G2-[105-114]:

...hay cosas que se vienen haciendo por muchos años y luego es difícil cambiarles esa esa percepción a las personas, es algo que, se venía haciendo de una forma y ahora tienen que hacerse de otra, quizás crea como a las primeras de cambio, como

un rechazo o algo y, cuando tú rompes esa barrera con el entorno, con el personal, terminan haciendo cosas que te sorprenden! que están fuera de sus descripciones de cargo! o muchas cosas que te le agregan muchísimo valor a tu gestión y puedes solventar mucho más...

Por su parte Ramírez (2007:14) coincide indicando: “una de las tareas más difíciles para los líderes en la tarea del cambio es movilizar a la gente en toda la organización a hacer trabajo adaptativo”. Lo anterior es respaldado por Kotter (2005:17) al decir: “lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlos a enfrentarlos mientras lo atraviesan” de acuerdo a estas consideraciones, podría afirmarse, que los gerentes se ocupan de influir en los subordinados para enfrentar los cambios y prepararlos para lograr las tareas de gestión.

En el gerente de Mantenimiento se identificaron extractos esenciales que guardan relación entre el liderazgo y la constancia, en este propósito el informante G2-[053-054] expresa “...ser constante en las cosas o sea, hacerles seguimiento creo que es parte de lo que he hecho” y más adelante agrega G2-[066-068] “...hay que ser constantes, hay que mantener un continuo seguimiento, ser perseverante hasta poder lograr los objetivos...” De acuerdo a las ideas aportadas por Ramírez (2015:01) “...el buen líder dirige a su equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos, es decir al cumplimiento de metas. Y para la consecución de esas metas se requiere constancia”

Adicionalmente, se menciona lo expresado por Chiavenato (2007:105) quien establece el liderazgo como relación funcional entre el líder y subordinado al decir: “El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, y es la relación entre un individuo y un grupo” De esta manera se establece que el liderazgo está asociado a

la constancia y dirección de las personas para la ejecución de las metas laborales.

Motivación

Para algunos gerentes motivar a las personas es un aspecto muy importante, ya que reconocen que son sus subordinados los que realizan el trabajo para conseguir las metas de la organización. Al respecto, el informante concuerda G4-[038-041] "...nosotros tenemos que enfocarnos más en las personas porque son las personas que operan esas máquinas, son las personas que consiguen los resultados, son las personas que reparan esos equipos". En este sentido, los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. De acuerdo a Kotter (2005: 22) "Dado que el cambio es la función del liderazgo, la capacidad de generar un comportamiento altamente estimulado es importante para enfrentar las inevitables barreras al cambio".

Algunas evidencias permiten asociar la expresión de motivación a través del reconocimiento de las necesidades de los trabajadores, en este sentido se menciona la idea del informante G2-[046-050]:

se va construyendo poco a poco, o sea, poco a poco trabajando en conjunto con ellos, te das cuenta de sus necesidades, te das cuenta de sus criterios y en base a eso a cada uno los trabajas diferente para lograr las cosas que deseas realizar.

De acuerdo a los planteamientos anteriores Kotter (2005: 23) declara que "La motivación y la inspiración estimulan a las personas, no por impulsarlas en la dirección correcta, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas". En el mismo sentido, cabe destacar las interpretaciones del gerente de mantenimiento, quien concibe la

necesidad de conocer y resolver algunas necesidades de su personal G2-[124-132]:

las personas buscan más que estén con ellos, o sea, quieren ser escuchados, ver que, que necesitan, estudiar sus necesidades, todos tenemos necesidades y a veces simplemente es ser escuchados, de repente tú a las personas las escuchas, entiendes, más o menos sus solicitudes, de repente no puedes complacerlos en las cosas más difíciles, pero hay cosas básicas, simples, que vas a poder resolver! entonces tú le vas resolviendo las cosas más simples y poco a poco como que te los vas ganando!

En relación con este último, se puede citar la teoría de Abraham Maslow (Maslow, 1954), basada en la jerarquía de las necesidades del ser humano. Donde las acciones nacen de la motivación dirigida a cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas de acuerdo a la importancia e influencia que tienen para el bienestar propio y en el comportamiento humano. Maslow describe las necesidades humanas a través de una pirámide. En la base se ubican las necesidades más elementales y recurrentes (llamadas básicas). Mientras que en la parte superior se encuentran las necesidades más abstractas (llamadas de orden superior). (Robbins y Coulter, 1996)

De los anteriores planteamientos se deduce, que los gerentes ejercen la motivación mediante la escucha, para conocer e interesarse por las necesidades de sus trabajadores para satisfacerlos e incentivarlos a cumplir con las tareas requeridas en el marco del entorno que viven.

Confianza

La confianza surge como categoría a través de las comunicaciones reveladas con los gerentes, quienes dejan percibir que ser un gerente

confiable o en su la calidad de líderes, como se ha discutido previamente, es una cualidad importante que se forja en lo relacional, es decir los líderes se hacen confiables a través de la interacción con las personas. Al respecto, Sampedro (2009:3) dice “El roce y la interacción son en cierta forma el vehículo a través del cual el líder se llega a hacer confiable para sus seguidores”.

En el mismo orden de ideas, se cita a Hoffmann (2012:100) quien plantea: “escuchar y preguntar facilitan la creación de canales abiertos y fluidos de comunicación entre todos los miembros del equipo, lo que trae como consecuencia el fortalecimiento de la confianza” En otras palabras está en el líder tener un comportamiento que le permita ser confiable, principalmente mediante canales de comunicación como escuchar y preguntar.

Es preciso atender a las declaraciones de la informante G1-[074-077] “...un gerente tiene que ser confiable, entonces una cualidad es que tienen que tener confiabilidad, porque si yo digo que esto es anaranjado es porque es anaranjado!” con esta declaración se comprueba que el gerente establece una relación de influencia y credibilidad mediante la comunicación sincera abriendo espacio para la confianza. Estas consideraciones se fundamentan en el planteamiento de Hoffmann (2012:101) “Un líder que se considere gerente confiable siempre dice la verdad. La confianza estará basada en la comunicación clara, directa y respetuosa, sin artificio.” De esta manera se puede establecer que los gerentes son líderes confiables por medio de la aplicabilidad de sus habilidades comunicativas basadas en la sinceridad.

En la misma dirección, se presenta otra respuesta que enfatiza la confiabilidad G1-[082-086] “...a una máquina no le va a importar si el gerente es confiable o no, pero a la gente (hace énfasis en la palabra gente) si le va a importar si el gerente es confiable o no, entonces yo digo

que competencias es bueno... ser confiable...” en otras palabras, se exalta que el gerente se hace del trato con las personas, con la gente que tiene a su cargo y es a esas personas que tiene que ganarse. Para Sampredo (2009:4) “Lo idóneo es que la confianza llegue a formar parte de la cultura organizacional de manera que logre permear a los procesos organizacionales”.

De acuerdo a otras revelaciones se confirma que la confianza se gana en las personas, el informante G2-[131-134] responde “...tú le vas resolviendo las cosas más simples y poco a poco como que te los vas ganando! las personas empiezan a confiar en ti, que eso es lo más importante! y creo que lo más difícil es lograr esa confianza...” Al respecto, Sampredo (2009:3) “Los líderes deben emprender acciones creativas y genuinas para establecer una base sólida de confianza, lograr una visión compartida y desarrollar la perdurabilidad de las relaciones”

En otras consideraciones se presenta la idea del gerente G2-[100-104] “...ahorita yo pienso que, la clave del éxito es poder mantener esa empatía o bien sea ese contacto con el entorno pues, con las personas que tienes a cargo, porque son la clave del éxito, ellos son los que te pueden ayudar a solventar cualquier cosa ante este entorno tan difícil...” esta respuesta devela otro elemento, la empatía, como una manera de iniciar un compartir de sentimientos a través de una interacción emocional con las personas que genere motivación por ayudar. Para Vecchi (2016:469) la empatía es “reconocer lo que el semejante piensa y siente, y responder en forma apropiada”. Es decir, es ser consciente de lo que se dice y se hace, y saber el impacto que se produce con quien se habla. Por tanto, ser empáticos y sinceros establece una base fundamental para generar confianza entre los líderes y los seguidores.

Humildad

En los hallazgos emerge la humildad como valor personal de los gerentes, al reconocer que ser humildes es fundamental para ganarse la voluntad y la confianza de la gente. Al respecto, en la comunicación con la informante sobre las principales competencias del gerente responde G1-[72-74]: "...capacidad de verse humilde ante las personas, o sea, de ser humilde, sentirlo, ser, sentirlo y ser, y que esa humildad le permita tener confiabilidad con la gente..." estas consideraciones develan que a través de un comportamiento humilde se genera confianza en las personas.

Para Baldoni, (2011:210) "La humildad es una virtud de liderazgo que reconoce las limitaciones personales y alaba los logros de los demás" en otras palabras, se interpreta como una aceptación de las limitaciones individuales, unido a la determinación de hacer algo al respecto consiguiendo la ayuda de otros. En el mismo sentido, la gerente expresa G1-[63-69]:

...la humildad primero, bueno... tú eres humilde y aceptas tanto que, debes aprender como que lo que tienes lo debes dar ¿no?, entonces bueno, si tú estás en la capacidad de aprender cosas y también sabes que lo poco que tú sabes lo tienes que dar y donar pa' que los demás aprendan... ya por ahí tienes la capacidad de que la gente confíe en ti...

Siguiendo la dirección de los planteamientos previos, Conger y Kanungo, (1998), citado por Argandoña (2013) indican:

Es probable que el líder humilde sea también un modelo para sus seguidores, enseñándoles a reconocer y aceptar sus limitaciones y a luchar por superarlas, a aprender a escuchar, a reconocer las fortalezas de los demás, a ganar en autonomía y responsabilidad y a desarrollar una cultura de aprendizaje (p. 10)

Es preciso citar las consideraciones del informante, quien destaca que la humildad ha sido clave en su práctica gerencial para conseguir los objetivos a través de las personas a su cargo. G2-[034-040]:

...considero que uno tiene que tener es humildad, principalmente no sé si lo llamamos como una habilidad pero la humildad es clave, en estos entornos, principalmente destacar de que, trabajas con personal, no directamente con máquinas sino con personas, entonces tú tienes que que fomentar esa parte, para poder sacarle el máximo a todas las personas que tienes a cargo.

Lo anterior concuerda con lo establecido por Argandoña (2013:10) que señala: “El líder humilde acaba siendo apreciado y respetado por los demás, su conducta será probablemente, más estable y segura y, por tanto, más fiable, lo que generará confianza y lealtad en sus seguidores”

En el mismo sentido, Baldoni (2011) hace su planteamiento sobre la humildad señalando:

La humildad quizá sea uno de los atributos más ignorados en el liderazgo, pero quizá también uno de los más importantes que pueda poseer un líder. La humildad es un lazo entre el líder y el seguidor que subraya un elemento común: nuestra humanidad. La humildad no se enseña en los cursos sobre gestión, ni en muchos de los cursos sobre liderazgo,... En ningún sitio se dice nada de ser humilde. Aun así, la mayoría de los líderes de éxito entienden que un sentido de la humildad es fundamental para ganarse los corazones y las mentes. (p. 211)

La humildad se encuentra vinculada con la honestidad, y es que en muchas ocasiones para ser honestos hay que ser humildes, a su vez la honestidad se relaciona con la sinceridad. De esta manera lo expresa Forero (2013:1) “la honestidad se considera el valor de ser decente,

recatado, razonable, justo u honrado; una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo a cómo se piensa y se siente. Se relaciona con la sinceridad”

Al respecto, se puede pensar que el gerente manifiesta una actitud sincera al expresar G3-[118-119] “...creo que la la humildad y cuando hablo de humildad es como que, decir la verdad...” a través de esta respuesta se interpreta que el gerente es humilde y sincero porque basa su comunicación en la verdad.

Capacidad de Adaptación

Atendiendo al discurso generado por los gerentes entrevistados en torno a la adaptabilidad de sus competencias en un ambiente turbulento, la mayoría señalan que es necesario hacer cambios adaptativos para enfrentar las nuevas situaciones, admiten tener que evolucionar para mantener las operaciones, entendiéndose que, dentro de las competencias, la capacidad de adaptación es necesaria para entornos cambiantes y turbulentos y que esta adaptación comienza por el desarrollo de habilidades más humanas.

Algunas de estos hallazgos se evidencian en la gerente de operaciones G1-[196-199] cuando indica “...la gerencia de ahorita es de adaptación pues, es cuánto tú seas capaz de adaptarte, entonces claro yo vivo en un entorno turbulento todo el día, para mí eso es lo normal...”, se entiende con estas declaraciones que la gerente reconoce o está consciente de que vive un entorno inestable y que diariamente debe estar dispuesta a gestionar mediante procesos adaptativos. Adicionalmente, se presenta otra expresión que permite interpretar en el gerente la aceptación del entorno turbulento como algo a lo que ya está acostumbrado. G1-[033-034] “...yo soy un gerente y para mí manejar un entorno turbulento es parte de mi trabajo, o sea, eso es lo normal”.

En el mismo sentido se presentan otras declaraciones enfocadas hacia el surgimiento de una gerencia adaptativa, más sensitiva y orientada a un proceso de aprendizaje permanente que permita hacer rupturas o transformaciones de los esquemas administrativos anteriores, G1-[222-229] expresa:

...yo siento que, obviamente se tienen que adaptar y esa gerencia vieja, vamos a llamarla vieja, donde decíamos que, bueno que hay un jefe y entonces, vienen los de abajo y los de abajo, entonces los de aquí abajo no pueden hablar con el jefe porque están... me “bypaseas” a mí y todo es como estructurado y burocrático, eso se tiene que... eso te hace perder agilidad y por lo tanto no te va a permitir manejarte en un entorno turbulento...

Con referencia a lo anterior, se infiere que el gerente tiene consciencia de los cambios que se presentan dentro de su entorno y que como líder debe realizar para adaptar su desempeño a la dinámica actual. Lo cual se fundamenta con el planteamiento de Núñez (2016):

La capacidad para gestionar todo cambio es fundamental para lograr una rápida adaptación a las variaciones del entorno y a las posibles oportunidades que pueden ir surgiendo en el camino. En plena crisis, con un entorno tan cambiante, se debe aceptar desde el principio la necesidad de adaptarse continuamente. (sp.)

En este orden de ideas se puede citar las respuestas de los informantes para su análisis, el gerente de mantenimiento expresa G2-[097-100] “...son muchas cosas que se van uniendo pero tienes que evolucionar para trabajar con las nuevas situaciones porque si no, no fluye pues si no, no podríamos hacer nada”. Por su parte el líder de envasado indica G3-[158-163]:

...sé que la adaptación es muy importante, sentirse bienvenido es muy importante y aparte de eso, que a

la final a veces tú no es que no quieres hacer las cosas sino es que no sabes cómo hacerlas entonces, entiendo que hay que tomarse el tiempo de hablar con las personas, de enseñarlas y después hacerle seguimiento...

Al respecto de la capacidad de adaptación, Dávila (2009), citado por Azuero (2012), expresa:

La adaptación se entiende como un proceso dinámico de aprendizaje y ajuste continuo que da cabida a la ambigüedad y a la complejidad. El énfasis es más lograr un balance entre estrategias de exploración de nuevos recursos y explotación de los recursos existentes, que optimizar cada una de ellas por aparte. La adaptación que se requiere no es intensificar las demandas existentes en su entorno y establecer cómo usar los recursos disponibles, es ir más allá; es reconfigurarse en sí misma en forma rápida cuando hay ambientes cambiantes. (p. 177)

Los planteamientos que se han venido realizando son confirmados con las declaraciones emitidas por los entrevistados, en efecto se menciona al gerente de procesos G4-[045-049]:

...antes nosotros para una auditoría “bueno vamos a contactar para hacer tal cosa” bueno ahorita lo estamos haciendo con nuestros propios recursos o sea, nos estamos reinventando, qué cosas distintas podemos hacer para continuar funcionando, eso es algo de lo que más o menos uno trata.

Cabe agregar, las consideraciones del informante, G3-[54-56] “...uno tiene que a la final adaptarse a lo que requiere el cliente, y si el cliente requiere no sé, un producto de tal forma uno tiene que buscar la manera de que... de atacar ese mercado...” Más adelante de vela G3-[110-112] “...bueno que estamos siempre dispuestos como que hacer cosas nuevas para mantener nuestras operaciones” se observa con estas

declaraciones la disposición que tiene para adaptarse y ser flexible al medio, que implica la modificación oportuna en función de los cambios de nuevas situaciones o eventos.

Es necesario destacar la respuesta de la informante G1-[026-029] para analizar parte de los cambios realizados y evidenciados:

...el mundo está cambiando y si nosotros no estamos en la capacidad de... de gerenciar los entornos turbulentos, nunca vamos a tener la capacidad de innovar y de generar cosas nuevas con la rapidez con que el entorno lo requiere...

Dentro de este mismo enfoque, se encuentra la propuesta de D'Áveni (1995:52) (mencionado por Rivera, 2019), quien indica que “la turbulencia obliga a las empresas a reaccionar de forma rápida y agresiva para crear nuevas ventajas si no quieren perder su posición en el mercado”, Para profundizar el análisis se menciona a Prokresch (1993:141) (mencionado por Rivera, 2019) “El potencial de introducción de innovaciones o cambios en el medio ambiente es un factor clave de éxito”

Algunos de los cambios o propuestas teóricas para enfrentar la turbulencia y que son parte del proceso adaptativo al entorno son las consideradas por Souba (2003):

Un enfoque para enfrentar la turbulencia tiene que ver con el desarrollo de capacidades dinámicas que le permitan a la organización hacer frente a los factores que generan la turbulencia. Concretamente se recomienda desarrollar habilidades de comunicación, enfocarse en resultados, alinear los valores de la organización, ser capaz de tomar decisiones sin información perfecta, desarrollar competencias emocionales. (p. 84)

En este sentido, es preciso mencionar las competencias más resaltantes en los gerentes que fueron evidenciadas y previamente

discutidas, como parte del proceso adaptativo para enfrentar el entorno, siendo éstas: la comunicación y el reforzamiento de valores éticos y emocionales, como la humildad y la honestidad que generen confianza en las personas, de esta manera se contrastan los elementos encontrados para describir adaptabilidad de las habilidades actuales en los gerentes.

Entorno Turbulento

Diariamente la organización enfrenta cambios constantes, un entorno turbulento producto de distintos factores, en su mayoría por la situación económica del país, los gerentes no escapan de esta realidad. En efecto, el informante expresa: G2-[21-23] "...no sé si llamarlo crisis porque es como muy fuerte ¿no? pero realmente si estamos asociados como a la crisis del país que nos afecta a la empresa". Por otra parte, se puede citar: G3-[46-48] "ahorita este... la empresa afronta constantes cambios, constantes cambios de producción..."

La consideración anterior, se asocia a la baja disponibilidad de recursos que posee la organización para producir de manera normal en el entorno que se experimenta, lo cual es confirmado por el gerente de producción quien revela: G4-[06-09] "realmente ahorita en la situación que estamos, sobre todo el entorno país, es realmente complejo, porque cada vez nos piden, nos demandan más resultados con menos recursos"

Los razonamientos previos, y en relación al caso venezolano van de acuerdo a lo establecido por Penfold, Vainrud y Dohnert (2009:14) "Las empresas han debido enfrentar, casi de forma permanente, inestabilidad política, inseguridad jurídica, barreras administrativas de toda índole, vaivenes en la política económica y los más variados controles y regulaciones estatales", en otras palabras, y conforme a las ideas de García, Iriarte y Solís (2012) expresan:

factores como los cambios drásticos en la legislación vigente, las fallas permanentes de los servicios públicos, perennes cambios en materia de regulaciones, barreras administrativas, la inseguridad jurídica, la incertidumbre política, crecientes costos laborales así como la inflación son aditivos de la mezcla que compone este entorno, a su vez hace que el panorama se complique cada vez más para el estratega venezolano, que en vista de la necesidad convierte esta situación en su principal especialidad, gerenciar turbulencia. (p. 146)

En este propósito, los informantes clave explicaron cómo perciben el entorno turbulento, G1-[07-11] "...es un entorno que, cambia drásticamente, no es un cambio así como poquito, no! es un cambio brusco, contundente, disruptivo en un tiempo muy corto, entonces un entorno que siempre está turbulento, causas un caos constante y nunca tiendes a estabilizarte".

Las consideraciones anteriores tienen concordancia con lo establecido en algunas definiciones de entorno turbulento de varios autores (citados por Rivera, 2010), al respecto, Dante (2002), definió entorno turbulento como aquel en el que se producen una sucesión de cambios abruptos e imprevisibles que impactan desestabilizando el sistema en el que funciona la empresa, dificultando su capacidad de adaptación. Además es importante aclarar de acuerdo a lo expresado por Rivera (2019:258) que "la turbulencia es un fenómeno impredecible, que se presenta por la confluencia de tres elementos: dinamismo, incertidumbre y complejidad".

En este sentido, se presentan los argumentos de Buganza, Dell'Era y Verganti (2009):

La turbulencia indica el nivel de variabilidad del estado del entorno, cual depende de la dinámica y la complejidad del mismo. Pocos cambios, o cambios graduales en condiciones de baja complejidad

implican baja turbulencia; en cambio modificaciones radicales y alta complejidad se reflejan en alta turbulencia. (p. 89)

Con relación a lo anterior, la complejidad para Johnson y Scholes (1999) es el impacto de los elementos del entorno (tecnología sofisticada, diversidad de productos y servicios, incremento en la competencia) sobre la organización.

El concepto de complejidad tiende a definirse en términos muy abstractos, puede partir directamente en términos de una distinción entre el sistema y el entorno y en términos del potencial que posee un sistema para la realización, en este sentido el concepto para Luhmann (2005) significa:

un número de posibilidades que se hacen accesibles a través de la formación del sistema. Implica que las condiciones (y en consecuencia los límites) de posibilidades pueden especificarse, que el mundo llega a constituirse según esta manera, y que también el mundo contiene más posibilidades, de modo que en este sentido tiene una estructura abierta. Desde un ángulo esta relación entre mundo y sistema puede verse como problema de sobrecarga y como una inestabilidad amenazada constantemente (p. 10)

Este último elemento, caracterizado por las condiciones laborales, está ligado a la variabilidad o inestabilidad por la turbulencia del entorno, por lo que la complejidad queda al descubierto en las interpretaciones del gerente G3-[094-095] quien expresa que el entorno es: "...completamente cambiante y las reglas del juego te pueden cambiar de un día para otro..." en este sentido, la sensación que destaca es que está enfrentando a un entorno que cambia constantemente.

Por su parte, el dinamismo, es definido como el cambio en el tiempo. Para Bourgeois (1985) (citado Rivera 2010) Se caracteriza por el

nivel de cambios presentes en las variaciones constantes de los factores del entorno. En el mismo orden se menciona el planteamiento de Jhonson y Scholes (1999) El dinamismo implica que una organización no pueda tomar decisiones futuras basada únicamente sobre datos históricos. En otras palabras, las organizaciones necesitan considerar la forma en cómo operan en el presente y la forma en cómo la posición actual puede afectar lo que puedan hacer en el futuro.

Lo antes expuesto muestran características propias del momento y ambiente que viven los gerentes dentro de una organización afectada por factores externos ya mencionados, y coinciden estar experimentando cambios constantes, en el cual es difícil ejercer su acción gerencial, además se observan que son conscientes de que el día de mañana será un reto diferente.

Alta incertidumbre

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la inestabilidad del entorno producto de la turbulencia, incrementa la incertidumbre de los individuos, así fue develado en los gerentes entrevistados, generando efectos en su desempeño, por tanto surge como subcategoría siendo uno de los componentes del entorno turbulento. Para su análisis se presenta lo expuesto por el gerente del área de procesos G4-[139-144]:

...hay mucha incertidumbre, que efectivamente no sabemos qué va a pasar mañana, qué puede pasar entre cinco días, eso lo define un entorno turbulento porque realmente es lo que estamos viendo, no sabemos si mañana nos llega materia prima, tenemos la gente o no tenemos la gente, o sea, cómo podemos contribuir para que este barco siga andando...

Al respecto, Marchiori (2009:21) plantea “Como la duda, la incertidumbre es la manera en que percibimos el contexto, no una cualidad de éste, de allí que se asocia a la angustia”. En el mismo sentido, Piñango (2018:01) explica: “las organizaciones no son entes abstractos que perciben el entorno, anticipan o planifican. Son las personas y grupos que las integran quienes perciben, procesan información, analizan y formulan estrategias”. En otras palabras, la complejidad del entorno es lo que genera las dudas y nutre el sentimiento de incertidumbre que no está en el entorno, sino en las personas o para el caso en estudio lo viven los gerentes de la empresa.

Resulta oportuno citar lo develado por el informante G2-[160-164] “...actualmente vivimos cambios constantemente, donde las realidades son muy diferentes a hace muchos años, a las que vamos a vivir mañana...”

Se observa claramente con esta posición, que la turbulencia significa enfrentar cambios casi diarios y además que están experimentando incertidumbre producto de esta turbulencia. Esto tiene sentido para Withey (1962) (citado por Rivera, 2010) quien concluye que la turbulencia aumenta la incertidumbre resultado de la escasa información disponible, la rigidez en la respuesta y la incapacidad de reacción de la organización. Esta situación tiene impacto en las actitudes de las personas en las organizaciones generando sentimientos de crisis, ansiedad y estrés. En relación con esto último, se describe la siguiente expresión del gerente de procesos G4-[148]: “...esa incertidumbre que no sabemos realmente qué hacer...”

De acuerdo a Morris, Hansen y Pitt (1995) la incertidumbre corresponde a la falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de una decisión sobre la organización. En este sentido, se percibe que las respuestas de los

gerentes en el manejo de la situación, ante exigencias y las presiones del entorno, que se encuentran por encima de las capacidades o sus propios conocimientos, se manifiesta con ansiedad, dificultad para tomar decisiones acertadas así como incapacidad de disfrutar su labor.

Incumplimiento en la Planificación a largo plazo

Efectos de la turbulencia en una organización que se comporta con incertidumbre, es decir, no saber a qué atenerse y no poder anticipar las amenazas ni las oportunidades, es la desaparición del largo plazo como horizonte temporal, en el cual se alinean acciones, se establecen las prioridades y se esperan resultados, así lo afirma Piñango (2018:01) quien agrega: “La incertidumbre reduce el plazo a unos pocos días. La planificación deja de ser lo que era: un útil ejercicio de anticipación y, por lo tanto, previsión.”

En esta realidad, la organización entra en una predisposición a la planeación a largo plazo. Ya que la planificación ha sido compleja de manejar según lo dicho por el gerente de procesos G4-[18]: “...ahorita es más complejo planificar...”

Cabe agregar lo planteado por el gerente de mantenimiento, quien indica G2-[56-63]:

...Bueno a veces es un poco complejo debido a que las cosas no salen tan rápido como las esperamos, ya que hay ciertos factores que, que retrasan las cosas como quien dice, eeh bien sea, todo está asociado al entorno o a las realidades que estamos viviendo en el país, de una u otra forma este repercute tanto en procesos, entonces a veces es un poco eeh difícil lograrlo en los tiempos estipulados, en como uno lo está planificando, las cosas se retrasan.

Lo impredecible del entorno, aunado a los problemas de disponibilidad de servicios básicos que mueven la base del sistema económico, tales como devaluaciones repentinas y gran inflación, han sido factores que influyen sobre las actividades internas de la organización, tal como lo expresa Grant (2003) quien explica la turbulencia en función de las fallas en el proceso de planeación, duración de los planes estratégicos, frecuencia de los planes, entre otros.

La planeación o planificación es una etapa esencial del proceso administrativo que requiere la toma de decisiones para evaluar las alternativas y así alcanzar las metas, también incluye elaborar un plan de ejecución de las acciones, en el caso de producción es indispensable especificar estas actividades. En este sentido, Lewis, Goodman y Fandt (2012) la planificación consiste en:

Establecer objetivos y definir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, a la luz de la situación. Es decir, la situación debe ser analizada y comprendida, las metas correspondientes y las acciones se determinarán con el fin de aprovechar las oportunidades y/o para resolver problemas. (p. 06)

Para Chiavenato (2007:146) “La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan”.

A lo largo de los planteamientos hechos, es evidente notar que la planificación como actividad básica para los gerentes no está siendo implementada idealmente, no se cumplen los planes, alcanzar las metas está cuesta arriba o el tiempo en que se plantean no se puede controlar ya que la situación no es comprendida para este momento que presencian los informantes, en esta ocasión se cita lo expresado por el

gerente del área de envasado de la organización, al describir cómo percibe el entorno G3-[94-98]:

...completamente cambiante y las reglas del juego te pueden cambiar de un día para otro en cuestión de (pensativo) no sé, te cambian de un día para otro completamente pues, no es que tú planificas pero sabes que en esa planificación hay muchas cosas que se pueden salir de control...

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, queda demostrado que realizar un plan está sujeto a cambios prácticamente diarios, esto aproxima un poco más hacia la comprensión e interpretación de una realidad gerencial tal como se presentó en los espacios de conciencia subjetiva de los actores de la investigación, representados por los gerentes.

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

Reflexiones finales

El gerente venezolano reconoce que sus competencias se desarrollan en un entorno turbulento, de cambios constantes, de complejidad y de alta incertidumbre que es independiente del escenario de investigación o del sector de desenvolvimiento, un entorno producto de distintos factores externos relacionados a la situación económica y política que enfrenta el país.

Las competencias gerenciales en entornos turbulentos más relevantes son: la habilidad de comunicación, capacidad de adaptación y liderazgo y motivación; para ello, este estudio permite a los gerentes de todo nivel, profundizar en aquellos aspectos personales que aplicados en la actuación profesional servirán para mejorar el desempeño gerencial y el logro de una organización más competitiva en momentos actuales.

La visión que poseen los gerentes de las competencias gerenciales en entornos tan cambiantes o turbulentos permite reflexionar sobre la necesidad de asumir el papel de líder que conlleve a desarrollar en sí mismo y en sus seguidores la capacidad para adaptarse rápidamente y redireccionar estrategias para mantener las funciones operativas. Para el gerente es importante fortalecer la confianza a través del desarrollo de la humildad, honestidad y empatía. Además de la satisfacción de las necesidades básicas de sus empleados.

La participación del gerente en la organización actual en el marco de un entorno turbulento, conlleva a reconocer la importancia de desarrollar competencias gerenciales en relaciones humanas, es decir, a través del fortalecimiento de las relaciones más sensitivas con los empleados, lo cual se verá reflejado en los resultados inherentes a sus

prácticas y estilos gerenciales. Las competencias son un conjunto de virtudes y capacidades con las que el gerente debe contar para impactar positivamente en lo colectivo y organizacional.

Una competencia fundamental en los gerentes para relacionarse es la habilidad de comunicación, ya que saber escuchar y saber preguntar son los elementos comunicacionales más concurridos y en desarrollo para el gerente en entornos turbulentos, quienes reconocen que saber escuchar con significado les permite mostrar interés y mejorar las relaciones, lo que trae como consecuencia el fortalecimiento de la confianza, mientras que al hacer preguntas correctas estimulan el razonamiento y participación de las personas para la resolución de problemas que benefician la productividad de la organización.

Se sabe que el liderazgo es una competencia indispensable que tienen que desarrollar y demostrar los gerentes en el marco de la turbulencia e incertidumbre, ya que actualmente enfrentan retos de adaptación, y la tarea más importante para los líderes, en vista de tales desafíos es movilizar a todos los miembros de la organización para aprender nuevas maneras de funcionar o trabajar.

Queda claro que los gerentes líderes dirigen gente, no cosas o máquinas, y deben ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el propósito de motivar a quienes están dirigiendo y con el fin de extraer lo mejor de cada uno, siendo necesario fomentar un estilo gerencial basado en el ser, ser humilde, ser confiable, ser honesto, lo que denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes a ser gerente, con competencias orientadas a un mejor desempeño en el plano social y humano.

La turbulencia del entorno, produce en los gerentes alta incertidumbre que se ve reflejada en la poca información que manejan al enfrentar diariamente la ejecución de cambios que les impide el

cumplimiento de los planes o la planificación establecida, lo cual les genera sentimientos de crisis, ansiedad y estrés.

Recomendaciones

Con el propósito de fortalecer el desarrollo de reflexiones, se presentan algunas sugerencias:

Se pudiera consolidar las competencias develadas en los gerentes de la empresa de alimentos mediante nuevos estudios que permitan contrastarlas y analizarlas desde su equipo de trabajo para conocer de qué manera el gerente es percibido en su relación con las demás personas, aprovechando que los entornos turbulentos, se encuentra en un tópico actual para las organizaciones.

Es necesaria la realización de talleres de formación y actualización de los gerentes, porque la mayoría confrontan dificultades al momento de exhibir sus competencias gerenciales. La actualización de los gerentes con respecto al conocimiento y práctica de las competencias gerenciales se pudiera lograr a través de su participación en estudios de postgrado en la maestría de gerencia, en diplomados, seminarios, formaciones a distancia, entre otros, que les permitirá ampliar y desarrollar su capacidad de liderazgo.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. **Gestión por Competencias**. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.

Ansoff, Igor, Eppink, Joseph, & Gomer, H. (1979). **Management of Strategic surprise and discontinuity: problem of managerial decisiveness**. Economies et Sociétés, serie Sciences de Gestión (1), 459-488.

Ansoff, Igor (1993). **El planeamiento Estratégico**. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México.

Argandoña, Antonio (2013). **Reputación y humildad en la dirección de empresas**. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Arroyo, Ruth (2012). **Habilidades Gerenciales**. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Editorial Ecoe. Colombia.

Auletta, Nunzia (2010). **Tiempo de Caótica**. Debates IESA, Volumen XV (1), Enero-Marzo, pp. 28-31

Azuero, Francisco; González, Ana y Gutiérrez, María (2012). **Tendencias en la administración: Gerencia y academia**. Editorial Uniandes. Colombia.

Baldoni, John (2011). **Sé un líder modelo**. 50 maneras en que los grandes líderes inspiran resultados. Editorial Grupo Nelson. USA.

Blanco, Ernesto (2017). **Cómo sobrevive una empresa en entono crónicamente incierto**. Debates IESA, Volumen XXI (4), Abril-Junio, pp. 5-10.

Banco Central de Venezuela (2019), **indicadores económicos**, documento en línea, disponible en: www.bcv.org.ve consultado en: 2019, Mayo.

Bourgeois, Louise (1985). **Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment.** Academy of Management Journal, 28 (3), 548-573.

Buganza, Tommaso, Dell'Era, Claudio, y Verganti, Roberto (2009). **Exploring the Relationship Between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services.** Product Innovation Management, (26), 308-321.

Carmona, María. (2008). **Hacia una formación docente reflexiva y crítica: fundamentos filosóficos.** Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales. Mérida, Venezuela. ISSN 1316-9505. Enero-Diciembre. N° 13. P.125-146.

Chiavenato, Idalberto (2007). **Introducción a la Teoría General de la administración.** Editorial McGraw Hill. México

Daft, Richard (2008). **Management.** Editorial Thompson-Western Learning. USA.

D'Aveni, Richard (1995). **Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework.** Academy of Management Perspectives, 9 (3), 45-57.

Dante, R (2002). **Estrategias de ventas en tiempos de turbulencia.** Documento en línea, disponible en: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2283>
Consultado en: 2019, Mayo

De Batista, Olivia (2012). **Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio.** Tesis de doctorado, Universidad Fermín Toro, Cabudare.

Del Canto, Ero (2014). **Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento.** Tesis de Doctorado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Díaz León, Milton (2019). **Banco Central de Venezuela publica cifras oficiales**. Diario La Izquierda. Documento en línea, disponible en: <https://www.laizquierdadiario.com.ve/Numeros-del-BCV-aun-maquillados-muestran-la-catastrofe-economica-que-recae-sobre-el-pueblo> Consultado: 2019, Mayo.

Díaz, Jazmín (2000). **La ética en la gerencia, vista a través del desarrollo organizacional**. Revista Venezolana de Gerencia. ISSN 1315-9984. N° 5 49-61.

Echeverría, Rafael (2003). **La empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación**. Granica. Buenos Aires.

Echeverría, Rafael. (2005). **Ontología del Lenguaje**. Comunicaciones Noreste. Chile.

Emery Fred y Trist Eric (1965). **The Causal of Organizational Environments**. Human Relations, 18 (21), 21-32.

Forero, Mónica (2013). **Hablemos de valores: Humildad y Honestidad**. Documento en línea, disponible en: <https://reinventandorecursoshumanos.wordpress.com/?s=sinceridad>
Fecha de consulta: Febrero, 2020.

Galbraith, Jay. (1973). **Designing Complex Organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

García, Ernesto; Iriarte, Eraeli y Solís, Marcy (2012). **Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano**. Revista CICAG. (2) 143-153.

Grant, R. (2003). **Strategic Planning in a Turbulent Environment**. Evidence from Oil Majors. Strategic Management Journal, (24), 491-517

Griffin, Ricky. (2011). **Administración**. Décima edición. Cengage Learning. México.

Griffin, Ricky y Van Fleet, David. (2016). **Habilidades Directivas**. Evolución y desarrollo. Cengage Learning Editores, S.A de C.V. México.

Goleman, Daniel (2006). **Social Intelligence: The New Science of Human Relationships**. Bantam Dell Edition. USA

Guzmán, María. (1992). **Gerencia Participativa**. Caracas.

Hellriegel, Don (2005). **Administración**. Un enfoque basado en Competencias. Editorial Thomson Learning. México.

Hernández, María (2004). **Pragmatismo, utilitarismo y gerencia: Una crítica epistemológica sobre la gerencia contemporánea**. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Hoffmann, Wolfgang (2012). **Gerente, devuelve la pelota**. Editorial Bubok Publishing. España.

Hughes, Marcia; Thompson, Henry y Bradford Terrell, James (2009). **Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence: Best Practices, Case Studies, and Strategies**. Published by Pfeiffer. USA.

Johnson, Gerry and Scholes, Kevan (1999). **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. Harlow, England: Prentice Hall.

Khandwalla, Pradip. (1976-1977). **Some top Management styles, their context and performance**. Organizations and Administrative Sciences, 7 (4), 21-51.

Kotter, John (2005). **Lo que de verdad hacen los líderes**. Harvard Business Review. USA.

Lewis, Pamela, Goodman, Stephen y Fandt, Patricia (2012). **Managament**. Challenges for tomorrow leaders. 6th Edition. Thomson South-Western. USA

Lozada, Brenda (2012). **Las Competencias Gerenciales: Generadoras de ventajas competitivas en la gestión del talento humano**. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Luhmann, Niklas (2005). **La confianza**. Editorial Anthropos. Chile.

Madrigal, Berta (2009). **Habilidades Directivas**. Segunda Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Marchiori, Eugenio (2009). Los desafíos de la incertidumbre: ensayos para enfrentar las crisis de un mundo complejo. Ediciones Olmo. Buenos Aires, Argentina.

Martínez, Miguel. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. Trillas: México.

Martínez, Miguel. (2007). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en educación**. Trillas: México.

Maslow, Abraham (1954). **Motivation and Personaity**. Harper & Row. Nueva York.

Maxwell, John (2012). **Los 5 niveles de Liderazgo: Demostrados pasos para maximizar su potencial**. Editorial Center Street. New York. USA.

McGregor, Douglas (1994). **El lado Humano de Las Organizaciones**. Editorial Mcgraw Hill/Irwin Professional. México.

Morales, José (2014). **Propuesta de una filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto**. Tesis de Doctorado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Morffe, Luis (2014). **Competencias Gerenciales para el fortalecimiento del proceso pedagógico en los docentes de educación primaria.** Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Morris, M., Hansen y Pitt. (1995). **Environmental turbulence and organizational buying:** the case of health benefits in south Africa. *Industrial Marketing Management* (24), 305-315.

Núñez, Antonio (2016). **El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección.** Editorial El País. Madrid, España.

Ortiz, Frida (2008). **Diccionario de Metodología de Investigación.** Editorial Limusa. México.

Ortíz, Rodrigo (2007). **Aprender a escuchar.** Editorial Lulu. USA.

Pateiro, Eduardo. (2010). **Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional.** Blog Ética y Gerencia. Disponible: <http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-como-vehiculo.html>. Consulta: 2019, Mayo.

Penfold, Michael; Vainrud, Roberto y Dohnert, Sylvia (2009). **Volar alto. ¿Cómo enfrentan las empresas venezolanas la adversidad?** Revista Debates IESA, (3) 14-19.

Piñango, Ramón. (2018). **Incertidumbre, las organizaciones y su gente.** Documento en línea, disponible en: <http://www.debatesiesa.com/incertidumbre-las-organizaciones-y-su-gente/> Consultado: Noviembre 2019

Prokresch, Steven (1993). **Mastering chaos at the High-Tech Frontier: an interview with Silicon Graphics ed McCracken.** *Harvard business review*, 71 (6), 134-144.

Ramírez, Carlos (2017). **Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.** Tesis de doctorado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Ramírez, Cristina (2025). **El líder y la constancia**. Documento en línea disponible en: <http://ve.globedia.com/el-lider-y-la-constancia> consultado: Enero 2020

Ramírez, Julio (2007). **El Liderazgo del Cambio en Períodos de Crisis**. Editorial Panorama. México.

Rebeil, María y RuizSandoval, Celia. (2000). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. 1era Edición. Editorial Plaza y Valdés y La Universidad Iberoamericana. México

Rivera, Hugo (2010). **Cambio estratégico para entornos turbulentos**. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Volumen XVIII, (1), Junio, pp. 87-117.

Rivera, Hugo (2019). **Turbulencia empresarial: lecciones aprendidas**. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall. México. 531-532.

Rodríguez, Ángel. (2017). **Habilidades y Competencias gerenciales en empresas del Sector Alimentos**. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Rodríguez, Joaquín (2006). **Dirección Moderna de Organizaciones**. Editorial International Thompson Editores, Thomson Learning, Inc. México.

Sampedro, Jesús (2009). **La confiabilidad del Líder**. Construyendo el mérito de ser seguido. Artículo en línea disponible en: http://www.glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_La-confiabilidad-del-lider_Jesus-Sampedro.pdf Consultado: 2020, Febrero.

Souba, Wiley (2003). **The New Leader New Demands in Changing, Turbulent Environment**. Journal of the American College of Surgeons, 197, 79-87.

Terreberry, Shirley (1968). **The Evolution of Organizational Environments**. *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.

Urcola, Juan (2003). **Dirigir personas: Fondo y Formas**. Editorial Esic. Madrid, España.

Vecchi, Carlos (2016). **Empatía y competencia profesional**. *Revista Artículos especiales. Arch Argent Pediatr* (5) 458-471.

Velásquez, Johana (2019). **La importancia de la comunicación en la organización**. Web y empresas. Documento en línea, disponible: [https://www.webyempresas.com/importanciadelacomunicacion/#Toma de decisiones](https://www.webyempresas.com/importanciadelacomunicacion/#Toma_de_decisiones)

Withey, Stephen B. (1962). **Reaction to uncertain threat. Man and Society in Disaster**. Basic Books. New York, 93-123.

ANEXOS

Entrevista N°1

Entrevista a Informante clave 1. Gerente de Operaciones de Planta			
Día:	Hora:	Lugar:	Duración:
Martes 19/07/2019	3:30 p.m.	Oficina del Informante	
N° Línea	Entrevista		
001	¿Cómo defines entornos turbulentos?		
002	G: Un entorno turbulento es un entorno cambiante, es un entorno		
003	que (pensativa) bueno vamos a decir que yo no lo llamaría		
004	turbulento yo lo llamaría más o menos normal porque no		
005	solamente aquí en Venezuela tenemos un entorno que cambia		
006	todo el tiempo sino en el mundo las cosas cambian muy rápido,		
007	entonces para mí, un entorno turbulento <u>es un entorno que,</u>		
008	<u>cambia drásticamente, no es un cambio así como poquito, no! es</u>		
009	<u>un cambio brusco, contundente, disruptivo en un tiempo muy corto,</u>		
010	<u>entonces un entorno que siempre está turbulento, causas un caos</u>		
011	<u>constante y nunca tiendes a estabilizarte,</u> pero claro nosotros		
012	estamos viéndolo aquí por tema Venezuela y sabemos que		
013	Venezuela está ahorita bueno, aja.. “que hoy la carne cuesta mil y		
014	mañana cien mil”, ¿cómo tú manejas eso no? o sea, cómo tú		
015	comienzas a manejar... no solamente eso sino cómo tú te volteas		
016	a dónde trabajas, a tus hijos, a tu familia! o sea, eso es un entorno		
017	turbulento, pero en el mundo (hace énfasis en la palabra mundo),		
018	en el mundo en general, fijate ¿cómo antes eran nuestros papás?		
019	¿cómo manejan las computadoras?, ¿cómo absorben la		
020	tecnología?, ¿cómo absorben la tecnología nosotros? Ahora,		
021	¿cómo la absorben los chiquiticos? <u>el entorno se vuelve más</u>		
022	<u>turbulento y el ser humano se acostumbra, entonces, yo veo un</u>		
023	<u>entorno turbulento, como que es lo que los gerentes deberían</u>		
024	<u>saber que es su trabajo y que deberían manejar, no porque es el</u>		
025	tema Venezuela, no es que estamos aquí en Venezuela, es		
026	porque es en el mundo, <u>el mundo está cambiando y si nosotros no</u>		
027	<u>estamos en la capacidad de... de gerenciar los entornos</u>		
028	<u>turbulentos, nunca vamos a tener la capacidad de innovar y de</u>		
029	<u>generar cosas nuevas con la rapidez con que el entorno lo</u>		
030	<u>requiere,</u> o sea, que lo que quiero decir aquí, es que un entorno		
031	turbulento no significa que sea algo malo, sino que debería ser		
032	algo que es lo normal, es lo que... es lo normal! yo debería decir..		
033	<u>“yo soy un gerente y para mí manejar un entorno turbulento es</u>		
034	<u>parte de mi trabajo”, o sea, eso es lo normal.</u>		
035	¿Cómo conceptualizas competencias gerenciales?		
036	G: Una competencia gerencial para mí hoy en día, es gerenciar		
037	gente, es decir, este antes teníamos máquinas, este... teníamos...		
038	las industrias antes se basaban más en lo que era el tema este las		
039	maquinarias, cuando se inventó el tren, luego inventamos los		

Entrevista a Informante clave 1. Gerente de Operaciones de Planta (cont.)			
	Día: Martes 19/07/2019	Hora: 3:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
040	carros, luego que lo inventamos ajá... pero entonces ahora se le		
041	está dando más cabida... no a lo que inventas en cosas (señala un		
042	objeto del escritorio), sino a lo que puedes sacarle tú a la gente,		
043	entonces cuando tú me preguntas aquí ¿cómo conceptualizo yo		
044	una competencia gerencial? tal vez una competencia gerencial		
045	<u>podiera ser como yo soy capaz o tengo la capacidad de gerenciar</u>		
046	<u>a la gente que construye las cosas,</u> que todo esté en armonía, que		
047	acepten un entorno turbulento, que sepan que esto es normal, es		
048	cómo gerenciamos a la gente y la gente no son... las personas no		
049	son máquinas, son cosas totalmente diferentes, no las podemos		
050	gerenciar igual, por eso es que hoy hoy para mí (hace énfasis en		
051	la palabra hoy), la gerencia hoy es una gerencia de gente, yo le		
052	digo a mis gerentes, les digo: ustedes tienen que gerenciar gente!		
053	Hace 15 años habían gerentes que gerenciaban máquinas, hace		
054	10 años, cinco años, habían gerentes que gerenciaban máquinas,		
055	prendían máquinas, eficiencias globales, cuánto vamos a dar...,		
056	ahorita eso no es, <u>ahorita es cómo tú haces para que tu gente</u>		
057	<u>haga las cosas de manera correcta y se sientan bien en el... en</u>		
058	<u>el... ambiente de trabajo en donde está.</u>		
059	¿Cuáles habilidades consideras importante encontrar		
060	entonces en un gerente?		
061	G: ajá, este... yo creo que... que primero, no sé si es una habilidad		
062	o es algo de cultura pero yo pienso que eso es algo que bueno...		
063	eso... eso debería venir con el ser humano ¿no? que es <u>la</u>		
064	<u>humildad primero, bueno... tú eres humilde y aceptas tanto que,</u>		
065	<u>debes aprender como que lo que tienes lo debes dar ¿no?,</u>		
066	<u>entonces bueno, si tú estás en la capacidad de aprender cosas y</u>		
067	<u>también sabes que lo poco que tú sabes lo tienes que dar y donar</u>		
068	<u>pa' que los demás aprendan... ya por ahí tienes la capacidad de</u>		
069	<u>que la gente confíe en tí,</u> entonces, la pregunta es (pensativa		
070	recordando) ¿cómo es que es? las habilidades ¿no? Una de ellas		
071	para mí, tiene que, no sé si es una habilidad o debe tener... o sea,		
072	la <u>capacidad de verse humilde ante las personas, o sea, de ser</u>		
073	<u>humilde, sentirlo, ser, sentirlo y ser, y que esa humildad le permita</u>		
074	<u>tener confiabilidad con la gente es decir, que un gerente tiene que</u>		
075	<u>ser confiable, entonces una cualidad es que tienen que tener</u>		
076	<u>confiabilidad, porque si yo digo que esto es anaranjado (señala un</u>		
077	<u>objeto del escritorio), es porque es anaranjado! No porque es</u>		

Entrevista a Informante clave 1. Gerente de Operaciones de Planta (cont.)			
Día: Martes 19/07/2019	Hora: 3:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante	Duración:
N° Línea	Entrevista		
078	anaranjado pero antes era un poco verde, entonces la gente no		
079	va a confiar en ti, o sea, tienes que tener humildad, tienes que,		
080	este... ser... tienes que expresar confianza! porque si no, no		
081	somos gerentes de gente; a las máquinas no les importa si un		
082	gerente es ladrón o no es ladrón, <u>a una máquina no le va a</u>		
083	<u>importar si el gerente es confiable o no, pero a la gente (hace</u>		
084	<u>énfasis en la palabra gente) si le va a importar si el gerente es</u>		
085	<u>confiable o no, entonces yo digo que competencias es bueno...</u>		
086	<u>ser confiable, este eehh (pensativa) yo no voy a decir “coaching”</u>		
087	<u>porque eso de “coaching” ya eso no, pero si <u>capacidad de</u></u>		
088	<u>escucha, este... de las personas, capacidad de preguntar y de</u>		
089	<u>prestar... de verdad escuchar, o sea, porque si yo quiero</u>		
090	<u>preguntarle a mi equipo de verdad ¿cómo hacer las cosas?</u>		
091	<u>Este... y yo la hago como a mí me da la gana y no prestas</u>		
092	<u>atención, entonces no estás haciendo nada igual, pero si tú</u>		
093	<u>hablas con tu equipo y tú los escuchas y actúas (hace énfasis en</u>		
094	<u>actúa) a partir de lo que ellos te dicen, ellos se van a sentir</u>		
095	<u>integrados, entonces una cualidad es... no solamente escuchar</u>		
096	sino también preguntar, preguntar es una herramienta muy		
097	buena, entonces esa son algunas cualidades que yo pudiera... o		
098	sea, ver en un gerente ¿no? competencias, competencias		
099	verdad? Ya va, espérate un momento (atiende una llamada		
100	importante)		
101	¿Cómo has utilizado tus competencias gerenciales en este		
102	entorno?		
103	G: ajá fijate, como te dije antes, somos gerentes de gente ¿no? o		
104	sea como te lo había comentado antes, entonces claro yo ¿qué		
105	es lo que yo intento gerenciar todo el día? paradojas, ¿qué es		
106	una paradoja? bueno dos cosas que parecieran no ser (actitud		
107	pensativa) no poderse hacer al mismo tiempo pero que tú al final		
108	del día pues la tienes que hacer, y eso nos pasa en un entorno		
109	turbulento; siempre en entornos turbulentos te dicen hacer dos		
110	cosas y tú dices pero ¿cómo hago las dos cosas si no las puedo		
111	hacer?, ¿cómo hago? por ejemplo, te voy a poner un ejemplo,		
112	cómo hago la satisfacción de clientes perfecta y cómo al mismo		
113	tiempo reduzco costos ¿sabes? que si le doy mucho al cliente o		
114	reduzco mucho los costos, ¿cómo hago para que eso se equilibre		
116	y sea perfecto?, bueno eso es una paradoja que hay que		
117	manejar, en la vida hay muchas paradojas nosotros en entornos		

Entrevista a Informante clave 1. Gerente de Operaciones de Planta (cont.)			
Día: Martes 19/07/2019	Hora: 3:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante	Duración:
N° Línea	Entrevista		
118	Turbulentos tenemos muchíííísimas paradojas ¿Cómo yo aplico		
119	los conocimientos a esto? yo pregunto mucho (pausa corta),		
120	escucho mucho y manejo mucho la paradoja y ¿cómo la manejo?		
121	a través de una cosa que se llama Mapa de Polaridad, el Mapa de		
122	Polaridad lo que te dice es coloca los dos beneficios de las dos		
123	cosas que estás viendo, por ejemplo, no sé (pensativa) tú		
124	satisfacción del cliente, este... reducir costos, veo las cosas		
125	buenas de las dos cosas, veo las cosas malas de las dos cosas,		
126	luego; veo las actividades que tengo que hacer para que esas dos		
127	cosas buenas me den muy bien; y las cosas malas les pongo		
128	como uno indicadores, que vamos a decir que son los miedos,		
129	mira cuando yo pierda muchos clientes; mosca! cuando tenga el		
130	tres por ciento (3%) de los clientes; te estás pasando! te estás		
131	yendo de maraca a reducir costos! por ejemplo, entonces yo hago		
132	eso con mis equipos yo hago mapas de polaridades con mis		
133	gerentes, con los gerentes de la diferentes áreas, con mis		
134	gerentes de las áreas yo los hago manejarlos <u>yo les digo vengan</u>		
135	<u>para acá ¿cuál es el problema que ustedes tienen ahorita?</u>		
136	<u>entonces los siento, “el problema que tenemos es este”, ahí los</u>		
137	<u>hago pensar ¿por qué esto te dio? y ¿cómo lo deberías hacer?; o</u>		
138	<u>sea, yo hago muchas preguntas para que ellos mismos razonen su</u>		
139	<u>respuesta, o sea yo no... yo trato de no darle las respuestas,</u>		
140	porque si yo les doy las respuestas, yo no los voy a enseñar a		
141	ellos a cómo trabajar en un entorno turbulento, porque entonces		
142	voy a estar yo (se señala así misma) arreglando todos los		
143	problemas, no! (niega con la cabeza) Tienen que... uno les		
144	pregunta: pero ¿por qué ustedes creen que esto les pasó así?; o		
145	cuando se equivocan... porque la gente piensa que cuando uno se		
146	equivoca ya hay que cortarte la cabeza (explica), no! Cuando uno		
147	se equivoca y uno los trae y pregunta: ¿por qué lo hiciste así?		
148	¿qué otra manera había de hacerlo? te estás dando cuenta del		
149	impacto que tuviste? si tú fueras yo ¿qué harías? o sea, preguntar,		
150	porque yo creo que la clave aquí es preguntar y obviamente		
151	aprender pues, de ese “feedback” que la gente te da ¿no? <u>y, la</u>		
152	<u>comunicación, eso también es muy importante para un gerente;</u>		
153	<u>tienes que comunicar, tú tienes que decir las cosas como cómo</u>		
154	<u>son, o sea, mira aquí está y eso es parte de la confianza que</u>		
155	<u>puedas tener, entonces yo eso es lo que yo hago, yo pregunto, si!</u>		

Entrevista a Informante clave 1. Gerente de Operaciones de Planta (cont.)			
Día: Martes 19/07/2019	Hora: 3:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante	Duración:
N° Línea	Entrevista		
156	<u>yo pregunto demasiado o sea, yo pregunto muchísimo! a mí cada</u>		
157	<u>vez que me vienen con un problema yo empiezo más bien es a</u>		
158	<u>preguntar, a ver cómo resolvemos el problema, o sea, el líder, es</u>		
159	parte del problema porque el líder siempre va a venir con un		
160	problema y la gente es parte del problema y la solución, o sea, es		
161	decir, tu equipo van a ser las personas que te van ayudar a		
162	resolver el problema. Si yo tengo un equipo de 10, 15 personas y		
163	no estoy en la capacidad de preguntar nada (pausa corta), o sea,		
164	entonces uno trabaja tú solo como un robot o sea, la idea es esa		
165	porque el líder, <u>el líder se hace de su gente o sea mientras o sea</u>		
166	no es como que el líder diga... “no bueno todo el mundo me sigue”,		
167	no! no es como que “mientras yo tenga más gente, entonces soy		
168	más líder” no! <u>el líder es esa persona que genera otros líderes,</u>		
168	entonces se va como generando eso, un líder genera cuatro		
169	líderes, esos cuatros líderes tienen como sus líderes o sea, todos		
170	deberíamos ser como esas personas que preguntamos mucho		
171	para que las cosas vayan como que dando las soluciones, porque		
172	ésta turbulencia no no tiene solución, o sea, la paradoja no se		
173	soluciona, la paradoja tú la gerencias, es como un es más... yo la		
174	represento como un núcleo infinito siempre, así como algo que es		
175	como que (dibuja sobre una hoja el símbolo del infinito) tiene que		
176	estabilizar y volver, estabilizar y volver (remarca el infinito varias		
177	veces mientras habla), entonces esto no tiene una solución, esto		
178	es un núcleo infinito (señala el infinito con un dedo), no tiene		
179	solución, o sea, eso se gerencia; tú tienes que estar todo el tiempo		
180	como gerenciando; como volviendo para un lado y para el otro		
181	(mueve la mano derecha de un lado al otro) y <u>la única manera de</u>		
182	<u>gerenciar eso es a través de preguntas a tu equipo, eso es lo que</u>		
183	<u>yo hago en el día a día, y gracias a Dios cuento con un equipo que</u>		
184	<u>me tiene bastante respuestas y cuando no las tiene yo hago que</u>		
185	me las diga... obligado.		
186	¿Consideras que el gerente debe adaptar sus competencias		
187	en entornos turbulentos?		
188	G: si claro o sea, y no solamente en entornos turbulentos sino en		
189	el tipo de entorno turbulento en el momento, porque hay muchos		
190	entornos turbulentos, o sea, no solamente...me me o sea, me da		
191	mucho ehh (actitud pensativa) vamos a decirlo así como.. ehh... no		
192	te voy a decir divertido porque la palabra es o sea, me da como		
193	impacto (hace énfasis) cuando dices entornos turbulentos ¿no?		

Entrevista a Informante clave 1. Gerente de Operaciones de Planta (cont.)			
Día: Martes 19/07/2019	Hora: 3:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante	Duración:
N° Línea	Entrevista		
194	Porque ajá ¿qué es un entorno turbulento? o sea, ¿qué es en		
195	verdad un entorno turbulento? Pa' mí eso es lo normal, o sea... es		
196	lo normal y yo me adapto, o sea, más bien... o sea, <u>la gerencia de</u>		
197	<u>ahorita es de adaptación pues, es cuánto tú seas capaz de</u>		
198	<u>adaptarte, entonces claro yo vivo en un entorno turbulento todo el</u>		
199	<u>día, para mí eso es lo normal, es más si todo está tranquilo... o</u>		
200	sea eso nunca me pasa! Pero, y y eso no es... por eso te digo, no		
201	es solamente aquí, esto es en el mundo, esto está pasando en el		
202	mundo (hace énfasis) y pasa en el mundo también <u>porque el ser</u>		
203	<u>humano es... es cada vez... se hace como más, como más ávido</u>		
204	<u>de adaptarse a las tecnologías, entonces aquí nos pasa por lo que</u>		
205	<u>te digo... ajá, la situación país que nos hace ser muy agilidosos</u>		
206	<u>pero en otros en otros mundos... pero en otros países que están</u>		
207	<u>muy desarrollados esto existe de igual manera y la gente se tiene</u>		
208	<u>que adaptar igualito, igualito se tiene que adaptar, entonces... y lo</u>		
209	gerentes en el mundo se están dando cuenta que tienen que ser		
210	gerentes de gente, porque la gente está mutando (pausa corta), y		
211	los entornos se vuelven más turbulentos porque la gente muta,		
212	cuando tú tengas que trabajar con los muchachitos que ahorita		
213	tienen siete años... ellos no van a ser igual que como cuando tú		
214	estabas trabajando, hasta los trabajos van a mutar, los puestos de		
215	trabajo van a mutar, entonces eso es un entorno turbulento, eso es		
216	un entorno que va cambiando, un niño hoy de dos años te agarra		
217	una "Tablet" y te escribe, y yo pongo a mi mamá a agarrar una		
218	"Tablet" y no lo logra! puede pasarte con tus gerentes hoy en día,		
219	en cinco años tus gerentes van a ser no sé, muchachos que		
220	vienen de tener 15 años, tal vez son una... tal vez ya ni siquiera		
221	existan plantas porque eso ya ¿pa' que? sean otros tipos de		
222	trabajo, eso es un entorno turbulento, <u>yo siento que, obviamente</u>		
223	<u>se tienen que adaptar y esa gerencia vieja, vamos a llamarla vieja,</u>		
224	<u>donde decíamos que, bueno que hay un jefe y entonces vienen los</u>		
225	<u>de abajo y los de abajo entonces los de aquí abajo no pueden</u>		
226	<u>hablar con el jefe porque están... me "bypaseas" a mí y todo es</u>		
227	<u>como estructurado y burocrático, eso se tiene que... eso te hace</u>		
228	<u>perder agilidad y por lo tanto no te va a permitir manejarte en un</u>		
229	<u>entorno turbulento, bueno en mi gerencia, en mi caso este yo no</u>		
230	tengo... o sea yo que soy, vamos a decir el máximo líder en la		
231	gerencia en la que estoy, o sea, yo no tengo tema cuando		
232	alguien... o sea me puede "bypasear" a mí, pasarme por encima		

Entrevista a Informante clave 1. Gerente de Operaciones de Planta (cont.)			
	Día: Martes 19/07/2019	Hora: 3:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
233	(mueve la mano por encima de su cabeza) y hablar con un jefe		
234	mío pa' solucionar un problema y yo puedo estar en el sitio de		
235	trabajo, "pero mira... el otro tipo sabe más que tú de eso!" bueno		
236	anda con el otro y no hay problema, o sea anda!; o entre ellos		
237	mismos que hagan cosas y yo después... o sea, yo no necesito		
238	tener toda la información, para agarrar el hilo, porque eso es lo		
239	que te da agilidad! que todo el mundo está en la capacidad de		
240	tomar decisiones, que se pregunten, que ellos mismos entiendan		
241	cómo hacerlo con sus equipos y echen pa' delante! Entonces, si el		
242	gerente no se adapta a ese tipo de agilidad, y se quedan		
243	burocráticos y burocráticos que era, que es como era la gerencia		
244	antes, que "no que hay un jefe y entonces al jefe hay que rendirle		
245	todo y hay que... y si el jefe me grita yo me lo calo y si me vuelve a		
246	gritar", no! (lo expresa con firmeza) eso no es así! eso se tiene que		
247	acabar! por eso es que los gerentes gerenciamos gente y		
248	gerenciamos paradojas, es diferente!		
249	Muchas gracias por tu tiempo!		

Entrevista N°2

Entrevista a Informante clave 2. Gerente de Mantenimiento			
Día: Martes 30/07/2019	Hora: 11:00 a.m.	Lugar: Oficina del Informante	Duración:
N° Línea	Entrevista		
001	Hola buenos días ¿cómo éstas Pietro?		
002	G: Muy bien gracias a Dios ¿y tú qué tal?		
003	Bien gracias a Dios, sabes que soy maestrante de Administración		
004	de Empresas mención Gerencia, actualmente estoy cursando o		
005	finalizando mejor dicho el trabajo especial de grado en cuanto las		
006	competencias gerenciales en lo que estamos viviendo, me gustaría		
007	saber ¿qué piensas tú del entorno que estamos viviendo		
008	actualmente?		
009	G: Bueno este actualmente tenemos una posición bastante		
010	podemos decirlo, no complicada pero sí llena de oportunidades,		
011	ehh dónde es un poco atípica la situación que estamos viviendo ya		
012	sea por el entorno país, entorno empresa, entorno personal, eeh y		
013	cosas así pues, ehh principalmente cuando hablamos del tema		
014	oportunidad, es porque al trabajar con personal de repente tienes		
015	una forma más fácil de llegar, de trabajar con ellos, de ver como		
016	quien dice sus (respira profundo) sus necesidades, sus cosas y		
017	utilizarlo de forma favorables para la situación que tenemos que		
018	solventar.		
019	¿Qué situación crees que estamos viviendo? ¿cómo lo		
020	llamarías, este entorno?		
021	G: Estee (pensativo) <u>no sé si llamarlo crisis porque es como muy</u>		
022	<u>fuerte ¿no? pero realmente si estamos asociados como a la crisis</u>		
023	<u>del país que nos afecta a la empresa (pausa larga)</u>		
024	¿Sabes qué son las competencias gerenciales?		
025	G: ¿Competencias gerenciales? bueno puedo asumir que como		
026	competencias son puntos que, que tenemos que ir cumpliendo,		
027	que tenemos que ir superando y como competencia o sea, que		
028	tiene que ser más competitivos pero ¿a qué competencia te		
029	refieres allí? (se nota confundido con la pregunta)		
030	Ehh las competencias... las habilidades que puedas tener o sea,		
031	¿cuáles habilidades crees que tienes y cuáles ejerces en este		
032	entorno?		
033	G: Ah "ok", "ok" bueno este... la principal habilidad o más como		
034	(pausa corta) parte que me beneficia <u>considero que uno tiene que</u>		
035	<u>tener es humildad, principalmente no sé si lo llamamos como una</u>		
036	<u>habilidad pero la humildad es clave, en estos entornos,</u>		
037	<u>principalmente destacar de que, trabajas con personal, no</u>		
038	<u>directamente con máquinas sino con personas, entonces tú tienes</u>		
039	<u>que que fomentar esa parte, para poder sacarle el máximo a todas</u>		

Entrevista a Informante clave 2. Gerente de Mantenimiento			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 11:00 a.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
040	<u>las personas que tienes a cargo.</u>		
041	¿Y cómo es tu relación con las personas en este entorno para		
042	llevarlos a ellos en esta situación? no todos los manejamos		
043	igual!		
044	G: Claro este primero que nada cada persona es diferente, cada		
045	persona tiene problemáticas diferentes, cada persona tiene ve las		
046	cosas desde una perspectiva diferente, y es algo que <u>se va</u>		
047	<u>construyendo poco a poco, o sea, poco a poco trabajando en</u>		
048	<u>conjunto con ellos, te das cuenta de sus necesidades, te das</u>		
049	<u>cuenta de sus criterios y en base a eso a cada uno los trabajas</u>		
050	<u>diferente para lograr las cosas que deseas realizar.</u>		
051	Aparte de la humildad ¿cuál otra competencia crees que estás		
052	utilizando en este momento?		
053	G: Constancia! o sea, <u>ser constante en las cosas o sea, hacerles</u>		
054	<u>seguimiento creo que es parte de lo que he hecho</u> (pausa larga)		
055	¿Y cómo te has sentido en este entorno?		
056	G: <u>Bueno a veces es un poco complejo debido a que las cosas no</u>		
057	<u>salen tan rápido como las esperamos, ya que hay ciertos factores</u>		
058	<u>que, que retrasan las cosas como quien dice, eeh bien sea, todo</u>		
059	<u>está asociado al entorno o a las realidades que estamos viviendo</u>		
060	<u>en el país, de una u otra forma este repercute tanto en procesos,</u>		
061	<u>entonces a veces es un poco eeh difícil lograrlo en los tiempos</u>		
062	<u>estipulados, en como uno lo está planificando, las cosas se</u>		
063	<u>retrasan, pero bueno hay que ser constantes, hay que mantener</u>		
064	un continuo seguimiento, ser perseverante hasta poder lograr los		
065	objetivos, cerrar ciclos pues que nos permita cerrar ciclos.		
066	se retrasan, pero bueno <u>hay que ser constantes, hay que</u>		
067	<u>mantener un continuo seguimiento, ser perseverante hasta poder</u>		
068	<u>lograr los objetivos, cerrar ciclos pues que nos permita cerrar</u>		
069	ciclos.		
070	¿Consideras que el gerente debería adaptar sus competencias		
071	en entornos turbulentos?		
072	G: Sí claro, este <u>actualmente vivimos cambios constantemente,</u>		
073	<u>donde las realidades son muy diferentes a hace muchos años a</u>		
074	<u>las que estamos viviendo ahorita y probablemente sean muy</u>		
075	<u>diferentes a las que vamos a vivir mañana, entonces si</u>		
076	mantenemos el criterio, que se vivió hace años atrás, no podría		
077	solventarte ahorita, un ejemplo, este (pensativo) te voy a poner un		

Entrevista a Informante clave 2. Gerente de Mantenimiento (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 11:00 a.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
078	ejemplo, aquí en la parte de mantenimiento, anteriormente en		
079	otra Venezuela era fácil traer este técnicos este extranjeros para		
080	hacerle cualquier servicio a cualquier maquinaria aquí, ellos		
081	venían, especialistas venían, hacían un mantenimiento completo		
082	a cada equipo y las máquinas quedaban operativas y ok,		
083	actualmente eso es muy difícil, actualmente tenemos que		
084	evolucionar a que nuestro personal propio intente hacer todos los		
085	mantenimientos completos, ya que es imposible traerlos, primero		
086	porque las empresas especialistas no quieren mandar a sus		
087	técnicos para Venezuela, eso es un ejemplo pues, entonces		
088	¿qué pasa? si nos quedamos así, sin hacerle los mantenimiento		
089	completos los equipos nunca los podríamos tener operativos,		
090	entonces estamos evolucionando es, creando conciencia en las		
091	personas que, antes se hacía así... trayendo técnicos		
092	extranjeros, ahora no, ahora tenemos que hacerlo nosotros o		
093	sea, <u>este tratarles de educar o pasarles el conocimiento de las</u>		
094	<u>cosas nuevas, entonces ahí es donde entra la parte del personal</u>		
095	<u>dónde tienes que saberlos trabajar</u> porque vienen con una		
096	cultura, una conciencia de que “no eso no lo hacía yo” “eso no		
097	me toca hacerlo a mí” entonces <u>son muchas cosas que se van</u>		
098	<u>uniendo pero tienes que evolucionar para trabajar con las nuevas</u>		
099	<u>situaciones porque si no, no fluye pues si no, no podríamos hacer</u>		
100	<u>nada</u> (pausa larga) <u>ahorita yo pienso que, la clave del éxito es</u>		
101	<u>poder mantener esa empatía o bien sea ese contacto con el</u>		
102	<u>entorno pues, con las personas que tienes a cargo, porque son la</u>		
103	<u>clave del éxito, ellos son los que te pueden ayudar a solventar</u>		
104	<u>cualquier cosa ante este entorno tan difícil, con el mismo ejemplo</u>		
105	<u>que te puse anteriormente o sea, este hay <u>hay cosas que se</u></u>		
106	<u>vienen haciendo por muchos años y luego es difícil cambiarles</u>		
107	<u>esa esa percepción a las personas, es algo que, se venía</u>		
108	<u>haciendo de una forma y ahora tienen que hacerse de otra,</u>		
109	<u>quizás crea como a las primeras de cambio, como un rechazo o</u>		
110	<u>algo y, cuando tú rompes esa barrera con el entorno, con el</u>		
111	<u>personal, terminan haciendo cosas que te sorprenden! que están</u>		
112	<u>fuera de sus descripciones de cargo! o muchas cosas que te le</u>		
113	<u>agregan muchísimo valor a tu gestión y puedes solventar mucho</u>		
114	<u>más,</u> (recibe notificaciones de mensajes por Skype y desvía su		
116	atención al computador mientras continua hablando) pero la		

Entrevista a Informante clave 2. Gerente de Mantenimiento (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 11:00 a.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
117	clave del éxito es eso o sea, <u>es primero ganártelos a ellos para</u>		
118	<u>que puedan hacer las cosas de forma natural, sin presión, los</u>		
119	<u>dejas fluir o sea, aportan muchos más beneficios.</u>		
120	¿Qué crees que has hecho que ha... para incentivar al		
121	personal a cambiar de esa manera?		
122	G: Bueno primero que nada este eeh (pausa pensativo) eliminar		
123	esa barrera! no es que no va a existir respeto, siempre existe el		
124	respeto, pero a manera de ponerte más en su posición o sea, <u>las</u>		
125	<u>personas buscan más que estén con ellos, o sea, quieren ser</u>		
126	<u>escuchados, ver que, que necesitan, estudiar sus necesidades,</u>		
127	<u>todos tenemos necesidades y a veces simplemente es ser</u>		
128	<u>escuchados, de repente tú a las personas las escuchas, entiendes,</u>		
129	<u>más o menos sus solicitudes, de repente no puedes complacerlos</u>		
130	<u>en las cosas más difíciles, pero hay cosas básicas, simples, que</u>		
131	<u>vas a poder resolver! entonces tú le vas resolviendo las cosas más</u>		
132	<u>simples y poco a poco como que te los vas ganando! las personas</u>		
133	<u>empiezan a confiar en ti, que eso es lo más importante! y creo que</u>		
134	<u>lo más difícil es lograr esa confianza, una cosa es, la confianza de</u>		
135	la amistad y eso y otra cosa es como una confianza laboral, luego		
136	que, tú vas construyendo esa confianza laboral con los muchachos		
137	o sea, generas muchos beneficios.		
138	Muy bien muchas gracias!		

Entrevista N°3

Entrevista a Informante clave 3. Gerente de Envasado			
Día:	Hora:	Lugar:	Duración:
Martes 30/07/2019	2:30 p.m.	Oficina del Informante	
N° Línea	Entrevista		
001	¿Cómo estás Carlos?		
002	G: Hola Naibelys buenas tardes!		
003	Mi objetivo en el estudio es develar las competencias gerenciales		
004	en los gerentes en medio de un entorno turbulento, ¿qué piensas		
005	tú qué son las competencias gerenciales?		
006	G: Bueno las competencias gerenciales <u>son todas las habilidades</u>		
007	<u>que debe poseer un gerente</u> eh (pausa larga)		
008	¿Cómo cuáles?		
009	G: Bueno dichas competencias por ejemplo en mi caso, este		
010	(pausa pensativo) te diría que tengo competencias blandas y		
011	competencias duras, primero está la parte técnica es decir,		
012	conocer los equipos, eh... la capacidad instalada de las de las		
013	líneas de producción, qué puede sacar por una línea, que pueden		
014	envasar por una línea y qué puede envasar por otra línea, cada		
015	cuánto requiere mantenimiento, programar dicho mantenimiento,		
016	es decir, todo lo que necesitamos nosotros para que las máquinas		
017	funcionen correctamente, esas competencias es como que la		
018	habilidad técnica diría yo; la otra parte que es la habilidad (pausa		
019	pensativo) qué son las habilidades blandas que te diría como...		
020	que sería algo fundamental en cualquier empresa o en cualquier		
021	lugar donde tú te desenvuelvas, es el trato con las personas, el		
022	trato entre departamentos, que de verdad pareciera que es algo		
023	como que se sobreentiende, pero que no todo el mundo lo		
024	posee, eh otra de las cosas o los aspectos claves que debe		
025	poseer un gerente es como que... el modelaje, es decir, muchas		
026	de las cosas... o muchas de las cosas por la cual tú eres evaluado		
027	es por lo que dices y por lo que haces, es como que tú digas no		
028	se... mira no sé (pensativo) "pónganse el casco siempre en la		
029	planta!" y cuando tú vas el día menos indicado va y te ve alguien a		
030	ti sin casco o no utilizando los EPP de manera adecuada en el		
031	lugar de trabajo, es decir, tú dices una cosa y quieres que los		
032	demás cumplan con algo y cuando te toca hacerlo a ti.. tú lo haces		
033	como a ti te... prefieras, pasa mucho aquí en Venezuela cuando tú		
034	ves un fiscal o un policía (risas) que no.. que ellos deberían dar el		
035	ejemplo, en no sé... en no comerse la luz en los semáforos y ellos		
036	son los primeros que se comen la luz en los semáforos (pausa		
037	larga).		
038	Y en este entorno turbulento esas competencias ¿cómo las		
039	has usado?		

Entrevista a Informante clave 3. Gerente de Envasado (cont.)			
Día: Martes 30/07/2019		Hora: 2:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante
Duración:			
N° Línea	Entrevista		
040	G: Ajá bueno me faltó comentarte de otras competencias, este		
041	creo que una de las más esenciales y de las cuales somos más		
042	ágiles, más ágiles de lo que éramos antes, es el el trabajo en		
043	equipo, suena muy trillado suena muy todo pero de verdad cuando		
044	trabajas en equipo consigues los resultados más fáciles, este		
045	(pausa pensativo) creo que esa, eso de trabajo en equipo ha sido		
046	una de las de las esenciales en estos últimos tiempos, <u>ahorita</u>		
047	<u>este... la empresa afronta constantes cambios, constantes</u>		
048	<u>cambios de producción</u> , constantes cambios de... de presentación		
049	de formatos, es decir, antes hacíamos una presentación con un		
050	envasado de una botella de mayor volumen, ahora vamos con una		
051	más pequeña, después al día siguiente te dicen: “No ahora no		
052	tienes que ir con la pequeña, tienes que ir con la más pequeñita,		
053	ahora vas con la otra, ahora vas con otro tipo de producto”, es		
054	decir, <u>uno tiene que a la final adaptarse a lo que requiere el cliente,</u>		
055	<u>y si el cliente requiere no sé, un producto de tal forma uno tiene</u>		
056	<u>que buscar la manera de que... de atacar ese mercado</u> , en años		
057	anteriores éramos muy (pensativo) te digo yo que éramos muy		
058	robustos! para adaptarnos a un cambio te pasaban seis meses o		
059	un año entonces, ya cuando tú querías ejercer el cambio ya no		
060	tenía el mismo impacto porque ibas como a destiempo, ahora		
061	tenemos un poco más la ventaja de que somos como te digo...		
062	trabajamos en equipo, nos reunimos de verdad que... no todos los		
063	días pero si tenemos como que otros departamentos:		
064	mantenimiento, procesos, FSQR, (señala hacia afuera de la		
065	ventana como mostrando las áreas o departamentos) saben lo que		
066	estamos haciendo nosotros, entonces ya tenemos esa ventaja de		
067	que cuando vamos a algo tenemos que ir todos a ese mismo		
068	objetivo, te pongo un ejemplo, de trabajo en equipo; este (pausa		
069	corta pensativo) nosotros aquí cambiamos a un formato de un		
070	paquete el cual utilizaba bandeja de cartón que representaba un		
071	incremento en el precio del producto o... o un valor fijo del		
072	producto y fuimos a un formato que no requiere esas bandejas de		
073	cartón, es decir, eso aunque suene muy... muy simple eso requirió		
074	de un esfuerzo de la parte técnica, de la alineación con FSQR,		
075	alineación con la gente de venta, con insumos productivos, incluso		
076	con la gente de logística y despachos, de decirles “mira este		
077	tenemos que alinearlos todos y tenemos como que...		

Entrevista a Informante clave 3. Gerente de Envasado (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 2:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
078	envasar este producto en esas condiciones y buscar la mejor		
079	forma de envasarlo porque si no..." como había una crisis de		
080	cartón en el país, que había cerrado de Smurphy, BCC no tenía		
081	pulpa virgen (explica) entonces no íbamos a producir nada,		
082	entonces ese entorno del país cambiante y esa alineación que		
083	tenemos nosotros a la final nos permitió seguir manteniendo		
084	nuestras operaciones de este formato litro (L) (pausa corta)		
085	suena muy simple pero de verdad que fue un trabajo equipo, fue		
086	reunirnos, fue hablar, fue conversar, fue alinear las mismas los		
087	mismos operadores bases de verdad que apoyaron, se dieron		
088	cuenta de que necesitábamos hacer ese cambio porque si no, no		
089	íbamos a seguir envasando siete litros y bueno por eso te digo		
090	que fue trabajo en equipo y fue también mucho de liderazgo del		
091	de todos los departamentos involucrados.		
092	Y definirías ¿de qué manera este entorno que estamos		
093	viviendo?		
094	G: ¿Cómo lo defino? Ehh <u>completamentee cambiante y las reglas</u>		
095	<u>del juego te pueden cambiar de un día para otro</u> en cuestión de		
096	(pensativo) no sé, te cambian de un día para otro completamente		
097	pues, no es que tú planificas pero sabes que en esa planificación		
098	hay muchas cosas que se pueden salir de control, ¿qué es lo que		
099	haces tú? más o menos esas cosas que se podrían salir de		
100	control que serían los peores escenarios por lo menos tenerlos		
101	mapeados, eeh (pensativo) nos pasó desde marzo con la crisis		
102	eléctrica, que de verdad que... este... claro, cuando digo nos		
103	pasó no fue en el departamento en sí pero yo sé que pasó con		
104	procesos y mantenimiento, y bueno que tenemos que buscar la		
105	manera de seguir trabajando y bueno ahí se alineó, se buscó		
106	recursos, no sé si viste que habían hasta paliativos, se colocaban		
107	cableados de un lugar de donde estaba la planta de emergencia		
108	hasta otros lugares específicos (señala hacia afuera por la		
109	ventana) buscando mantener la operación y buscando que fuera		
110	rentable, por eso te digo que, qué <u>bueno que estamos siempre</u>		
111	<u>dispuestos como que hacer cosas nuevas para mantener</u>		
112	<u>nuestras operaciones.</u>		
113	Y aparte de las competencias que mencionabas anteriormente, la		
114	de trabajar en equipo, ¿cuáles crees que son importantes		
116	manejar o desarrollar ahora en un gerente?		

Entrevista a Informante clave 3. Gerente de Envasado (cont.)			
Día: Martes 30/07/2019		Hora: 2:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante
Duración:			
N° Línea	Entrevista		
117	G: Yo creo que por ejemplo, según mi poca experiencia que tengo		
118	de gerente, <u>creo que la la humildad y cuando hablo de humildad es</u>		
119	<u>como que, decir la verdad,</u> es decir, no sé por ejemplo, mira ehh...		
120	Naibelys, este... tú allá en tu departamento tienes (pensativo)		
121	tienes un formato o un procedimiento bien desarrollado en control		
122	de entrada de materiales nuevos, entonces, yo reconozco que eso		
123	para mí de verdad que es algo que yo quisiera tener en mi		
124	departamento; si nosotros no manejamos las cosas con humildad		
125	y no sabemos pedir las cosas, yo a lo mejor al desarrollar ese		
126	formato o ese procedimiento durara tres meses, algo que ya tú		
127	tienes desarrollado, ¿qué hago yo? "Chamo... Naibelys dame eso		
128	que tú tienes tan chévere, dámelo para acá, ayúdame instalarlo		
129	aquí!" y a la final te ahorras mucho tiempo que es de verdad que		
130	es necesario ahorita en este momento y a la final tú creces como		
131	persona porque mira, aparte de ser no sé... la especialista o		
132	analista de laboratorio tú puedes ser una persona que puede dar		
133	un curso o un adiestramiento en ciertas áreas y también crecemos		
134	nosotros porque al final entrenamos a la gente y ya tenemos		
135	instalado ese proceso que no teníamos, entonces pienso que la		
136	humildad en ese aspecto es muy importante, saber reconocer		
137	cuáles son tus lugares donde tienes que mejor y si tienes a alguien		
138	que tiene algo ya desarrollado como que... pedirle el apoyo a esa		
139	persona y como que instalarlo pues, entonces, como que con eso		
140	de verdad que hemos tenido muchos muchos avances por		
141	ejemplo, nosotros tenemos temas con los empaques, tenemos		
142	temas con el control de inventario, ¿qué hicimos? bueno,		
143	"Procesos ayúdanos ahí! tú tienes ya la gente especializada que		
144	ya lo hizo, bueno ayúdanos! mándalo para acá para nosotros no		
145	tener esa curva de aprendizaje de tres meses de diseñar un		
146	formato si no que, si tú lo tienes listo vamos hablar y lo		
147	instauramos", e igual con ellos, también se han llevado cosas para		
148	allá, listo.		
149	En cuanto a las competencias blandas, ¿cómo es tu relación		
150	con tus subordinados?		
151	G: "Okay", de verdad que, <u>trato ser lo más directo posible,</u> este...		
152	con... es decir, yo vengo de esas áreas, yo vengo de verdad de		
153	ser supervisor de envasado, vengo de supervisor de gestión, sé		
154	qué cosas toman tiempo y qué cosas no toman tiempo, entonces		
155	eeh por ejemplo, sé que como tenemos la misma situación país		

Entrevista a Informante clave 3. Gerente de Envasado (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 2:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
156	qué tenemos personas que se van y vienen, me pasó con el		
157	supervisor de gestión que estaba antes (susurra su nombre), me		
158	pasó con con otro supervisor de envasado entonces, <u>sé que la</u>		
159	<u>adaptación es muy importante, sentirse bienvenido es muy</u>		
160	<u>importante y aparte de eso, que a la final a veces tú no es que no</u>		
161	<u>quieres hacer las cosas sino es que no sabes cómo hacerlas</u>		
162	<u>entonces, entiendo que hay que tomarse el tiempo de hablar con</u>		
163	<u>las personas, de enseñarlas y después hacerle seguimiento, yo no</u>		
164	hago nada con decirle a... no sé... a mi supervisor de gestión o a		
165	mi supervisor de producción que haga algo, y que, le doy un libro		
166	(agarra una libreta del escritorio lo abre y lo cierra) de un manual		
167	de cómo hacer las cosas y después en el seguimiento fallo y		
168	entonces al final, "noo! ¿por qué no se llevó a cabo esto, si yo te di		
168	cómo hacerlo?" pero resulta que, todos no somos iguales y la		
169	forma de aprender de todos no son iguales, está en el líder como		
170	que, ver cómo una persona este... cuáles son las habilidades de		
171	una persona y cuáles son las habilidades de otras personas, por		
172	ejemplo, yo sé que de unas personas necesitan acompañamiento		
173	y ¿qué es acompañamiento? sentarse con ellos día a día y ver,		
174	"mira vas bien! vas mal! rectifica" hay personas que necesitan eso,		
175	hay personas que no! Hay personas que solamente tú le das el		
176	manual y ya con eso como son más metódicos y listo, con eso es		
177	perfecto y ellos lo llevan al cien por ciento (100%), pero sí como		
178	que <u>identificar de cada persona, de cada supervisor, cuáles son</u>		
179	<u>sus habilidades y las que no son habilidades sino oportunidades</u>		
180	<u>de mejora, empezar a trabajar con ellos,</u> pero que ellos también		
181	reconozcan que tienen esa oportunidad, este (pensativo) me ha		
182	pasado también con los supervisores, tengo personas de		
183	diferentes edades, por ejemplo, con los supervisores de envasado		
184	la barrera es la parte tecnológica! ellos te manejan muy bien la		
185	parte técnica, porque te conocen las máquinas, te manejan muy		
186	bien la parte del trato con los operadores, que es muy importante		
187	porque a la final trabajamos con personas y no con máquinas! es		
188	decir, son directos con los trabajadores o le dicen las cosas pues,		
189	pero la parte de la (pensativo) del uso de herramientas! ahí está su		
190	oportunidad de mejora, su herramienta, sistemas: Enablon,		
191	Producciones, JDEdwards; entonces ¿qué se busca con ellos?		
192	bueno, ¿cuáles son sus oportunidades? ¿cómo las ven ellos		
193	mejores? porque a veces tú ves muchos papeles pegados y		

Entrevista a Informante clave 3. Gerente de Envasado (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 2:30 p.m.	Lugar: Oficina del Informante
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
194	Bromas (señala la pared) es porque son herramientas que ellos		
195	desarrollan para hacer lo que le pido yo como líder, lo que le pide		
196	la empresa, "mira, llevar los inventarios al día!", a bueno ellos		
197	buscan herramientas, pero sí sé que la tienen esa barrera, pero		
198	entonces buscamos construir en equipo, cuáles... cómo podemos		
199	saltar esa barrera, cómo podemos soltar esos obstáculos.		
200	Bueno Carlos ¡muchas gracias por tu tiempo!		
201	G: Ah bueno Naibelys estoy la orden por aquí cuando tengas		
202	cualquier duda! y bueno estoy abierto a cualquier otra entrevista		
203	que te pueda ayudar en tu trabajo.		
204	¡Gracias!		

Entrevista N°4

Entrevista a Informante clave 4. Gerente de Procesos			
Día:	Hora:	Lugar:	Duración:
Martes 30/07/2019	4:00 p.m.	Sala de reuniones	
N° Línea	Entrevista		
001	Hola, ¡buenas tardes Cristhian!		
002	G: ¡Buenas tardes!		
003	El objetivo de mi estudio es develar las competencias gerenciales		
004	de los gerentes en un entorno turbulento ¿qué piensas al		
005	respecto?		
006	G: O sea, bueno, <u>realmente ahorita en la situación que estamos,</u>		
007	<u>sobre todo el entorno país, es realmente complejo, porque cada</u>		
008	<u>vez nos piden, nos demandan más resultados con menos</u>		
009	<u>recursos</u> , nos piden ser más eficientes y no tan eficaces, antes nos		
010	pedían por ejemplo: “consiga resultados con cierta cantidad de		
011	recursos”, pero con recursos ilimitados, ahorita nos están pidiendo		
012	esos mismos resultados pero con recursos limitados, entonces		
013	efectivamente nos están pidiendo ser más eficientes; también		
014	efectivamente es más complejo porque por ejemplo, desde nuestro		
015	punto de vista, desde procesos, muchas veces nos piden: “ahora		
016	tenemos que agarrar y hacer... o nos piden cometer muchos		
017	menos errores con muy poca o menos producción”, y no sé si tú		
018	has notado que <u>ahorita es más complejo planificar</u> porque bueno		
019	“no hay suficiente soya”, “no hay suficiente Palma”, “no hay		
020	suficientes productos”, o (pausa pensativo) resulta de que bueno,		
021	tal vez antiguamente al tener gran capacidad o gran cantidad de		
022	materia prima bueno esos pequeños errores no se veían, entonces		
023	ahorita cualquier cosa que podamos hacer mal repercute en		
024	resultados no adecuados, también el manejo del personal es algo		
025	complejo porque efectivamente, el entorno en el que estamos o el		
026	entorno país al que nos está llevando o sea, la gente no solamente		
027	está concentrada en sus actividades laborales sino que mucha		
028	parte de su tiempo, su mente está pensando en: “¿qué puedo		
029	hacer afuera?” ¿por qué? porque realmente ahorita la situación		
030	que estamos efectivamente el dinero no está alcanzando entonces		
031	mucha gente está pensando: “ajá pero ¿qué hago para a cubrir las		
032	necesidades que ahorita no puedo cubrir por medio de la		
033	empresa?” entonces es realmente complejo, realmente complejo y		
034	porque también en muchas de las cosas que nosotros		
035	dependemos, nosotros aquí... yo pasé por mantenimiento por		
036	ejemplo, y en mantenimiento nosotros siempre nos enfocamos en		
037	equipos o en máquinas y efectivamente no siempre es así,		
038	<u>nosotros tenemos que enfocarnos más en las personas porque</u>		
039	<u>son las personas que operan esas máquinas, son las personas</u>		

Entrevista a Informante clave 4. Gerente de Procesos (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 4:00 p.m.	Lugar: Sala de reuniones
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
040	<u>que consiguen los resultados, son las personas que reparan esos</u>		
041	<u>equipos, entonces el entorno en que estamos cada vez se está</u>		
042	<u>colocando más complejo porque también nos tenemos que</u>		
043	<u>reinventar, nosotros tenemos ahorita una anécdota muy... con el</u>		
044	<u>tema de la auditoría, que bueno tú has notado que efectivamente</u>		
045	<u>antes nosotros para una auditoría “bueno vamos a contactar para</u>		
046	<u>hacer tal cosa” bueno ahorita lo estamos haciendo con nuestros</u>		
047	<u>propios recursos o sea, nos estamos reinventando, qué cosas</u>		
048	<u>distintas podemos hacer para continuar funcionando, eso es algo</u>		
049	<u>de lo que más o menos uno trata.</u>		
050	En cuanto a las competencias que has empleado en este		
051	entorno ¿cuáles crees que han sido?		
052	G: No he tenido, yo no he tenido la oportunidad de recibir como		
053	una formación o algo así gerencial, pero sí he tenido la		
054	oportunidad de pasar por diferentes jefes o diferentes		
055	supervisores, diferentes gerentes, y entre cada uno de ellos uno va		
056	aprendiendo algo bueno, o sea hasta de los malos jefes, malos		
057	supervisores o malos gerentes uno aprende cosas, porque		
058	efectivamente uno dice: “bueno por ahí no es donde yo yo debo		
059	hacer las cosas, yo tengo que hacerlo de esta forma, pero me		
060	enseña que esa no es la forma correcta”, yo sí tuve la ventaja de		
061	tener un buen primer jefe, un primer buen supervisor que fue muy		
062	correcto, muy metódico esto ha dado los resultados y que me llevo		
063	como a decir “por ahí yo tengo que enfocarme”, tal vez no hubiera		
064	tenido ese mismo resultado si en mi primera experiencia laboral yo		
065	hubiera tenido un jefe más “light”, que tal vez bueno las cosas se		
066	van haciendo a los golpes, entonces efectivamente eso conlleva		
067	como a que, uno se vaya como que educando hacia... de una		
068	forma o de otra, efectivamente <u>una de las cosas que yo he</u>		
069	<u>intentado aplicar en mi rol como gerente es escuchar mucho a las</u>		
070	<u>personas, darle oportunidades a las personas para que las</u>		
071	<u>personas se expresen, otra de las cosas que efectivamente, uno</u>		
072	<u>no... a medida que uno puede ir ascendiendo uno va entendiendo</u>		
073	<u>que, no necesariamente ser muy bueno técnicamente te ayuda a</u>		
074	<u>seguir creciendo como gerente, pero <u>ser muy buen gerente o sea,</u></u>		
075	<u>en escuchar a las personas eso sí te lleva a eso, porque realmente</u>		
076	<u>aquí por ejemplo en la planta tenemos mucha gente con mucha</u>		
077	<u>capacidad técnica, lo que pasa es que tiene que ser escuchada y</u>		

Entrevista a Informante clave 4. Gerente de Procesos (cont.)			
Día: Martes 30/07/2019	Hora: 4:00 p.m.	Lugar: Sala de reuniones	Duración:
N° Línea	Entrevista		
078	realmente nosotros también tenemos que como colocarle lógica a		
079	las cosas y, darle oportunidad a todos porque también se puede		
080	sentir eso de que nosotros solamente escuchamos a una sola		
081	persona, entonces hay favoritismos, entonces siempre darle la		
082	oportunidad todos y darle como la oportunidad de que entre ellos		
083	mismos como que se retén, en el sentido de que, “bueno no es		
084	correcto hacerlo de esta forma pero ¿por qué? ¿Por qué no		
085	podemos hacerla de forma distinta?” y tal vez ellos nos darán una		
086	sugerencia de por qué no se puede hacer de forma distinta y nos		
087	convenzan o, o indistintamente nos dirán “bueno hay que hacerlo		
088	de esta forma por esto” y nos convenzan a nosotros. Lo otro		
089	también que yo he intentado implementar es que una de las		
090	cosas es que, indiferentemente que eso sea una idea propia,		
091	nosotros siempre tenemos que buscar que sea una idea del		
092	equipo porque al ser una idea del equipo nosotros logramos que		
093	la gente sume y no reste, si efectivamente nosotros queremos		
094	llegar a imponer cosas o no vendiéndole o convenciendo a las		
095	personas no nos van a ayudar como a lograr ese fin, eso nos		
096	puede pasar mucho, y sobre todo con gente que tiene mucha		
097	experiencia, pero ¡muucha muucha experiencia! nosotros		
098	tenemos supervisores que tienen mucho tiempo en la empresa		
099	que, muchas veces tal vez uno les sugiere cosas y dicen “bueno		
100	pero ¿por qué esta persona que es joven va me va		
101	a venir a decir cómo hacer las cosas de forma distinta?”, pero <u>si</u>		
102	<u>usted le llega de forma distinta y “bueno pero ¿por qué no lo</u>		
103	<u>podemos hacer así?” Como hacerle como “coaching” y, nosotros</u>		
104	<u>vamos llevándolos a un punto donde nosotros queremos que</u>		
105	<u>ellos mismos suelten todo y que ellos mismo nos den esa</u>		
106	<u>respuesta que nosotros esperamos</u> y ellos están convencidos		
107	que parti... ellos participaron en esa idea o en ese conocimiento,		
108	o en lo que queremos hacer y se sienten involucrados, yo creo		
109	que esas son cosas distintas que yo he intentado implementar en		
110	lo que estoy en Procesos, con ese tipo de cosas.		
111	¿Crees que tus competencias se han desarrollado en este		
112	entorno?		
113	G: Sí, efectivamente sí, porque es como... de cada obstáculo		
114	siempre habrá una oportunidad y esas oportunidades nos dan		
116	aprendizajes, está mal de nosotros que no queramos aprender		

Entrevista a Informante clave 4. Gerente de Procesos (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 4:00 p.m.	Lugar: Sala de reuniones
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
117	efectivamente de eso y efectivamente que sea un entorno		
118	turbulento nos lleva a situaciones que antes no esperábamos		
119	conseguir, muchas veces, y sobre todo con lo que está pasando		
120	que mucha gente está emigrando del país y que usted nota de qué		
121	“bueno que yo me fui para Chile, me fui para España, me fui para		
122	Colombia, yo estudié tal cosa” pero ellos no están viviendo lo que		
123	nosotros estamos viviendo, o sea, la experiencia que nosotros		
124	estamos adquiriendo en este entorno turbulento ellos no la van a		
125	tener, si no la van a tener en mucho tiempo, nosotros		
126	prácticamente aquí estamos haciendo un “MBI” en vivo, o sea		
127	viviéndolo, aprendiéndolo y ajustándolo en el momento oportuno		
128	para no cometer errores o no seguir repitiendo los mismos errores		
129	para tener mayores oportunidades, pero efectivamente siento que		
130	sí, que este entorno turbulento nos está ayudando a eso o sea, yo		
131	que me vaya por ejemplo, a otro país, Chile, yo no voy a aprender		
132	lo que está viviendo ahorita Venezuela y lo que está viviendo la		
133	Planta, definitivamente tal vez lo viviría en diez, quince años, pero		
134	esa experiencia que en otras personas dura mucho tiempo		
135	adquiriéndolas, nosotros la estamos adquiriendo aquí de forma		
136	pero rápida, pero efectivamente es así.		
137	¿Cómo definirías entornos turbulentos?		
138	G: Entornos turbulentos yo lo definiría como <u>un entorno en el cual</u>		
139	<u>no (pausa corta pensativo) hay mucha incertidumbre, que</u>		
140	<u>efectivamente no sabemos qué va a pasar mañana, qué puede</u>		
141	<u>pasar entre cinco días, eso lo define un entorno turbulento porque</u>		
142	<u>realmente es lo que estamos viendo, no sabemos si mañana nos</u>		
143	<u>llega materia prima, tenemos la gente o no tenemos la gente, o</u>		
144	<u>sea, cómo podemos contribuir para que este barco siga andando,</u>		
145	que efectivamente que, al pasar... no sé, seis meses, un año		
146	nosotros sigamos trabajando y que todo el equipo siga trabajando		
147	en la empresa, eso lo define un entorno turbulento, o sea <u>esa</u>		
148	<u>incertidumbre que no sabemos realmente qué hacer</u> , porque en un		
149	entorno donde nosotros conozcamos qué va a ocurrir, ya no sería		
150	turbulento si no sería como nuestra planificación, de cómo las		
151	cosas podrían ocurrir y efectivamente eso nos ayuda de que		
152	tenemos que ver las cosas de muchos puntos de vista, esa		
153	turbulencia de que bueno mañana qué nos podemos conseguir,		
154	por ejemplo nos pueden estar diciendo “puede que llegue cierta		
155	materia prima, ¿cómo la podemos procesar?” antes no, porque		

Entrevista a Informante clave 4. Gerente de Procesos (cont.)			
Día: Martes 30/07/2019	Hora: 4:00 p.m.	Lugar: Sala de reuniones	Duración:
N° Línea	Entrevista		
156	eso prácticamente era un tubo llegaba, procesamos y salía, ahorita		
157	no, no es tan así.		
158	¿y cómo definirías competencias gerenciales? ¿qué son para		
159	ti?		
160	G: Competencias gerenciales serían como <u>todas aquellas</u>		
161	<u>habilidades o destrezas que debe tener una persona para liderizar</u>		
162	<u>un equipo</u> , muchas de esas destrezas pueden ser empíricas y		
163	otras pueden ser como didácticas, a través de entrenamientos		
164	formarles. La empírica es como prácticamente yo lo estoy viviendo		
165	ahorita o sea, empíricamente en el sentido de que vamos viendo,		
166	vamos viendo qué es lo que mejor se nos presenta, o sea nosotros		
167	aquí tenemos una ventaja que por ejemplo Syramad, Rincón,		
168	tienen mucha experiencia en temas gerenciales, más Syramad,		
168	por su dotación de... por su formación (pausa pensativo), por su		
169	formación, pero efectivamente sería como algo así.		
170	¿Y cómo deberían ser para ti las competencias gerenciales en		
171	un gerente actualmente?		
172	G: ¿Qué competencias deberían tener? bueno el tema de la		
173	humildad, lo del "coaching". El "feedback" puede ser una		
174	competencia que puedes tener pero muchas veces a las personas		
175	el "feedback" no les llega tanto y ¿por qué el "feedback" muchas		
176	veces no llega tanto? porque las personas tienden a		
177	autodetonarse más cuando ellos mismos dentro de sí mismo ven		
178	las cosas, o sea cuando tú les haces preguntas de que ¿cómo		
179	podríamos realizar eso? entonces es distinto que tú le digas "no		
180	pero tú agarras y lo vas a hacer de esta forma" como dándole un		
181	"feedback" no... a veces algunas personas no lo reciben tan bien,		
182	entonces esas son unas de las competencias que podemos tener;		
183	el tema de <u>la comunicación, es una de las partes que también</u>		
184	<u>debe tener pendiente dentro de las competencias que debe tener</u>		
185	<u>un buen gerente, el tema del liderazgo en equipos, el tema de</u>		
186	<u>entender de qué siempre en un equipo pueden haber personas</u>		
187	<u>(pausa corta) o que no (pausa, pensativo) de edades muy</u>		
188	<u>distintas, de épocas muy distintas, que no es la misma forma como</u>		
189	<u>tú le puedes llegar, como dicen aquí a los "Millennials" o como tú le</u>		
190	<u>puedes llegar a una persona que tiene mucha experiencia, mucho</u>		
191	<u>tiempo, eso también es importante uno tenerlo muy claro porque</u>		
192	<u>tal vez de la forma como le llego a una persona, a otra persona no</u>		
193	<u>le va, no le va a servir.</u>		

Entrevista a Informante clave 4. Gerente de Procesos (cont.)			
	Día: Martes 30/07/2019	Hora: 4:00 p.m.	Lugar: Sala de reuniones
	Duración:		
N° Línea	Entrevista		
194	¿Qué tipo de competencias crees que te ayudan a tomar las		
195	decisiones diariamente?		
196	G: Qué tipo de competencias me ayudan a... hmm...(pensativo) <u>el</u>		
197	<u>tema de comunicación es la competencia principal que uno debe</u>		
198	<u>tener, porque realmente uno no lo sabe todo, y la empresa no</u>		
199	<u>espera que uno lo sepa todo pero que uno siempre se comunique</u>		
200	<u>con su equipo, y ese tipo de cosas nos ayudan a tomar decisiones,</u>		
201	o sea, por ejemplo, que ahorita a nosotros nos digan “vamos a		
202	fabricar tal producto” no yo no puedo dentro de mi propio entorno		
203	yo decidir solo! sino involucrar a más personas, comunicar a más		
204	personas, como para que se... como te dije, tener aliados, tener		
205	aliados y efectivamente que sea la decisión correcta, y más en		
206	este entorno turbulento en que estamos que no podemos darnos el		
207	gusto de estar cometiendo ciertos errores.		
208	Muchas gracias Cristhian.		
209	G: ¿Sí? eso es todo...		