



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL GERENTE Y SU
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL DE
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
METALMECÁNICO

Autora: YUDI AMPARO MARÍN ÁLVAREZ

Director de Tesis: HÉCTOR LEONEL BERMÚDEZ RESTREPO

Posadas (AR), noviembre de 2023

YUDI AMPARO MARÍN ÁLVAREZ

LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL GERENTE Y SU
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL DE
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
METALMECÁNICO

Tesis de Doctoral presentada a la

Universidad Nacional de Misiones- UNAM como requisito para la obtención del
título de Doctor en Administración

Posadas (AR), noviembre de 2023

LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL GERENTE Y SU
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL DE
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
METALMECÁNICO

YUDI AMPARO MARÍN ÁLVAREZ

Tesis de Doctorado en Administración defendida y aprobada por el Tribunal
Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación: _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.....Institución.....

Prof. Dr.....Institución.....

Prof. Dr.....Institución.....

Posadas (AR), noviembre de 2023

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros identificados explícitamente a quién perteneces a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra Institución.

Nombre y Apellido: Yudi Amparo Marín Álvarez

Firma: 

DEDICATORIA

A mis padres Rosmira y Roberto, porque en todas las formas y espacios me hicieron sentir que “yo podía hacerlo” y aunque ya no hacen parte de este plano terrenal, su presencia, amor y apoyo estarán siempre conmigo.

A mis hermanos y sobrinos quienes de alguna manera han estado cerca, apoyándome en mis proyectos.

A Mauricio Cortés colega y amigo, mi cariño y admiración siempre

AGRADECIMIENTOS

A Dios por hacerme su hija predilecta.

A mi familia por ser soporte y compañía siempre.

*Al Profesor Héctor Leonel Bermúdez por ser guía permanente en este viaje
por lo cualitativo.*

A mis estudiantes, por ser fuente de inspiración

A mi amigo Guillermo Cañas por su apoyo incondicional

A Pedro Pablo Serna, por complicidad, amistad y colegaje siempre

A Carlos Mario Torres, por su amistad y aliento permanente

*A los gerentes entrevistados, que con sus narrativas me permitieron tejer
los caminos que me llevaron al desarrollo de la investigación*

Al profesor Guillermo Cañas, que me ha apoyado en este propósito.

*A mis compañeros y amigos del Politécnico Colombiano por su apoyo y
amistad, especialmente a Héctor Sarmiento, que me ha acompañado de
cerca los últimos quince años.*

*A mi Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid por permitirme esta
formación post-gradual*

*A la Universidad Nacional de Misiones – Argentina- por promover la
formación post-gradual, con sentido crítico y humano.*

Gracias a la vida, que me ha dado tanto....

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
LISTADO DE FIGURAS.....	4
LISTADO DE TABLAS	5
RESUMEN	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Fundamentación.....	7
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Supuestos	9
1.4 Objetivos	10
1.5 Metodología.....	10
1.6 Aportes de la investigación.....	11
1.7 Breve estructura de la tesis	12
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Marco Referencial	16
2.2.1 Sobre el concepto de calidad	16
2.2.2 Sobre los modelos de gestión de la calidad	18
2.2.3 Sobre la integración de los modelos de gestión	19
2.2.4 Sobre las competencias humanas en el trabajo.....	21
2.2.5 Sobre las competencias humanas y la gestión de la calidad organizacional	25
2.3 Marco Conceptual	27
2.3.1 Conceptos de calidad y de gestión de la calidad.....	27
2.3.2 Modelos de excelencia.....	28
2.3.3 Teoría de las competencias humanas en el trabajo	29
3. DISEÑO METODOLÓGICO	32
3.1 Enfoque metodológico.....	32
3.2 Técnica de muestreo, unidad de Análisis y recolección de la información .	34
3.3 Método de análisis de la información	37

4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
4.1	Descripción de hallazgos	39
4.1.1	Preámbulo	39
4.1.2	Mis acercamientos al mundo laboral	40
4.1.3	El mejor de la clase	43
4.1.4	¿De tal palo tal astilla?	47
4.1.5	Habla la trayectoria	51
4.1.6	La gerencia de puertas abiertas	53
4.1.7	Al pie de la letra.....	57
4.1.8	El innovador sonriente.....	59
4.2	Contrastación de Categorías	61
4.2.1	Categorías desde la gestión de la calidad organizacional.....	65
4.2.1.1	Estructuración de la gestión de la calidad organizacional.....	65
4.2.1.2	Estandarización / normalización.....	70
4.2.1.3	Control y mejoramiento	73
4.2.2	Categorías desde las competencias humanas en el trabajo	76
4.2.2.1	Confianza.....	79
4.2.2.2	Liderazgo	82
4.2.2.3	Ética empresarial	86
4.2.2.4	Capacidad trabajo en grupo.....	90
4.2.2.5	Capacidad formativa	95
4.2.2.6	Habilidades Comunicativas	99
4.2.2.7	Capacidad de planificación y organización	102
4.2.2.8	Pensamiento Sistémico.....	104
4.3	El Gerente y su relación con el sistema de gestión de la calidad.	107
4.3.1	Desde la competencia del Pensamiento sistémico	108
4.3.2	Desde la competencia de Planificación y organización	109
4.3.3	Desde la Ética Empresarial	111
4.3.4	Desde la Confianza	114
4.3.5	Desde el Liderazgo	116
4.3.6	Desde la capacidad de trabajo en grupo.....	118
4.3.7	Desde la Capacidad formativa	120

4.3.8 Desde las habilidades comunicativas.....	122
4.3.9 Propuesta de la investigación	123
5. CONCLUSIONES	126
6. BIBLIOGRAFÍA.....	131
7. ANEXOS.....	143

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Nube de palabras

Figura 2. Identificación preliminar de competencias

Figura 3. Las competencias del gerente y su relación con el SGCO

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Conjunto de participantes en la investigación

Tabla 2. Algunas características de los entrevistados

Tabla 3. Categorías teóricas y emergentes identificadas

Tabla 4. Definiciones de las competencias asumidas en la investigación

LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL GERENTE Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL METALMECÁNICO

RESUMEN

Las competencias administrativas favorecen el quehacer gerencial, no obstante, en el sector industrial metalmeccánico, se privilegian las competencias técnicas, esperando que lo administrativo se aprenda en el día a día, éste fue precisamente el punto de partida para el desarrollo de la presente investigación, realizada con el propósito de identificar la incidencia de las competencias administrativas en la gestión de la calidad organizacional. Desarrollada desde un enfoque cualitativo, a partir de la aplicación de la observación participante y las entrevistas en profundidad, donde se obtuvo información básica que más adelante se analizó a partir del análisis del discurso. Uno de los resultados presentados fue la conceptualización de las competencias identificadas y su relación con los niveles de desarrollo de los modelos de gestión de la calidad. En cuanto a las conclusiones, —una de ellas— se pudo inferir que las consideraciones técnicas dadas del management científico están en la misma línea de las de la gestión de la calidad y buscan propósitos similares, lo que favorece la incidencia de las competencias del gerente en el sistema de gestión de la calidad organizacional

Palabras clave: competencias humanas en el trabajo, competencias administrativas del gerente, sistema de gestión de la calidad organizacional, gestión de la calidad.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Fundamentación

El sector industrial metalmeccánico es de alta complejidad y abarca numerosos procesos en diversos sectores económicos, pueden ir desde la fundición a la transformación y soldadura (Labarca & García, 2011) .

Dada esta complejidad, los gerentes deben estar en capacidad de gestionar las operaciones y tomar decisiones estratégicas en consecuencia. Según Labarca & García (2011), la industria metalmeccánica a menudo opera en un mercado global altamente competitivo; por lo que los gerentes deben estar preparados para enfrentar la competencia de empresas de todo el mundo. Esto implica la necesidad de competencias administrativas que les permitan gestionar eficazmente los recursos, optimizar los procesos y desarrollar estrategias de mercado que les ayuden a mantener su nivel de competitividad.

En grupos de trabajo en la industria metalmeccánica puede ser desafiante debido a la naturaleza de las operaciones y la diversidad de habilidades requeridas. Los gerentes necesitan competencias administrativas en la gestión del talento y el desarrollo de habilidades en los empleados. Al igual que para la gestión de la calidad, los gerentes en el sector industrial metalmeccánico deben estar en capacidad de diseñar el modelo de gestión, definir las políticas y estrategias para su cumplimiento, según lo planteado en la norma ISO 9001 (Icontec, 2015).

Puede verse entonces que las competencias administrativas del gerente permean diferentes ámbitos organizacionales, lo que podría llevar a la empresa al logro de sus propósitos corporativos.

1.2 Planteamiento del problema

En general, el personal de dirección del sector industrial metalmecánico requiere unas competencias técnicas muy específicas, a veces propias de cada organización, como lo son ciertos conocimientos y habilidades que sólo se pueden adquirir dentro de cada una de ellas. Sin embargo, estas competencias técnicas son privilegiadas por encima de otro tipo de competencias, las administrativas. Esto, obviamente y pese a que el gerente lleva a cabo funciones de administración, tales como la definición y concreción de los objetivos corporativos, el establecimiento de planes, el aprovechamiento de los recursos, la definición de roles, el control en todos los niveles y la aplicación de las acciones correctivas.

Se privilegia más la función y el conocimiento técnico del gerente, porque se asume que lo administrativo lo puede adquirir, en las acciones que diariamente realiza y que son propias del cargo. Un ejemplo práctico que permite poner en evidencia la necesidad de las competencias administrativas es la gestión de la calidad (GC), pues en ella el gerente ocupa un papel muy importante, no solo desde lo estratégico, sino también en el nivel del cumplimiento de las especificaciones que entrega la empresa en sus productos. Esto, porque él es el responsable de dirigir el diseño del sistema de gestión de la calidad (SGC), de definir las estrategias y los planes relacionados con la calidad en el nivel superior y de suministrar y precisar los parámetros y lineamientos para que en los niveles medio y operativo se definan los criterios de cumplimiento de los procesos y los productos.

Sin embargo, se observó que las actividades administrativas que realiza el gerente, están supeditadas a lo que él pueda aprender consciente o inconscientemente en el día a día de sus labores y este aprendizaje no siempre está acorde con lo que realmente se necesita para la gestión efectiva de la calidad organizacional de la empresa.

Para estudiar este problema fue necesario entonces definir con total claridad lo que en la historia de la Administración se entiende, tanto por *gestión de la calidad*, como por *competencias humanas en el trabajo*. Igualmente proponer unas definiciones propias y actualizadas de las nociones de *competencias técnicas* y de *competencias administrativas* del gerente del sector industrial metalmecánico. También fue preciso indagar por qué, en las empresas del sector industrial metalmecánico del Valle de Aburrá¹, se privilegian las competencias técnicas sobre las administrativas. Esto permitió examinar cuáles de estas últimas son primordiales para el gerente de tales empresas, describirlas y analizarlas para identificar aquellos componentes críticos que podrían incidir en la gestión de la calidad organizacional.

Lo anterior se sustenta en que las empresas de este sector industrial metalmecánico desarrollan muchos procesos, con diversas herramientas y/o maquinaria de aplicación universal y sustituible entre sí y entregan una serie de productos disímiles, los cuales en la mayoría de ocasiones hacen parte de otros procesos internos o externos, con una gran cantidad de especificaciones y parámetros a controlar. Esta situación podría contribuir entender por qué las empresas del sector privilegian las competencias técnicas, por encima de las administrativas, lo cual puede arriesgar la gestión de la calidad organizacional, en particular los resultados de toda la empresa en general.

En este sentido la pregunta que guio la investigación fue la siguiente:

¿Cuáles son las competencias administrativas que requiere el gerente del sector industrial metalmecánico ubicado en el Valle de Aburrá y cuál es su relación con el sistema de gestión de la calidad organizacional?

1.3 Supuestos

- Las competencias administrativas del gerente del sector industrial metalmecánico se originan en la experiencia laboral que éste tiene.

¹ El Área metropolitana del Valle de Aburrá es una subregión, conformada por los municipios de: Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí, Medellín, Bellos, Copacabana, Girardota y Barbosa, ubicada en el centro-sur del departamento de Antioquia, Colombia.

- El desarrollo de las competencias administrativas del gerente obedece a un ejercicio racional e intencionado y su incidencia se da en todas las etapas de desarrollo del sistema de gestión de la calidad organizacional.

1.4 Objetivos

El objetivo general de la investigación se centró en identificar las competencias administrativas de los gerentes del sector industrial metalmecánico del Valle de Aburrá (Colombia) y su incidencia en la planificación, control, aseguramiento y mejora del sistema de calidad organizacional

Por su parte, los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar las intencionalidades que subyacen en el discurso de los gerentes para poder saber si esas intencionalidades, orientan de alguna manera las decisiones o las formas de trabajo y relacionamiento que hay en el sector industrial metalmecánico.
- Relacionar las competencias administrativas del gerente del sector industrial metalmecánico del Valle de Aburrá, con las etapas de desarrollo del sistema de gestión de la calidad organizacional
- Contextualizar las definiciones de las competencias administrativas en el marco del sector económico objeto de la investigación, como una forma de singularizar el sentido que tales conceptos tienen en ese medio.

1.5 Metodología

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, esencialmente hermenéutico, porque se interpretó el sentido de las narraciones de los actores sociales de las empresas del sector industrial metalmecánico y sus interacciones. Pero también existe una estrecha relación con la fenomenología, porque fue necesario recoger una información de una porción de la población objeto de estudio, para analizarse posteriormente.

Por otra parte, la técnica de muestreo fue la bola de nieve, que llevó a la elección de las trece empresas (pequeños y medianas), que constituyen las

unidades de análisis. Mientras que la recolección de la información incluyó una observación participante y entrevistas en profundidad hechas a los gerentes de empresas del sector industrial estudiado. El análisis e la información se realizó desde el análisis crítico del discurso de Norman Fairclough.

En cuanto a las categorías de análisis, según Galeano (2011), unas surgen de los referentes teóricos y las otras se extraen de las unidades de análisis. Las primeras son las teóricas y las segundas emergentes.

La revisión bibliográfica permitió identificar las categorías teóricas que han sido sustentadas por diversos autores. En el caso de las competencias humanas en el trabajo, las categorías teóricas identificadas son: el liderazgo (Goleman y Boyatzis, 2008; Nikitina & Lapina, 2018; Deming, 1996; Ishikawa, 1986; Feigenbaum, 1983). El trabajo en equipo (Dean & Bowen, 1994; Nikitina & Lapina, 2018;. Y la comunicación (Shannon & Warren, Anzieu & Martín, 1971).

En cuanto al sistema de gestión de la calidad organizacional, las categorías teóricas son: estructuración del sistema (Ferrater Mora, 1970; Morgan, 2006). La estandarización o normalización (Coriat, 2000; Chevalieren & Gheerbrant, 1986; ISO-ONUDI, 2010), y control y mejoramiento (Walter Shewart, 1993).

Las categorías emergentes surgirán del análisis de la información, de la contrastación de la fundamentación teórica con el análisis de la información recolectada en las unidades de análisis.

En el apartado de Diseño Metodológico de presenta este aspecto de manera ampliada.

1.6 Aportes de la investigación

Si bien se reconoce que el gerente desarrolla muchas competencias en su desempeño directivo, en el sector industrial metalmecánico unas no son muy claras y otras no se han reconocido como tal, esta situación de alguna manera ratifica en primera instancia la necesidad de esta investigación. Adicionalmente,

podría decirse que los principales aportes de esta investigación se visualizan desde varias perspectivas:

- Desarrollar avances en la teoría sobre las competencias administrativas del gerente, a partir de las definiciones de las competencias identificadas, las cuales permitirán nutrir lo logrado hasta ahora en este aspecto.
- A nivel organizacional, las competencias identificadas podrán ser incorporadas en los procesos administrativos de las organizaciones, lo que facilitaría la definición de perfiles y de planes de capacitación en las organizaciones, asegurándose de su contribución al SGCO.
- Por otra parte, las competencias administrativas identificadas serán un insumo importante para la definición de un modelo de competencias de cualquier tipo de organización, abordando incluso los aspectos que deben medirse en los gerentes y las situaciones laborales, donde serán aún más visibles.
- A nivel organizacional, las competencias administrativas identificadas también permitirán la definición de sistemas de evaluación de desempeño diferentes cargos en la empresa, preferiblemente gerentes, pero bien pueden ser de nivel táctico o estratégico.
- Los resultados de esta investigación constituyen un insumo importante para el diseño curricular de Programas de formación de alto nivel para gerentes de todos los sectores económicos (diplomado o especialización), donde se privilegie el desarrollo de las competencias administrativas identificadas y de paso fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional.

1.7 Breve estructura de la tesis

Los apartes de la presente tesis, se exponen a continuación:

En el punto 1 se aborda la fundamentación del trabajo, el problema, los supuestos y objetivos; aspectos claves para el desarrollo de la investigación porque es donde se expone la importancia y el problema que origina la investigación.

El punto 2 se centra en el marco teórico que sustenta el desarrollo de la investigación. Se presentan los antecedentes, el marco referencial y el conceptual. A partir de una pequeña genealogía de la teoría de las competencias humanas en el trabajo y la gestión de la calidad organizacional. Adicionalmente, se plantean los conceptos que se asumen en la investigación, en el marco conceptual.

El diseño metodológico está en el punto 3, en el cual se presenta la técnica de muestreo, la unidad de análisis y la recolección de la información entre otros aspectos. La metodología favoreció la exploración de los aspectos subjetivos, las experiencias personales y las perspectivas de los participantes de manera detallada.

En el punto 4, se presenta el análisis de los resultados de la investigación, donde se muestra la descripción de hallazgos, se relatan historias, experiencias y observaciones en profundidad y con riqueza de detalles, resaltando situaciones y narraciones de los gerentes entrevistados. También se presentan las categorías (teóricas y emergentes), desde la gestión de la calidad organizacional y las competencias humanas en el trabajo. En este aparte, la autora también presenta las definiciones de las competencias que soportarán los análisis siguientes.

En el punto 5 se concluye el estudio, presentando el cumplimiento de los objetivos trazados a partir de la metodología y los principales resultados de la investigación. En el punto 6 se presenta la bibliografía utilizada para el desarrollo de la investigación, y en el punto 7, se encuentran los anexos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La búsqueda de proyectos desarrollados específicamente alrededor de las competencias administrativas del gerente del sector industrial metalmecánico y su relación con el sistema de gestión de la calidad organizacional, no aportó resultados en este tema específico; no obstante, se comentarán algunos proyectos ejecutados desde las competencias administrativas del gerente.

La perspectiva filosófica planteada por Renée Bédard, fue base para el desarrollo del proyecto de investigación sobre las competencias gerenciales, realizada por Jair Lombana, Leonor Cabeza, Jaime Castrillón y Álvaro Zapata. El desarrollo del proyecto se realizó con el método inductivo, apoyado en una inferencia estadística para identificar las competencias gerenciales según la percepción de académicos y empleadores. En el artículo se presentan las competencias genéricas y específicas de acuerdo con el fundamento filosófico en ontológicas, epistemológicas, axiológicas y praxeológicas; una de las conclusiones del estudio es que, según la percepción de empleadores y académicos, en Colombia no están muy desarrolladas, las competencias genéricas en los administradores; éstos requieren además de los conocimientos y del quehacer propio de su área específica, competencias del ser y de valores (Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata, 2014).

Por otra parte, Juan Carlos Garmendia publica en el artículo Competencias gerenciales de los empresarios de las pymes fronterizas, su realidad contextual y su éxito, parte del resultado de su tesis doctoral. Realizada con una metodología mixta, sustentada en el paradigma interpretativo-hermenéutico. En el resultado se afirma que los gerentes poseen experiencia técnica, pero pocas habilidades gerenciales, que han sido suplidas por cualidades como la actitud, la intuición y la creatividad. Entre otras conclusiones se dice que los empresarios son personas con pocos formalismos, sus actuaciones denotan sencillez y practicidad, y que además valoran su constancia

y dedicación, reconociéndolas como la clave del éxito, por encima incluso de sus conocimientos y destrezas técnicas (Garmendia Mora, 2015).

La maestra Ana María Olarte Llanterhuay desarrolló su tesis *Desarrollo de habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la división de control de transporte Sunat, 2016*. La investigación fue de tipo sustantiva, el diseño fue no experimental de corte transversal, con el método hipotético deductivo. El instrumento se aplicó a toda la población de la división de transporte de la gerencia de operaciones especiales, en las diferentes sedes de la empresa. La investigación desarrollada presentó evidencias estadísticas que muestran la existencia de una relación significativa entre el desarrollo de habilidades gerenciales y el compromiso organizacional. Se obtuvo como resultado de coeficiente de correlación Rho de Spearman=0.805, lo que le permitió interpretar al 99.99% que la correlación es significativa al nivel de 0.01 bilateral, interpretándose como moderada relación positiva entre las variables, con $p=0.00$ ($p<0.01$), ósea que la hipótesis es nula (Olarte, 2017).

En la Universidad Nacional de Córdoba, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas, el magíster Iris Julieta Macaluso presentó su trabajo final titulado *las Competencias claves futuros managers*. Investigación realizada en diferentes entidades para identificar las competencias preferibles de los jóvenes recién egresados, para hacer parte de programas juveniles de manera efectiva. Finalmente, la autora diseñó un sistema un plan de complementación formativa para jóvenes profesionales, cualificando su quehacer y disminuyendo la brecha que existe entre las competencias requeridas y las observadas (Macaluso, 2014).

El desempeño organizacional y sus relaciones. Habilidades gerenciales, apoyo, organización y formación, fue la investigación desarrollada por Hugo Pena Brandão, Jairo Eduardo Borges-Andrade y Tomás de Aquino Guimarães. Con el objetivo de verificar la existencia de relaciones predictivas entre las competencias expresadas por los gerentes de las sucursales bancarias del Banco de Brasil, su percepción de la gestión organizacional, la capacitación y el desempeño de las agencias que dirigen. Se entrevistaron a 186 gerentes y 77 superintendentes y se evaluaron las dimensiones de resultados económicos,

estrategia y operaciones, sociedad y clientes en las oficinas regionales bancarias. Los resultados mostraron que las competencias relativas a la gestión estratégica y a la financiera se mostraron predictivas, en relación con diferentes dimensiones de desempeño de las sucursales (Pena Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012).

La revisión de la literatura especializada en el tema permitió presentar – como se hará a continuación–, una breve genealogía de los conceptos de competencias humanas en el trabajo y de gestión de la calidad, además de un análisis de los aportes que varios investigadores y expertos, han dado a través de la historia, no solo para facilitar su comprensión, sino también, para materializar su aplicación en las organizaciones.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Sobre el concepto de calidad

Etimológicamente la palabra calidad proviene del latín *qualitas* formada por el interrogativo *quae* (qué), asociada a la raíz indoeuropea *kwo* (interrogación), el sufijo *alis*, que significa relativo a, y el sufijo *itat (-i+-dad)*, que denota condición, cualidad de ser. Por lo anterior, la palabra calidad indica cualidad (*-tat*) relativa a (*-alis*) qué (*quae*). La Real Academia Española, en su diccionario de la lengua, indica que calidad es una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. La buena calidad, denota superioridad o excelencia. Pero también plantea que calidad es la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

La noción de calidad tiene muchas acepciones y se utiliza constantemente en diferentes contextos. Esto, ha llevado a una mayoría de autores de este campo a considerar la historia de la calidad, de manera paralela a la historia de la humanidad. No obstante, habrá que entender que el problema que nos asiste es la localización histórica de la génesis de la *gestión* de la calidad en el trabajo industrial. Weckenmann *et al.* (2015), por ejemplo, puntualizan que el desarrollo de la producción lleva consigo el control de la calidad. Además, el carácter

polisémico del concepto de calidad favorece su adopción y aplicación en muy diversas situaciones, en variados sectores y en diferentes momentos específicos en que se requiera, por ejemplo: a) educación, b) producto, c) organización, d) en las relaciones, y un largo etcétera.

Muchos autores han procurado teorizar su propio concepto de calidad y de la importancia de gestionarla. Algunos, en el argot de la gestión de la calidad, son nombrados como *maestros* o *gurús* por considerarlos como los precursores de las teorías sobre la calidad (Omachonu & Ross, 1995), y porque fueron estudiosos de este campo y dieron aportaciones académicas significativas, con reconocimiento mundial (Cubillos & Rozo, 2009). Entre los principales se encuentran, por ejemplo, William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, Walter Shewart y Armand Feigenbaum.

Como se sabe, estos autores cuentan con enormes inventarios de publicaciones en los que detallan sus modelos y *teorías*, algunos de ellos probados en la realidad organizacional. Aquí rápidamente, se presentarán algunas ideas sintéticas de cómo comprenden estos autores su enfoque para la gestión de la calidad.

Deming (1986), define la calidad como la vía hacia la productividad y la competitividad e indica cómo se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación, con la adopción de una reacción en cadena. Para Crosby, calidad es “cumplimiento de requerimientos” (1995, p.39) y Juran & Gryna (1994), sostienen que es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes. En este sentido, Ishikawa señala que calidad del producto significa, calidad del proceso, de la información, de las personas, del sistema, de la empresa. Es decir, implica el cumplimiento de todos los elementos que directa o indirectamente hacen parte de su fabricación (Ishikawa, 1986). Por su parte, Falconi, argumenta que un producto o servicio de calidad “es aquel que atiende perfectamente, de manera confiable, de manera accesible, de manera segura, y con la programación adecuada para las necesidades del cliente” (1994, p. 2). En 2002 Godfrey afirmó que la calidad es muy relativa y que será evidente cuando el cliente perciba la relación del precio

con la calidad (Krishnamoorthi & Krishnamoorthi, 2012). Nótese que, visto así, se trata de un concepto demasiado amplio, aunque sí está claro que aparece determinado por la relación de la organización con sus clientes.

2.2.2 Sobre los modelos de gestión de la calidad

En los modelos o lineamientos definidos, se mantiene el propósito de cumplimiento de requisitos de los productos, de los procesos y la satisfacción de los clientes, pero autores como Weckenmann, *et al.* (2015) coinciden en que los *paradigmas* para materializar la calidad han cambiado en varias ocasiones. Dooley (2000) por su parte, presenta la evolución de la calidad a partir de tres *paradigmas*, el primero de *caveat emptor*, según el cual sólo el comprador es responsable de comprobar la calidad e idoneidad de los bienes antes de la compra; un segundo paradigma es nombrado por el autor como el *industrial de control de calidad*; y un tercero, según él, sería el paradigma postindustrial, aquél de la gestión de la calidad total.

Desde un punto de vista empírico podría decirse que, en cada momento histórico las necesidades han obligado a los empresarios, académicos y expertos a definir los modelos de *control*, de *aseguramiento* y de *gestión* de la calidad, que suministren las respuestas a problemas prácticos. Por eso, es posible notar diversos modelos o conjuntos de lineamientos en busca de una adecuada gestión de la calidad organizacional en diferentes sectores económicos.

Según Weckenmann *et al* (2015), la aparición de la gestión de la calidad en el sentido estricto de la palabra, se presentó cuando se modificó la responsabilidad de *hacer calidad*, porque ésta ya no reposaba en una persona específica, sino en un grupo, y se pasó de la *inspección* de la calidad del producto a la *gestión* de la calidad en toda la organización.

En la década de 1950, los mercados se inundaron de bienes de consumo de dudosa calidad. No hay que olvidar, por ejemplo, que la producción japonesa en las décadas de 1960 y 1970 se consideraba de un nivel inferior (Evans & Lindsay, 2015). Pero, en la misma época, se inició igualmente la elaboración de

estándares por temas, como mobiliario doméstico, seguridad en la industria, protección contra la contaminación del aire y energía, entre otros. El surgimiento del Japón como referente de la calidad, tomó más de 20 años, en contraste con la rápida bonanza norteamericana en el decenio de 1980, donde también se institucionalizó el Premio de Excelencia Malcolm Baldrige, con el propósito de reconocer la excelencia de las empresas públicas y privadas estadounidenses.

Emergen entonces los modelos de gestión de la calidad (MGC), como el de Deming (1986), el de Crosby (1982), el de Ishikawa (1986), el de Feigenbaum (1983), y otro, más reciente, de Falconi (1994). En 1987 la Organización Internacional de Estandarización (ISO) presentó la primera versión de los estándares para la calidad de los productos, llamadas normas ISO 9000 cuya base fue la norma británica BS5750, que había sido publicada en 1979. El grupo de normas ISO 9000, contenía los lineamientos para tres tipos de organización, de acuerdo con su naturaleza (las dedicadas al diseño, las de la producción y las del servicio postventa). En 1994 se realizó la primera revisión de las normas ISO 9000, donde se hizo especial énfasis en la documentación del producto para mantener el cumplimiento de sus requisitos. Esta intención hace alusión a la estandarización, definida por Taylor como *el mejor modo de trabajar [the one best way]* (Kakar, 1970). Como se sabe, los aportes de Taylor en este sentido, fueron la base para las normas tanto las voluntarias, como las de obligatorio cumplimiento, definidas en adelante. Sin embargo –como se verá más abajo–, es sólo hasta el cambio de milenio que la ISO presentó en la norma ISO 9001 (2000), los lineamientos para establecer, documentar, implementar y mantener un MGC en cualquier tipo de organización.

2.2.3 Sobre la integración de los modelos de gestión

A partir de 1994, la ISO explicita la normalización y numerosas empresas la convierten en una aliada para mantener la información del SGC. Según Coriat (2000), la estandarización requiere un estudio previo de uniformación de la producción y de todos los elementos que hacen parte de la misma. Ésta fue llamada *normalización* por Jean Chevalieren & Gheerbrant (1986) en su *Diccionario de los símbolos*, por lo que podría decirse que, tanto lo que en este

contexto se nombra bien como estandarización, bien como normalización busca propósitos similares y han estado presentes en contextos históricos diferentes.

Por otra parte, Flynn *et al.* (1994) definen la gestión de la calidad con un *enfoque integrado*, para mantener los resultados de calidad en toda la organización, centrada en la mejora continua y en la prevención de los defectos, en todos los niveles y funciones, con el propósito de *cumplir y exceder* las expectativas de los clientes. Para Dean & Bowen (1994) la gestión de la calidad es una *filosofía* que se caracteriza por principios, prácticas y técnicas. Según ellos, los tres principios rectores son: el enfoque al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. Por su parte, Sousa & Voss (2002), señalan que la gestión de la calidad apoya la mejora continua y se lleva a la práctica a través de la gestión por procesos y la aplicación de técnicas estadísticas y los análisis apoyados en el denominado *principio de Pareto*, profusamente divulgado por Juran en el campo de la gestión de la calidad.

Desde 2008, varios autores como Atehortúa *et al.*, (2009) y Castillo & Martínez, (2010), plantearon la necesidad de asumir modelos integrados de gestión, donde los lineamientos de la gestión de la calidad emitidos por la ISO, fueran la base para su integración, propuesta materializada en la versión 2015, donde se muestra una única estructura para que las diferentes normas ISO puedan *conversar* fácilmente entre ellas. La integración propuesta es un ejercicio meramente instrumental, que lleva a la articulación de prácticas de varios referentes. En este aspecto Machado *et al.* (2018) dicen que la integración presenta muchos desafíos, la literatura es escasa y han aparecido muchas lagunas en la investigación empírica.

La mayoría de modelos desarrollados posteriormente, están basados en los lineamientos de la norma ISO 9000 o en los llamados *modelos de excelencia*, pero aplicados a sectores específicos y en diferentes contextos, como el de Kannan & Bose (2012), con un modelo de calidad del servicio, a partir de la batería *Servqual*, aplicado en la industria del transporte de contenedores oceánicos en la India. Du, Yin & Zhang (2015), por su parte, exponen que las pymes innovadoras de China, gracias a la gestión de la calidad, tienen mayor

probabilidad de obtener la certificación ISO 9000, de adaptarse a nuevas rutinas y procedimientos y que pueden maximizar su rendimiento, cuando operan en múltiples contextos.

Samani *et al.* (2017), presentan un modelo conceptual para el SGC basado en el riesgo y apoyándose en los enfoques y lineamientos desarrollados en la ISO 9001 y en la ISO 31000. Con el modelo diseñado se busca disminuir los recursos empleados en los dos sistemas de manera independiente y mejorar el rendimiento organizacional. Por otra parte, Dunford *et al.* (2019), definen un modelo de gestión de conflictos, con una responsabilidad directa de los gerentes de línea y los empleados. La literatura señala que con el propósito de resolver de manera proactiva los conflictos y mejorar las relaciones laborales, la aplicación de este modelo muestra más bajos niveles de quejas y tasas de rotación.

Asimismo, otros investigadores compararon la norma ISO 9001 con la herramienta Scrum, aplicada esencialmente en la industria del software. En el estudio se concluye que, aunque son muy diferentes tienen elementos similares que terminan favoreciendo su armonización, también se resalta allí, que es clave la definición de la estructura del modelo y el cumplimiento de las normativas que le apliquen (Burbano, Pardo, & Orozco, 2021).

2.2.4 Sobre las competencias humanas en el trabajo

Según Bronckart & Dolz (2007), el estudio del término de competencias podría remontarse al siglo XV, donde se asume desde el orden legal; es decir, *se era competente en materia de*. A finales de ese siglo el término se incorporó a la lengua francesa y en el siglo XVIII, se relaciona la competencia con la capacidad de una persona, adquirida por el saber o la experiencia para realizar algo, concepto muy vago, que obligó, posteriormente, a algunas corrientes de ciencias humanas, a darle otros significados concretos. En inglés, la palabra *competence* aparece publicada por primera vez en el diccionario en 1605 con dos acepciones: una que la define como *una suficiencia de medios para las*

necesidades y conveniencias de la vida y otra como *la calidad y el estado de ser competente* (Merriam-Webster, 2003).

A través de la historia, los diccionarios antiguos de la Real Academia de la lengua, han propuesto diferentes acepciones, unas veces asociados a la capacidad, a la aptitud o a la inteligencia. Con los conceptos presentados por la Real Academia de la Lengua y la *vieja psicología*, Vaca *et al* (2015), también relacionan el término *competencia* con el saber y con el saber-hacer, y resaltan la asociación del concepto con el de *capacidad*.

Aunque no ha sido fácil hallar investigaciones previas relacionadas *directamente* con las competencias administrativas del gerente y su incidencia en la gestión de la calidad organizacional, sí se encontraron numerosos resultados relacionados con las competencias gerenciales, denominadas por los autores como *competencias genéricas* (Lombana *et al.*, 2014), *competencias claves* (Macaluso, 2014), *competencias empresariales* (Carrasco *et al.*, 2012), *competencias sociales* (Goleman & Boyatzis, 2008), *competencias morales* (Felgate, 2020), *competencias públicas y privadas* (Bonelli & Cabral, 2018) y *competencias emocionales* (Bisquerra & Pérez, 2007), entre otras. Igualmente, pudo comprobarse que el tema es de total actualidad (Mejía *et al.*, 2020; Useche *et al.*, 2019; Nikitina & Lapina, 2018).

Así, Lombana *et al.* (2014: 312), inspirados en Bédard (1995), concluyen que en Colombia no están muy desarrolladas las competencias genéricas en los administradores, y que éstos requieren además de los conocimientos y del quehacer propio de su área específica, unas características que los autores denominan *competencias del ser y de valores*, porque, según ellos, *el ser* (lo ontológico) es modificado por su entorno en valores (lo axiológico) y el conocimiento (lo epistemológico), para medir el desempeño (lo praxeológico)². Por su parte, Macaluso (2014) utiliza sin pudores los eufemismos propios a las retóricas manageriales para afirmar que las organizaciones multinacionales

² En su tesis doctoral en la HEC Montreal, Renée Bédard (1995), utiliza un marco teórico que denomina el *rombo de las cuatro dimensiones*. Se trata de un “esquema interpretativo que ayuda a comprender en su complejidad e integridad la relación del hombre con su quehacer en el mundo” (Muñoz, 2011: 198).

líderes en diferentes sectores, tienen claro que los buenos resultados se obtienen gracias a la gente, a colaboradores comprometidos, satisfechos y con ambición de crecimiento. Y arguye que éstas, por lo tanto, tienen procesos de selección rigurosos, donde conjugan además de las competencias técnicas del postulante, aptitudes y habilidades que representan el modo de actuar de cada persona, la capacidad para afrontar cambios, la manera de comunicarse, de relacionarse con las personas y la capacidad de liderazgo.

Para Carrasco *et al.* (2012) las competencias gerenciales están asociadas a una gran capacidad de respuesta ante los cambios, la solución de problemas y adaptación al mercado, además de una visión amplia de la organización. Olarte (2017) por su parte, examinó, a la luz de la teoría de las competencias humanas, ciertas variables gerenciales como las habilidades conceptuales, la dimensión humana, el desarrollo de habilidades gerenciales, las habilidades técnicas, el compromiso organizacional, el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Una de las conclusiones de su investigación muestra que existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades gerenciales y el compromiso organizacional. Por otro lado, Bisquerra & Pérez (2007), argumentan que las competencias emocionales se entienden como un subconjunto de las competencias personales y aunque no se ha llegado a un acuerdo unánime entre expertos para su designación, Bisquerra & Pérez sostienen que la competencia emocional es un constructo amplio formado por varios procesos, que llevan a una variedad de consecuencias y “deberían reflejar una sabiduría que conlleva los valores éticos significativos de la propia cultura” (p. 67). En cuanto a Nikitina & Lapina (2018), estos identifican diez competencias clave: la capacidad para analizar y evaluar; para reaccionar; para delegar y dividir riesgos; para formar relaciones; para colaborar; para crear y aprender; la de autoorganización y autodesarrollo; la de erudición; la de trabajo en equipo; y la de liderazgo. Estos autores dejan abierta la discusión originada de la aplicación de estas competencias en industrias específicas y en regiones determinadas.

Bonelli & Cabral (2018), analizaron las competencias públicas y privadas desde los efectos que éstas tienen en el costo y calidad de los servicios de *outsourcing*; en la investigación se desagregan los componentes de las

competencias en el sector público, para comprender las relaciones cliente-proveedor en este tipo de organizaciones.

Muy recientemente, Mejía *et al.* (2020), señalan que la competencia gerencial es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que tiene el gerente para desempeñar su labor teniendo en cuenta los diferentes entornos organizacionales. De igual manera Felgate (2020) presenta las competencias morales como los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes adquiridas a través de la experiencia, convertidas en acciones éticas que dependen de la intencionalidad, el compromiso y el contexto donde se lleve a cabo la acción. En términos similares Reynaud (2001), define la competencia como:

Una combinación de conocimientos, habilidades, experiencia y comportamientos que se ejercen en un contexto concreto. Se constata en el momento de la ejecución en situación profesional, a partir de la cual se puede validar. Por lo tanto, le corresponde a la empresa identificarla y, junto a las instituciones, sucursales y sistema educativo, por una parte, y los asalariados, por otra parte, evaluarla, validarla y hacerla evolucionar (2001,9)

En otro estudio, también de mucha actualidad, Useche *et al.* (2019), concluyen que las competencias genéricas demandadas por los sectores económicos consultados abarcan tres saberes: el actitudinal, el cognoscitivo y el procedimental, predominando estos dos últimos.

Llama la atención igualmente, el incremento de la utilización del concepto *competencias blandas [soft skills]*, las cuales hacen referencia en términos generales a las relaciones humanas, la amabilidad y a rasgos de personalidad (Christou, 2002; Pandey & Pandey, 2015). La autora hace una precisión en cuanto a este tipo de competencias y a los aportes de autores como Marta Alles y Sergio Tobón. Sin embargo, pudo observarse que estos dos divulgadores no hacen aportes teóricos propios sino descripciones desde un enfoque epistemológico exclusivamente prescriptivo, de carácter instrumental.

Será necesario entonces además de esta mínima genealogía, presentar luego la asociación de las competencias administrativas con respecto de un SGC organizacional.

2.2.5 Sobre las competencias humanas y la gestión de la calidad organizacional

Pudo constatarse que, en el contexto de los estudios sobre la calidad, existieron ideas precursoras que tuvieron en cuenta el comportamiento humano, como las de las capacidades humanas y de liderazgo, encontradas en los modelos de excelencia japonés, norteamericano y europeo. La base teórica de estos modelos incluyó igualmente estudios incipientes en su momento, pero que fueron la base para ir incorporando, en este campo, los avances científicos de la psicología industrial, concretamente, sobre lo que más adelante se llamará la teoría de las competencias humanas en el trabajo.

Se destaca que los denominados “modelos de excelencia” para la gestión de la calidad, contemplan unas características personales como el liderazgo, atribuyéndole a éste, un papel primordial en la definición, control y cumplimiento de las políticas organizacionales. Será importante entonces evaluar también que, el desarrollo del estudio de los valores (la axiología) ha sido crucial como punto de partida para la construcción de las *culturas* de calidad organizacional.

Asimismo, la gestión del conocimiento y el examen sobre las capacidades de las personas, es otro criterio de los llamados “modelos de excelencia”, cuyo propósito, según tales modelos es asegurar y aumentar la contribución de los empleados a los resultados organizacionales.

Ciertos autores, como Deming (1994), reconocen el liderazgo de los directivos como base para la búsqueda del conocimiento, para las comunicaciones en todos los niveles y para convencer y cambiar las actitudes de las personas, desde el *poder persuasivo*, resaltado por Deming como una habilidad fundamental de los gerentes. Y añade que, aunque la práctica habitual es delegar en alguien el funcionamiento del sistema, la responsabilidad de la gestión de la calidad, ya sea desde la gestión o el control, es de la alta dirección (1994). Cabe notar que Feigenbaum (1983), aunque con unos elementos teóricos diferentes a los de Deming, sitúa, él también, al liderazgo de los directivos como la primera etapa de su *filosofía de la calidad* y opina además que

la alta gerencia tiene una responsabilidad sistémica con la gestión de la calidad; desde su liderazgo garantiza el cumplimiento del producto, sus costos, su comercialización, su producción y su servicio.

En lo que concierne a Juran (1990), el punto de partida para liderar la calidad, es la comprensión de los *motivadores reales* del comportamiento humano, relativos al logro de la calidad y llamado por él como *patrón cultural*. Será necesario interrogarse si se trata de una competencia administrativa y de ser así, si esta se podría desarrollar en las personas.

Por otra parte, cabe notar que la ISO 9001 asume la idea de competencias de manera tardía porque ni en 1947, con la creación de la organización ISO, ni con las versiones de 1987 y de 1994 se tuvieron desarrollos teóricos al respecto. Sin embargo, en el año 2000, aparece, de manera taxativa, la noción concreta de competencias, e incluso los primeros ensayos de teorización sobre el tema: emerge la división en cuatro variables, las cuales, articuladas entre sí, engloban la noción de competencias: la educación, la formación, las habilidades y la experiencia.

En 2008 se aclara que la competencia del personal se determina de acuerdo con la incidencia de la labor de la persona en la conformidad del producto (Icontec, 2008). En la cuarta revisión de la ISO 9001 (2015) se explicita el liderazgo, el manejo de los cambios del sistema y la gestión del conocimiento. En este último aspecto Wilson & Campbell (2018) plantean que, aunque el *conocimiento tácito* a menudo se considera una ventaja, su codificación aumenta la transferibilidad, lo que, según ellos, sitúa a la organización en una postura más vulnerable frente al copiado de sus similares.

Recientemente Xu *et al.* (2020), presentaron estudios sobre la relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento organizacional en los que, según ellos, son cruciales los aspectos humanos. El liderazgo en la gestión, la gestión de las personas, la gestión de los procesos, el diseño de productos, el análisis de datos, la gestión de los proveedores y el enfoque al cliente, son los factores definidos en el estudio. Uno de los resultados obtenidos muestra que existe un

alto nivel de importancia asociado con el liderazgo directivo y la gestión de la calidad, en comparación con otras prácticas, demostrado —según la investigación— en sus relaciones positivas con el rendimiento organizativo y las dimensiones del rendimiento.

El rastreo bibliográfico realizado muestra que en las dos últimas décadas la gestión de la calidad se asocia a las normas ISO 9000, aunque Ikram *et al.* (2020) consideran que el crecimiento observado, proporciona una fuerte polarización en el interés de implementar estas normas en las organizaciones. En un estudio realizado para identificar los factores críticos de éxito, barreras y beneficios de la implementación del estándar ISO 9001 en México, se concluyó que uno de los pilares fundamentales del modelo es la alta dirección, quien debe liderar la mejora continua de la organización, apoyarse en él para las decisiones y garantizar el compromiso y participación de los empleados y la satisfacción del cliente (Sánchez, Limon, Tlapa, & Baez, 2020).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Conceptos de calidad y de gestión de la calidad

En el siglo XX Frederick Taylor y Henry Fayol desarrollaron la Teoría de la administración científica y la Teoría clásica de la administración. El primero presentó los métodos científicos y análisis riguroso para mejorar la eficiencia en el trabajo y aumentar la productividad. Mientras que Fayol se centró en los principios generales de la administración, funciones administrativas y la jerarquía organizacional, entre otros aportes (Taylor, F., & Fayol, H. (1968).

Los aportes de Taylor y Fayol dieron origen a varios postulados y metodologías de la gestión de la calidad, en este aspecto emergen entonces los modelos de gestión de la calidad (MGC), como el de Deming (1986), el de Crosby (1982), el de Ishikawa (1986), el de Feigenbaum (1983), y otro, más reciente, de Falconi (1994).

Igualmente, Deming presenta los célebres *catorce principios* y las *siete enfermedades mortales*. Crosby (1995) su llamada *filosofía de cero defectos* que parte del lema de hacer las cosas bien, desde la primera vez, además de los *catorce principios* para conseguirlos. En este mismo sentido, la *filosofía de Feigenbaum* se resume en tres etapas: liderazgo por la calidad, tecnología moderna para la calidad y compromiso organizacional; a él se le atribuye haber acuñado la expresión *control de la calidad total*, la cual se convirtió en un *leitmotiv* en este campo (Evans & Lindsay, 2015). Según Feigenbaum (1983), pese a su nivel operativo el control de la calidad, requiere un impulso gerencial, porque su resultado es de utilidad para toda la organización, ya sea para el desarrollo de las estrategias, la toma de decisiones u otras acciones.

Aunque, desde 1987 la Organización Internacional de Estandarización - ISO- había creado la serie de normas ISO 9000, desde una lógica empresarial, sólo hasta el cambio de milenio, la ISO presentó en la norma ISO 9001:2000, los lineamientos para establecer, documentar, implementar y mantener un MGC en cualquier tipo de organización, con un enfoque de procesos. Esta organización internacional, conceptúa el sistema de gestión de la calidad como “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos, para lograr estos objetivos, en relación con la calidad” (Icontec, 2015, p. 18).

2.3.2 Modelos de excelencia

En 1989 se creó la Fundación Europea de la Calidad (EFQM), y en 1991 se publicaron los criterios del Premio de la Calidad como una respuesta al trabajo realizado por Deming. El modelo EFQM es una herramienta metodológica que se creó con el fin de buscar que las organizaciones mejoraran sus procesos para ensayar un camino hacia la excelencia. El modelo de gestión de la calidad europeo se desarrolló en consonancia con los modelos Malcom Baldrige en Estados Unidos y el premio Deming en Japón, de 1951 (Maderuelo, 2002). Estos *modelos de excelencia* están definidos por componentes, que están interrelacionados y que evalúan los mismos aspectos en términos generales. Tales modelos son considerados como los más completos para la gestión de la

calidad organizacional, por su orientación al desempeño y a su mejora sistémica (Valenzuela & Rosas, 2007). La gestión de la calidad se entiende aquí desde una perspectiva integradora que combina lineamientos, prácticas y técnicas, para el cumplimiento de los requisitos de todos los procesos de la organización, existen pocos lineamientos que se refieren concretamente a la integración de los sistemas de gestión, no obstante, la guía española UNE 66177, conceptúa la gestión integrada como la “parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la política integrada de gestión. Surge de la integración de las gestiones de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo” (AENOR, 2005, p. 5). Aunque la guía *integra* tres sistemas, la metodología presentada puede ser utilizada para agrupar otros modelos que le apliquen a la organización dada su naturaleza.

Y de manera concreta la guía también plantea que un sistema integrado de gestión es un “conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas” (AENOR, 2005, p. 6).

2.3.3 Teoría de las competencias humanas en el trabajo

Por otra parte, los estudios fundadores de la teoría de las competencias humanas en los escenarios laborales aparecen publicados desde comienzos de la década de 1970. David McClelland (1973) por ejemplo, afirmó que las competencias de una persona no están asociadas a su raza, género o condición socioeconómica, ni tampoco a la inteligencia o al grado de conocimiento del trabajador, como se pensaba desde los estudios clásicos de Edward L. Thorndike y sus colaboradores para medir la inteligencia (Thorndike et al., 1927). El estudio realizado por McClelland se resume en dos factores; por una parte, la comparación de las personas con desempeño superior con las menos exitosas, y por otra, la definición de pensamientos y comportamientos específicos. Según él, estos dos elementos constituyen factores de éxito en la definición de la competencia de una persona. Por lo tanto, él recomienda la evaluación de la

competencia por *criterios*, es decir, validar ciertos criterios definidos a partir del análisis de los aspectos clave del desempeño efectivo vs el menos efectivo.

Este tipo de ideas evolucionó hasta convertirse en toda una moda en la década de 1990 (Boyatzis, 1993; Prahalad & Hamel, 1990, 1994; Markides & Williamson, 1994; Treece, Pisano & Shuen, 1997; Post, 1997; McClelland, 1998), moda que se ha remozado continuamente (Goleman & Boyatzis, 2008; Bronckart & Dolz, 2007; Boyatzis, 2008). Estos autores definen las competencias como unas características que subyacen en una persona y que, cuando esta las aplica en su ejercicio del trabajo, se obtiene como resultado un desempeño efectivo o superior al promedio. Para sus asociaciones entre las competencias y el alto rendimiento, algunos utilizan audaces recursos explicativos de la psicología: Korossy (1999), por ejemplo, acude a la “teoría de la estructura del conocimiento”, mientras que Goleman y Boyatzis (2008), evalúan el liderazgo desde la “inteligencia social”, definida por ellos como un conjunto de competencias interpersonales, construidas sobre “circuitos neuronales específicos”, que inspiran a otros a ser eficaces.

Desde el punto de vista lingüístico el concepto de competencia tiene dos acepciones etimológicas. Por una parte, viene del griego *agón* y *agonistes*, en referencia a aquel que está preparado para ganar las competencias olímpicas, y otra del latín *competere*, que quiere decir *te compete*, que se es responsable de hacer algo.

Por otra parte, y con lo estudiado en los referentes teóricos, pudo notarse que el término *competencias* aparece como un vocablo que se utiliza con mucha ligereza y está presente con frecuencia en las retóricas manageriales. Por lo tanto, se propone, de manera preliminar, definir las competencias administrativas del gerente, como una combinación de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, adquiridos a través de la formación y la experiencia, que le permiten al gerente planear, organizar, dirigir y controlar una organización (para el caso, del sector industrial metalmeccánico).

Igualmente, se asumen las competencias técnicas como la combinación de conocimientos, capacidades y habilidades técnicas, necesarias para la realización de las actividades y las operaciones inherentes a los procesos de los que se ocupa la organización.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque metodológico

Este problema sobre las competencias administrativas de los gerentes del sector industrial metalmecánico, y su incidencia en la gestión de la calidad, se abordó con un diseño metodológico desde un enfoque cualitativo, fundamentalmente hermenéutico, pues, lo que se pretende es *interpretar*, en la conducta de los gerentes, cómo se manifiestan las competencias administrativas, y lo cualitativo “es un modo de encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales” (Galeano, 2011, p. 16). De manera análoga, la hermenéutica, como método de las ciencias sociales y humanas, estudia el sentido que se asigna a tales acciones humanas, es la ciencia de la interpretación. Así, como lo que se realizó en este trabajo fue favorecer el acercamiento a las personas para comprender la microcultura de algunas empresas del sector industrial metalmecánico e interpretar el sentido de sus narraciones y de los grupos en los hacen parte, “lo que se trata de comprender no es la literalidad de las palabras y su sentido objetivo, sino también la individualidad del hablante o del autor” (Gadamer, 1999, p. 239).

Por lo anterior también era importante indagar por la persona en sí misma, el sujeto en relación con el contexto y la especificidad del contexto, para desentrañar en su relato, patrones o vestigios del accionar del gerente, de sus competencias administrativas aplicadas en la gestión de la calidad y cómo estos patrones, están incluidos en sus narraciones. En la hermenéutica se estudia el sentido de la estructura lingüística en que el personaje social presenta sus ideas, “es entablar el diálogo entre estas estructuras que permanentemente entran en discontinuidades de sentido. En un verdadero ejercicio hermenéutico la opinión del otro debe ser tenida como cierta y debe entrar en valoración frente a lo que se está discutiendo” (Esguerra Lozada, 2014, p. 106).

En la interpretación del sentido del relato, circunscrito a una situación precisa, emerge la comprensión. “El que quiera comprender un texto realiza

siempre un proyectar. Tan pronto como aparece en el texto un primer sentido, el intérprete proyecta enseguida un sentido del todo” (Gadamer, 1999, p. 333). Este ejercicio de la comprensión estuvo *enmarcado en la tradición* y no reclama totalidad por fuera de los límites en los que se ha generado el diálogo.

Desde la perspectiva hermenéutica se identificaron los símbolos que emergen de las interacciones y el significado dado por los actores sociales, ya sean empleados o directivos de la empresa del sector industrial metalmecánico. Se tuvo en cuenta la advertencia de Muñoz (2002), cuando dice que el gerente no tiene la potestad exclusiva sobre la creación de la cultura; para este autor, esto es una interpretación amañada de los textos administrativos. Añade que la cultura es el resultado de un proceso de interacción en un contexto dado y que con esta lectura se ignora la complejidad y la especificidad del fenómeno. En esta misma línea Ángel Pérez (2011) plantea que la comprensión de una cultura solo se puede realizar desde ella misma, por lo que la interacción con otra cultura solo puede ser entendida como diálogo.

Aunque el enfoque metodológico privilegiado en esta investigación es la hermenéutica, se reconoce la relación que ésta guarda con la fenomenología, en la cual el investigador va a una porción de la realidad social (comprendida como *unidad de análisis*) a recoger una información, pero si éste ya ha tenido experiencias previas de desempeño en esas unidades, deberá guardar las precauciones aprendidas de la fenomenología, y ensayar a comprender las vivencias del otro, interpretar sus reacciones y observar lo que hace. Es decir, el investigador tiene muchos elementos para imaginar y para comprender el sentido y la narración de los actores sociales; y en este caso, la experiencia previa del investigador debe constituir una ventaja para la recolección de la información (Devereux, 2012), tal como lo concluyen Sánchez & Losada:

Las organizaciones al ser entes sociales, cuyo funcionamiento y desarrollo está mediado principalmente por la acción de los seres humanos, conducen a formularse interrogantes sobre la acción y el sentido. (...). El enfoque fenomenológico propuesto por Husserl resulta pertinente para tratar de dar respuesta a tales cuestiones, pues contribuye a que el investigador social, ya sea un participante en la realidad (cotidianidad) organizacional o simplemente un observador de ésta, pueda

comprender el *problema de sentido* y cómo los diferentes actores sociales construyen sentido en la organización (2009, p. 38).

3.2 Técnica de muestreo, unidad de Análisis y recolección de la información

La técnica de muestreo definida para la investigación fue la *bola de nieve*, que según Galeano (2011), es cuando se establece una relación inicial con personas que están dispuestas a aportar información a la investigación. Es decir, un entrevistado conduce a otro u otros, hasta que se considere que la información es repetida. Para el desarrollo de la investigación pese a que existían varias empresas del sector industrial metalmecánico, en los contactos iniciales, los gerentes no estaban dispuestos para las entrevistas en profundidad; solo aceptaron, cuando los primeros por cercanía y camaradería los invitaron a participar en la investigación.

Por otra parte, las unidades de análisis son trece empresas (pequeñas y medianas) del sector industrial metalmecánico, ubicadas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia). Este tipo de organizaciones, tienen en el metal y las aleaciones de hierro, su insumo principal. Contemplan los procesos de extracción, refinamiento y fundición de minerales, para obtener metales libres de impurezas que serán utilizados para la fabricación de artículos metálicos, lo que puede implicar procesos de mecanizado, fundición, trefilación, laminación o forja. Es importante resaltar que el conocimiento generado de estos procesos, se materializa rápidamente en la producción misma y en los productos que finalmente se entregan al final de la cadena productiva o del proceso como tal.

Este sector industrial posee una gran cantidad de productos heterogéneos, originados de una extensa gama de procesos, subprocesos y actividades, con alto grado de sustituibilidad entre ellos y una gran complejidad en todas las etapas del proceso productivo y en los productos que emergen de él. Las máquinas y las herramientas empleadas en el sector, tienen un carácter universal y uso múltiple, porque se pueden utilizar en diversos productos finales, y la mano de obra incide de manera significativa en el nivel de cumplimiento de

las especificaciones y, por lo tanto, incide directamente en el cumplimiento de los principales indicadores de la organización.

Esta complejidad organizacional requiere unas condiciones determinadas en las personas que hacen parte de estos procesos y de las que los dirigen. Los directivos necesitan entonces, diversos conocimientos y habilidades para congregarse, gestionar y cumplir con las necesidades solicitadas, ratificando lo expresado por Bisquerra *et al* (2007) y por Mansfield (2004).

La recolección de la información, se realizó desde una estrategia de hibridación metodológica cualitativa (Bermúdez, 2020; Barbier, 2016), la cual incluyó dos pasos metodológicos: a) un ejercicio de observación participante localizado de un mes y medio de duración (6 semanas en una empresa), y b) un conjunto de entrevistas en profundidad hechas a los gerentes de estas empresas. Para lo primero, nos inspiramos en Guber cuando afirma que “la observación participante consiste principalmente en dos actividades: observar sistemática y controladamente todo lo que acontece en torno del investigador, y participar en una o varias de las actividades de la población” (2011, p. 52). En cuanto a lo segundo,

Las entrevistas en profundidad o entrevistas etnográficas, que sean consagradas en la investigación de campo (asumida por su ritmo, su ambiente), permite liberarse del yugo del pensamiento estadístico o, más precisamente, de la especie de superego cuantitativo que induce al entrevistador a multiplicar el número de sus entrevistas” (Beaud, 2018, p. 186).

Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo naturalmente desde la perspectiva y en el ambiente del actor social. Como hemos aprendido de los antropólogos conoceremos esta microcultura sumergiéndonos en ella, mimetizándonos con los actores sociales de la unidad de análisis.

Con las entrevistas en profundidad se identificó lo que un sociólogo como George Ritzer (1993) al explicar la investigación en sociología fenomenológica llama las *recetas* y las *tipificaciones*; es decir aquellos constructos con los que los actores sociales se explican a sí mismos el mundo social, gracias a la

experiencia que se va adquiriendo en él. En este sentido, para Schütz las recetas y las tipificaciones son sinónimos, aunque las primeras están relacionadas con las situaciones y las segundas con las personas (Ritzer, 1993). Esta postura teórico-metodológica sirvió de base para examinar las recetas y tipificaciones que utilizan los gerentes estudiados y las personas y las situaciones que deben controlar en su ejercicio profesional. Fue fundamental la identificación del directivo, la manera de relacionarse con sus colaboradores y de qué manera define las estrategias conscientes o no, para cultivar y mantenerlas en los diferentes niveles organizacionales.

En la investigación, la observación participante se realizó incluyendo la subjetividad del investigador como parte del estudio; es decir, llevando a cabo un ejercicio de análisis como el de la antropología de la experiencia (Devereux, 2012) y la sociología fenomenológica (Ritzer, 1993; Ortiz y Bermúdez, 2015). La investigadora trabajó en el mismo horario de aquellas personas que son objeto de su observación, para procurar mimetizarse y evitar, hasta donde fuera posible, perturbar la realidad social observada.

Por otra parte, la organización le encomendó a la investigadora la tarea de articular dos estrategias, una de producción y otra de gestión humana al modelo de gestión de la calidad definido. Esto, facilitó la interacción y el diálogo permanente con la mayoría de empleados, especialmente con los directivos y con los encargados de estos procesos.

El conjunto de participantes en la investigación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Conjunto de participantes en la investigación³

Técnica de Recolección	Unidad de Análisis	Seudónimo	Rol	Duración	
Observación participante	CILINCOL	Antonio	Gerente General (Saliente)	4 semanas	
		Candelario	Gerente General		
Entrevistas en profundidad	Empresa 2	Nicolás	Gerente General (Saliente)	8 semanas	
		Federico	Gerente General		
	Empresa 3	Manuel	Gerente General		
	Empresa 4	Tania	Gerente General		
	Empresa 5	Pedro	Gerente		
	Empresa 6	César	Mayte		Esposa/Colega
			Nicolás		Colega
			Alice		Colaborador
	Empresa 7	Justo	Esneider		Colaborador
			Hugo		Colega

Fuente: Elaboración propia

3.3 Método de análisis de la información

Para el análisis de la información recolectada se recurrió al Análisis Crítico del Discurso, concretamente aquella versión propuesta por Norman Fairclough, quién dice que esta técnica

Involucra tanto la explicación del modo en que los participantes producen e interpretan los textos, en lo que sobresalen los análisis conversacionales y pragmáticos, como así también los análisis que se centran en la relación entre el evento discursivo y el orden del discurso, y en la determinación de qué prácticas y combinaciones discursivas están siendo configuradas (2008, p. 175).

Con esta técnica se descubrió la estructura verbal de los relatos obtenidos en el trabajo de campo (las conversaciones informales, las estancias en la cafetería de la empresa, los diálogos con los trabajadores durante el desarrollo del proceso productivo y los temas abordados en las reuniones etc.), y en las

³ Tanto las empresas, como los participantes que brindaron información para la investigación serán nombrados con pseudónimos.

entrevistas en profundidad realizadas a los directivos de la unidad de análisis. Las entrevistas fueron realizadas con consentimiento informado, grabadas con permiso previo de los actores sociales y luego transcritas, para analizar posteriormente lo narrado e interpretar, comprender y desentrañar lo que subyace a la microcultura en estas empresas en relación con las competencias administrativas y la gestión de la calidad. (Ver anexo 1. Fragmento transcripción de entrevista en profundidad y anexo 2. bitácora de campo).

Los instrumentos diseñados para la recolección de la información son formatos como la guía de conversación para las entrevistas en profundidad y un diario de campo, tipo bitácora, para la observación participante. Véase Anexo 1. Guía para entrevista en profundidad y bitácora de trabajo de campo.

Como se verá, para el análisis de las entrevistas en profundidad y las bitácoras de la observación participante, se adaptó el instrumento propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo & Támara (2007), el cual contiene los siguientes aspectos:

- Categorías de análisis
- Fragmentos textuales de las entrevistas
- Transformación en lenguaje de Administración
- Interpretaciones de la investigadora
- Conclusiones

Para el análisis de la información se procederá de la siguiente manera, se tomarán los elementos teóricos y se hará contraste con la información obtenida del ejercicio de la observación participante y con la información suministrada por los gerentes como unidad de análisis. Es un ejercicio de contrastación de tres elementos, uno teórico y dos factuales la observación participante y las entrevistas en profundidad.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Descripción de hallazgos

Mi discurso sociológico está separado de mi experiencia personal por mi práctica sociológica, que a su vez es en parte el producto de una sociología de mi experiencia social. Y nunca he dejado de tomarme a mí mismo como objeto.

Pierre Bourdieu, 2005, p. 285

4.1.1 Preámbulo

Desde el punto de vista del paradigma positivista y de las estrategias de investigación cuantitativa, es claro que el investigador debe tomar distancia del objeto de estudio, pero como se indicó en el capítulo anterior, además de hermenéutico, el enfoque de esta investigación es primordialmente fenomenológico, lo que implica que el investigador se convierte en informante, testigo de la investigación y analista de los datos investigados como propuso desde hace ya un siglo un antropólogo como Malinowski (1922) o, más recientemente, un sociólogo como Bourdieu (2006)⁴. Hay copiosa bibliografía etnográfica de alta calidad a partir de las décadas de 1970 y 1980 en la cual sus autores se involucran a sí mismos en sus relatos documentados (Briggs, 1970; Read, 1975; Johnson, 1975) o que privilegian una etnografía intersubjetiva (Crapanzano, 1980; Harper, 1987). De hecho, actualmente este tipo de investigación goza de excelente reputación (Kaplan & País, 2023; Muzzio, 2023; Matarrese, 2023). Desde el diseño mismo de la tesis se tuvo en cuenta una dialéctica fenomenológica de la investigadora: esta es a la vez, portadora de testimonios de la investigación y, en simultánea, analista de la información

⁴ No son únicamente un autor clásico como Malinowski o un contemporáneo como Bourdieu quienes proponen este rol de investigador e informante en investigación cualitativa. Véanse, por ejemplo, además de Bourdieu y Wacquant (2005, pp. 284 y ss.), a Linhart (2013); Devereux (2012); Schütz (2003); Watzlawick y Krieg (1995).

obtenida. En otras palabras, guardando todas las precauciones metodológicas, la vivencia de la investigadora se decidió documentarla.

Es decir, en la medida que la investigadora va obteniendo la información y analizando, se puede encontrar con situaciones similares ya vividas en su experiencia laboral anterior en el sector industrial metalmecánico, las cuales son reconocidas en los relatos de los sujetos entrevistados.

En este orden de ideas, cabe insistir en que la experiencia laboral que tuvo la investigadora en el mencionado sector, le ha facilitado estar en tres roles de la investigación: como informante, como testigo y como analista de la información. En el mismo sentido de incluir la experiencia vivida de la investigadora, Bermúdez (2017, p. 8) dice que “estas experiencias facilitan la inteligibilidad del problema y las relaciones entre lo observado en el terreno y las hipótesis formuladas”, mientras que Aktouf (2001, p. 154) plantea que el investigador es un instrumento de recolección de la información, quien debe hacer un análisis de su propio papel, de sus sentimientos, juicios e impresiones”, porque de este análisis interno, depende el análisis del contexto y de la relación del sujeto y el observador.

Justamente por todo lo anterior, y corriendo el riesgo de importunar a los lectores ortodoxos, en el segmento siguiente, partes del escrito se harán en primera persona, dada la cercanía, la experiencia y el afecto por la industria metalmecánica. En este mismo sentido, se iniciará este escrito con la historia de la investigadora, pues se considera necesario e importante para entender su rol en la aplicación del diseño metodológico definido.

4.1.2 Mis acercamientos al mundo laboral

Mis inicios laborales y académicos los realicé en el sector industrial metalmecánico, con mucho escepticismo por parte del grupo familiar, de los amigos y de la comunidad académica a la que pertenecía, porque eran escasas las mujeres que se atrevían a desempeñar labores que se creían propias de los hombres, por lo tanto, la sola presencia mía en una planta de producción del sector metalmecánico, era un acto de rebeldía, de resistencia; era una protesta

permanente, porque con cada labor que realizaba era una manera de demostrar que *las mujeres podíamos hacerlo* y esa obligación de alguna manera desgastaba la vida. Todo el lapso estudiado y laborado en el sector, fue un tiempo de un gran aprendizaje en todos los sentidos y de amplio significado acumulado.

Con estos antecedentes, la elección del sector industrial metalmeccánico como objeto de estudio fue sencilla por su cercanía a la investigadora, y precisamente por eso, hubo que guardar siempre todas las precauciones ante la amenaza continua de los prejuicios. Además, el problema de investigación fue concebido hace mucho tiempo, aunque solo hasta ahora se delimitó académicamente en aras de materializar su estudio. Como lo enuncia Guber (2001, p. 57) “con la observación participante se pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador, apuntando su objetivo a ‘estar adentro’ de la sociedad estudiada”.

El conocimiento de algunas personas del sector industrial estudiado, facilitó su acercamiento, pero también dio lugar a sentimientos encontrados, a ambivalencias en la investigadora, porque muchas situaciones observadas durante la fase de trabajo de campo y ciertos comentarios recibidos de los participantes en la investigación, le recordaron su propia vivencia anterior y le daba dificultad mantener la distancia prudente como investigadora, originando esto tensión y angustia que fue igualmente necesario analizar.

Para la elección de la empresa donde haría la pasantía empresarial, llamé telefónicamente a CILINCOL y hablé con el subgerente cuatro meses antes de ser autorizada; le expliqué los alcances de la investigación y el papel que tendrían los gerentes y los empleados en su desarrollo; él siempre estuvo muy interesado, aunque advirtió que la decisión la tomaría el gerente general.

El mencionado subgerente coordinó la reunión con el gerente donde le presentaría el proyecto de investigación. El gerente me escuchó muy atento y al final del encuentro manifestó su total interés y brindó su autorización de inmediato. Los trámites laborales fueron trasladados a la dirección de gestión humana y desde allí se coordinó todo lo necesario.

Apoyada en Bisquerra & Pérez (2007), cuando sostienen que la competencia emocional es un constructo amplio formado por varios procesos que llevan a una variedad de consecuencias y “deberían reflejar una sabiduría que conlleva los valores éticos significativos de la propia cultura” (p. 67), se determinó analizar críticamente los relatos de los gerentes, y las bitácoras elaboradas como resultado de la pasantía empresarial, a partir de la estructura de procesos y la relación de éstos con la gestión de la calidad organizacional.

Desde esta perspectiva se presentan a continuación algunas características de los gerentes entrevistados y más adelante, algunos aspectos relevantes de las entrevistas en profundidad y el trabajo de campo.

Tabla 2. Algunas características de los entrevistados

Seudónimo	Formación Académica	Actividad Económica empresa	Experiencia (años)	Nombre de la empresa
Antonio	Primaria	Fabricación y reparación de cilindros hidráulicos	35	CILINCOL
Candelario	Músico	Fabricación y reparación de cilindros hidráulicos	26	CILINCOL
Nicolás	Ingeniero Mecánico	Fabricación de remaches	32	Pyme1
Federico	Ingeniero Industrial. Mag. Administrador	Fabricación de remaches	23	Pyme2
Juan	Administrador. Esp. Mercadeo	Extrusión de aluminio	34	Pyme3
Manuel	Ingeniero Industrial	Reparación y fabricación de maquinaria pesada	33	Pyme4

Mauricio	Publicista	Fabricación de muebles	27	Pyme5
Pedro	Ingeniero Electricista. Esp. Alta Gerencia	Prestación servicios metalmecánicos	17	Pyme6
Justo	Primaria	Extrusión material	36	Pyme7
César	Economista	Extrusión de aluminio	18	Pyme8
Tania	Administradora	Fabricación equipos para la construcción	6	Pyme9
Héctor	Ingeniero Mecánico	Fabricación fachadas hierro	25	Pyme10
Agustín	Ingeniero Industrial	Extrusión de aluminio	22	Pyme11
Mayte	Economista	Esposa César		
Alice	Secundaria	Compañera de César		
Hugo	Tecnólogo mecánico	Compañero de Justo		
Esneider	Primaria	Compañero de Justo		

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 El mejor de la clase

Para mayor claridad se decidió realizar las siguientes precisiones: César y Nicolás fueron gerentes de dos organizaciones del mismo grupo empresarial. El primero falleció hace muchos años y Nicolás se retiró de la empresa y lo ha reemplazado Federico.

Nicolás fue gerente-fundador de la empresa, cuenta con fluidez y al detalle cómo ensambló cada una de las máquinas y los roles que desempeñó en los 39 años que estuvo vinculado. Según sus palabras, es un formador *por naturaleza*. El gerente general actual es Federico y está allí desde su época universitaria

cuando Nicolás lo eligió como su pupilo en un programa de Excelencia Profesional que existía en ese momento.

Nicolás añade que por diez años lució el overol como cualquier trabajador de producción, pero que en junio de 1992 ya tenían una estructura orgánica más robusta. Nicolás en la gerencia, una secretaria, un jefe de remaches que se trajo de Barranquilla y una jefe de ventas. Aunque aclara que, si se presentaban circunstancias especiales o problemas “se ponía el overol nuevamente”.

En su conversación dice que se siente orgulloso de sus empleados y resalta sus logros y aportes a lo largo de la historia de la empresa. Relata que tuvo que tomar dos grandes decisiones como gerente, la primera fue el cambio al sistema de producción y la segunda el cierre de una línea de producción para asegurar la calidad del producto. Dice que fue una decisión difícil desde el punto de vista afectivo, sin embargo, según él, su formación como ingeniero, *boy scout* y militar le enseñaron que en esto de hacer empresa el corazón no debe “jugar”, ni participar para nada.

Él reconoce que antes era un *dictador* al que se debía obedecer. Aclara que “el desmarcarme de yo ser el arriero me dio una visión distinta de la compañía y de la gente”. Añade que la evolución no fue fácil, que le costó entender que quienes lo acompañaban eran seres humanos, personas con limitaciones, con fortalezas y que tenía que aprender a trabajar con ellos.

Narra que su transformación de “tener poder a ejercer autoridad”, se facilitó por un proceso de formación que tuvo en una universidad en Bogotá, donde aprendió que todo iniciaba en él. En su desarrollo integral se apoyó en Aristóteles para definir y materializar las “virtudes cardinales de prudencia, justicia, fortaleza y templanza en la empresa”. Al respecto, explica:

Montamos un modelo para construir una cultura en la que se respeta el principio de subsidiariedad a través de ser virtuoso. El principio de subsidiariedad, funciona en frecuencia con el de solidaridad. El de subsidiariedad es: nunca los estamentos superiores, deben inmiscuirse en los inferiores para tratar de imponer su forma de ser o de hacer las cosas. Deben simplemente dar oportunidades, formar y acompañar. Y dejar que hagan lo que hacen los seres humanos que es equivocarse.

Para Nicolás es fácil explicar cualquier aspecto de su vida personal, con analogías extractadas de la empresa. A manera de ejemplo, explica su proceso de formación como gerente, utilizando el funcionamiento de un equipo de soldadura, cuando por ensayo-error se llega al amperaje óptimo.

Federico es el gerente actual de la compañía, él explicó al detalle su proceso de formación, hasta llegar a la gerencia.

Federico se refiere a su grupo de trabajo, con un profundo respeto y admiración, “siempre pensando en la dignidad del ser humano”. No pierde la oportunidad para darle los créditos a Nicolás. Cuenta que una de las estrategias que le ha permitido mejorar las relaciones con las personas, es llamarlas por su nombre, práctica que, según él, tiene desde que llegó a la empresa. Ahora que hay más empleados y que no tiene contacto con ellos frecuentemente, tiene un archivo en su equipo, donde está relacionado el nombre con su fotografía. Dice que los empleados le creen y ha sentido su apoyo; y que el grupo se ha consolidado con base en el ejemplo, en el respeto, en la comunicación y en la claridad y comprensión de los propósitos organizacionales.

Explica cómo fue la conformación del grupo de líderes actuales. Frente a la solución de un problema, dice que le gusta escuchar a todos los involucrados, tener la mayor información posible al respecto y en lo posible, “no resolverlo en caliente”⁵, no le gusta decidir con base a percepciones, aunque dice que en algunas ocasiones debe hacerlo. No tiene dificultad en reconocer que se ha equivocado, y señala que trata de buscar la solución lo más pronto posible.

Tanto Nicolás como Federico han sido conscientes del proceso de formación de este último y del tiempo que ello ha implicado. La preparación para la gerencia duró cerca de 23 años. La emergencia originada por la pandemia y otras las circunstancias, les obligó a realizar el cambio en la gerencia general abruptamente. Por su parte Federico agradece a Nicolás todo el aprendizaje recibido, y advierte saber lo importante que será su actuación en la formación y crecimiento de sus colaboradores; se autodenomina como un *director de*

⁵ La expresión *en caliente* se refiere al calor emocional y la excitación que se da en ciertas ocasiones. Por eso, según él, habrá que esperar a que se *enfríe* tal excitación y resolver las cosas con mayor reflexión.

orquesta. Expresa que detrás de los resultados empresariales hay un grupo de personas *comprometido y amoroso* para con la empresa.

Como gerente dice que sus características principales son, la responsabilidad en alto nivel, la honestidad, las competencias técnicas, una visión holística del negocio, el privilegiar los intereses de la compañía por encima de los personales y delegar, *dejar hacer* a las personas, tal como Nicolás lo hizo con él.

César fue el fundador de un grupo empresarial conformado por tres compañías; murió en 1997. La información recolectada se realizó a partir de conversaciones con Nicolás, la esposa e hija de César y una de las empleadas.

Según los testimonios de su esposa, César era muy equilibrado, racional, reflexivo, orgulloso, soberbio, difícilmente se veía descompuesto, *Él se sentía el gallo más fino*, añade. Sus deportes favoritos eran el ciclismo y el atletismo, resolvía sus problemas mientras los practicaba. Hablaba todos los días con sus dos mejores amigos, a ellos les consultaba las decisiones más importantes y no le gustaba aplazarlas. Según una de las empleadas, él era un formador innato, acostumbraba contratar a los profesionales recién graduados y apoyó a los trabajadores estudiantes, decía: *si a ellos le va bien a la empresa le va bien*.

Uno de sus grandes amigos contó que a César le daba mal genio cuando no eran concretos en su discurso y que la base de sus relaciones era la confianza, no había nada que hacer si ésta se perdía. Era profundamente visionario, según cuenta su esposa y uno de sus amigos.

Para su hija, César era muy juicioso con sus planes, los respetaba ya fueran personales o empresariales. Tuvo negocios con los amigos en los que no había *absolutamente nada firmado*, toda la negociación estaba basada en la confianza total, aunque su familia dice que ésta le llevó a tener algunos problemas legales.

Según Nicolás, a César le gustaban mucho las máquinas, participó en el ensamble de muchas de ellas, con el apoyo de expertos o con los manuales de ensamble que traía consigo el equipo. Según Margarita, todos los días iba al área de producción en varios momentos, en la mañana siempre llegaba

directamente a la planta, antes de ingresar a su oficina, para consultar los datos de la producción por turno y enterarse de todos los pormenores sucedidos.

Por otra parte, Margarita y Nicolás coinciden en que César era una persona sencilla, que trataba a todas las personas por igual, con un profundo respeto; dicen que ayudó a varias personas de la planta para la compra de vivienda o para estudios superiores. Para Nicolás, César era un hombre bondadoso, creativo e inteligente y para Margarita el gran defecto de César era el exceso de confianza.

4.1.4 ¿De tal palo tal astilla?

Antonio creó una empresa pequeña de acabados con un socio; a los 10 años establecieron otra con mayor capacidad. Más adelante el mercado les pidió la creación de un taller metalmecánico.

En la actualidad Antonio es el gerente general, en proceso de entrega del cargo a su hijo Candelario, dice que tiene una relación cercana con los trabajadores y reconoce que los salarios no son los mejores, pero *se les da un buen trato*. Añade que las directrices organizacionales las llevan a los niveles de la empresa a través de reuniones.

Antonio se reconoce como líder y dice que es una *vocación* que aprendió en la *Universidad de la Vida*. No es mecánico, pero ha formado a varios ingenieros mecánicos, en todos los procesos técnicos de la empresa. Ha liderado el montaje de casi todas las máquinas en su compañía; señala que en ese momento *aprendía o aprendía* porque no había nadie más que lo hiciera. Advierte que él ha visitado muchas plantas de producción en el mundo y eso le ha enseñado bastante.

Dice que se siente muy contento cuando *trabaja con los muchachos en la planta* porque les enseña todo el tiempo. Adiciona, que el camino para llegar a la calidad completa del producto, está lleno de *trampitas* que no son fácilmente detectables por ellos y que tampoco se encuentran en los textos. Le encanta estar allí, haciendo ensayos y si requiere otra información la busca en internet. La información técnica de los procesos o los productos la transmite a través de

los jefes. Dice confiar en ellos, *pues al fin y al cabo a todos nos conviene que se solucione, aquí entre todos arreglamos los problemas*, dice finalmente.

Durante la observación participante en CILINCOL, uno de los coordinadores dijo que don Antonio se *mete en todo y opaca a los trabajadores, él se dedica a lo operativo y se olvida de lo administrativo, que es precisamente lo que le corresponde*. Mientras que otro empleado opina que Antonio es un hombre sabio, echado *pa' lante*⁶, aunque dice que a veces se equivoca, pero toca asumirlo porque es el jefe. Al hablar de los procesos administrativos, Antonio hace referencia a las relaciones de personal; dice que la empresa tiene un abogado fijo y que a él le tiran todos esos problemas.

Antonio reconoce que laboralmente no tiene la mejor relación con su hijo Candelario, el subgerente: *Él es muy bueno para las relaciones laborales*. Afirma que ha tratado *meterlo a producción*, pero no ha sido posible, aunque entiende y acepta la postura de su hijo. También dice que hay tres jefes de planta con los cuales se identifica y admira, porque a ellos sí les gusta la producción, son leales, les tiene confianza y trabajan con honestidad. Ellos han sido promovidos internamente y han logrado el reconocimiento de sus trabajadores.

Por otra parte, los tres jefes reconocidos por el gerente han expresado que tienen excelentes relaciones con él. Uno de ellos cuenta que en un momento dado tuvo que definir una *línea de respeto* con Antonio luego de una fuerte discusión, compromiso que se ha cumplido hasta ahora.

Contrario a lo anterior, otro empleado de la planta opina que en la mayoría de ocasiones don Antonio *es muy cerrado* sólo ve una parte del problema e incluso a veces y a sabiendas de que podría estar incumpliendo una norma o un principio técnico, no cede. *Toda gira alrededor de él, los jefes no son autónomos, todo debe ser consultado al gerente general*, concluye.

A continuación, describiré una situación vivida por la investigadora durante la pasantía empresarial, que puede dilucidar mejor las actuaciones del gerente general:

⁶ Es la expresión para referirse a una persona trabajadora, decidida, sin miedo a las posibles dificultades.

Hacía dos semanas estaba con la tarea de concertar la reunión con Antonio el gerente general de la empresa para la entrevista en profundidad, a través de su secretaria, pero éste nunca la cumplía y en tres ocasiones me llamaron para trasladar la reunión para otro día. Candelario me sugirió abordarlo en la planta cuando me encontrara con él. En un momento dado, estaba en la planta hablando con el auxiliar de producción, cerca de las 9:00 am y de un momento a otro, llega don Antonio a la planta y la coordinadora de gestión ambiental, entró a la oficina para informarle al auxiliar del gerente y a aclararle que ninguno de los jefes estaba cerca para recibirlo. El lugar donde estábamos hablando era la oficina de producción, la cual tenía varios cubículos para el jefe de planta, el auxiliar de producción, la coordinadora de gestión ambiental y para el jefe de servicio al cliente, todos los espacios iguales, con vista a toda la planta, pues sus paredes son de vidrio, un poco manchados, lo que restaba visibilidad. Al no encontrar a los jefes, el auxiliar salió algo temeroso, porque no sabía si estaba preparado para el “examen” que tendría en contados segundos, sobre los resultados parciales de la producción y del funcionamiento de la planta en general. Don Antonio habló con el auxiliar y cuando salía le abordé para pedirle la cita directamente a él, efectivamente me concedió el espacio para ese día, unas horas más tarde y realicé la entrevista programada.

Nótese, que fue más fácil concertar la cita directamente con él que a través de su secretaria, quién es responsable de ayudarle a manejar su agenda, lo que supone en Antonio un desconocimiento de las acciones que apoyan su gestión administrativa.

En la situación vivida también observé que la infraestructura de la planta está dispuesta para el control de la producción, no para la comodidad de los trabajadores, y que pese a la existencia de cargos que comunican a la gerencia de los resultados obtenidos, Antonio solicita la información de producción en la planta, directamente de los responsables u operarios, incumpliendo el *conducto regular* que suministra la estructura orgánica. Según los empleados, Antonio va todos los días a la planta, e incluso en ocasiones se queda solucionando problemas con los trabajadores y no va a la oficina a atender lo administrativo.

Volviendo con Candelario, este llegó a la empresa hace 30 años aproximadamente, cuando ésta era muy pequeña y el apoyo administrativo lo daban las secretarías. Ahora existen unas áreas transversales en cada planta como gestión humana, logística y almacenamiento, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, sistemas y gestión de la calidad, las cuales soportan las funciones misionales de las plantas. A su vez, cada una de ellas tiene una estructura orgánica para el sistema de producción, tienen jefe de planta, jefe de

producción y coordinador o supervisor. La empresa aún es gerenciada por el dueño, apoyado en la gestión administrativa por el subgerente, aunque —como ya se informó— en los próximos meses se hará el relevo en la alta dirección.

Según Candelario, es urgente redefinir la visión y la proyección en general de la empresa, ahora están *apagando incendios* y eso, según él, los desgasta mucho. Además, los empleados tienen una gran cantidad de inquietudes que en el día a día no se resuelven y se quedan sin ser solucionadas, lo que muestra una comunicación deficiente. Cree que algunas personas no han renunciado, solo porque no han encontrado otra alternativa laboral.

El estilo gerencial de Antonio y el de Candelario muy son diferentes. Este último considera que los líderes deben dar el norte de la organización y guiar a las personas hacia el cumplimiento de sus resultados. Asimismo, de asegurarse de que comprendan tal norte, para que los empleados sean conscientes y participen en este propósito. Antonio por su parte piensa que primero se arreglan los problemas y después se define la visión a dónde quieren llegar. Candelario expresa que no ha podido hacerle entender al gerente que lo realizado cada día le aporta al cumplimiento de la visión, así no sea clara. Esta situación para Candelario es su gran frustración, por no haber logrado unificar los dos estilos de dirección y definir el modelo adecuado y coherente con la naturaleza de la empresa. Dice: *él tiene las ideas muy claras* —refiriéndose a Antonio— frente a lo que quiere de las empresas, pero la falla es que cuando se mete a la planta, se vuelve otro y pierde la objetividad y la imparcialidad que debe tener. Es evidente la confusión entre lo técnico y lo administrativo.

La empresa tuvo en algún momento la certificación con base en las normas ISO 9001 y según Candelario, la información generada del sistema fue clave para la toma de decisiones y para el mejoramiento de los procesos. Para Antonio significaba un requisito más de algunos clientes, al punto que, terminada la relación con esos clientes, finalizó también la implementación del modelo y la certificación no fue renovada. Para Candelario el discurso que tiene la empresa sobre la gestión de la calidad es muy estructurado y dirigido a la conformidad de los procesos y los productos, pero cuando el gerente general va a la planta y se encuentra con la realidad de la producción, la presión del cliente y la falta de

recursos, el cumplimiento de las especificaciones ya no es tan importante y el propósito de la gestión de la calidad se pierde.

Candelario se considera líder, dice que es muy importante demostrar liderazgo con sus acciones, de manera que los empleados puedan reconocer su coherencia, *de lo dicho al hecho*. Asume a los colaboradores como sus compañeros y les pide que lo miren como un facilitador de procesos. Cuando se presenta una dificultad dice que le gusta evaluar el problema desde varias perspectivas e involucrar al personal para que participe en el análisis de la situación; según él, cree de manera ferviente en el trabajo en equipo y dice fomentarlo cada vez que tiene oportunidad.

Candelario cuenta que se siente cómodo con su grupo de trabajo, le generan confianza, siente que tienen un alto compromiso y que son leales con la empresa. Dice que son metódicos, trabajan de manera organizada, en equipo y que saben priorizar los procesos.

4.1.5 Habla la trayectoria

Manuel ingresó a la compañía siendo aprendiz del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA⁷; lleva 33 años en los cuales se ha desempeñado por varios cargos, el primero como técnico mecánico y el actual como gerente, tiene un poco más de 53 años. El entrevistado recita su trayectoria, cargos, tiempo de duración, propósito del cargo y logros obtenidos con precisión. Describe con amplia fluidez la planta de producción como si estuviera frente a ella, el tamaño de la bodega, la cantidad y el estado de las máquinas, las herramientas y las secciones.

Dice que lidera desde el ejemplo, con autoridad moral, que comparte con la gente con transparencia, le gusta que ellos se sientan respaldados por él: *constantemente les digo que todos estamos para aprender del otro, independientemente del cargo en el que se está.*

⁷ Institución pública del orden Nacional y con autonomía administrativa, adscrita al Ministerio de Trabajo Colombiano. Ofrece formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios.

Manuel considera que la credibilidad y la confianza requieren tiempo para su consolidación y añade: si se tiene autoridad moral, transparencia, tranquilidad y respeto, las personas se involucrarán, sugerirán y opinarán, y saben que ésta se tendrá en cuenta si es pertinente. Como gerente dice que es tranquilo en temas difíciles, que no le gusta tomar decisiones bajo presión, que lo hace analizando la situación y solicitando la información que requiere. Cuenta que su vida profesional ha sido “con un paso a la vez”, haciendo su trabajo *a conciencia y con dedicación*.

En cuanto a las comunicaciones, Manuel expresa que su base es la confianza, le gusta que la persona que va a hablar con él, lo haga con facilidad; añade: *sin vainas cuadriculadas*. Resalta también, que la información emitida desde la gerencia llega a las personas en *efecto cascada*, a través de los líderes que le comunican a su equipo de trabajo. Además, considera que la gestión de la calidad favorece la trazabilidad, el conocimiento de los procesos, el orden y la disciplina y le genera confianza al cliente. Añade que la creatividad, la innovación y la apertura al cambio son indispensables cuando se trata de gerenciar una compañía, para él *todo es susceptible de mejorar*.

Manuel se reconoce como líder, dice que permite la participación de las personas, que da buen trato y que le gusta escuchar a los empleados. Se siente *un gerente muy técnico* que requiere conocimientos financieros y de mercadeo, porque según él, esta posición requiere una formación integral.

Otro de los entrevistados fue Pedro, quién creó una empresa metalmecánica hace 16 años. Cuenta que inicialmente él hacía todas las labores administrativas, con apoyo de una secretaria, mientras que un ingeniero mecánico se encargó de la planta de producción. No obstante, la programación, los turnos, los desarrollos técnicos y las labores de gestión de la calidad se realizaban conjuntamente con la gerencia.

Explica que la empresa tiene tres niveles jerárquicos y una junta directiva que apoya en la toma de decisiones. Pedro interactúa solo con los directores, aunque a veces va a la planta a ocuparse de asuntos netamente técnicos; dice explícitamente “me meto en todo, de vez en cuando les digo pásame un calibrador y tomo medidas de cualquier pieza”.

Él tiene una frase que le enseñó un profesor amigo, con la que se identifica plenamente: *El hombre enseña con lo que sabe y educa con lo que es*; expresa que este es un lema que lleva a la práctica todo el tiempo en la relación con sus empleados, siendo muy respetuoso y cumpliendo con lo prometido. Cuenta, además que trata de ser una persona justa y le interesa el bienestar de todos. Aclara que él no lidera a nadie; pero siente que los empleados no solo le creen, sino que también se sienten bien orientados. Pedro dice tener una metodología para la solución de problemas, sin documentar aún; pero *con buenos resultados hasta ahora*, concluye.

Como anécdota, Pedro cuenta que alguna vez la evaluación del riesgo sicosocial arrojó que el estilo de liderazgo de tres personas de la empresa, incluyéndose él, era muy fuerte. Por esto se decidió contratar a un psicólogo para cada uno, buscando según sus palabras *mejorar el ambiente laboral* y dice que efectivamente se logró el cometido. Advierte que sus relaciones han mejorado y las personas cercanas a él, le han verbalizado sus adelantos en este aspecto; agrega: *finalmente una empresa es el reflejo de quien la dirige, entonces si uno mejora como persona, también lo hace laboralmente*. En cuanto a las comunicaciones Pedro dice que los canales están definidos y son conocidos y aplicados por las personas, los supervisores se encargan de *bajar la información* hasta el personal de la planta. Añade que sus relaciones son transparentes y respetuosas y que le gusta tomar las decisiones muy informado.

4.1.6 La gerencia de puertas abiertas

Mauricio lleva 27 años en la empresa de muebles y es el gerente general. La empresa fue fundada por su papá, dedicada específicamente a la fabricación de sillas. Como gerente, Mauricio duda de su liderazgo, se considera un mediador que promueve la comunicación efectiva. Tiene claro que sus fortalezas están centradas en la producción y en la innovación. Permanentemente tiene continuos interrogantes frente a las mejoras a realizar en la empresa, a la creación de nuevos equipos de trabajo y al crecimiento de los empleados.

Los canales de comunicación están definidos, el seguimiento a lo programado se realiza a través de reuniones estratégicas con los responsables

y ahí se toman las decisiones que se requieran. Mauricio dice que han estructurado sus procesos de gestión y de control de calidad, al igual que sus indicadores y que esperan tener su sistema de gestión *a su medida*, de acuerdo con sus necesidades y proyecciones.

Él asume la organización como una comunidad compleja donde se presentan *roces o enganches entre las personas* y que como gerente insta a los colaboradores a dejar huella en la empresa, a *meterse en el pantano*, a exponerse frente a su colectivo para discutir y permitir ser evaluados, lo que les podría dar la oportunidad de crecer laboral y personalmente.

En su discurso, Mauricio muestra conocimiento de la *planeación*, el *control* y la *dirección* de la empresa, le es fácil identificar las variables principales internas y externas y explicar con lujo de detalles los diferentes rumbos que podría tomar la empresa de acuerdo con el contexto externo en el que se encuentra. Resume el papel del administrador en cuatro aspectos: la resiliencia, la simplicidad, la flexibilidad y el dejar hacer. Aclara que para el gerente ésta última es de las más difíciles, porque a la mayoría de ellos les gusta *meterse en el barro*, ésta expresión para Mauricio implica el dedicarse a actividades técnicas, propias de los procesos productivos. Él considera que su tarea es garantizar los procesos, facilitar para que los otros hagan y *soltar los resultados*. Añade: *el gerente debe sumarle a la organización de manera que posibilite y establezca procesos efectivos, que fluyan, que vayan haciendo, pero eso sí váyame mostrando, la tarea es colectiva, ahí es dónde está el poder*. Se resalta que Mauricio, aunque habla con propiedad de la producción, es decir, de lo técnico

Juan Fernández —en otra empresa metalmecánica— dice que siempre tuvo un perfil comercial, llegó allí a estructurar el departamento de ventas y mercadeo y al cabo de un año pasó a la gerencia general, cumpliendo la promesa de enganche. Se considera humanista y se declara *hincha* del ejemplo. Cuenta que consolidó un grupo de trabajo que coadyuvó en la transformación organizacional, buscando en ellos compromiso, entrega y pasión por lo que se hace. Juan describió una situación empresarial que le dio una lección de vida; su rostro cambiaba notablemente cuando la narraba, por lo que conviene presentarlo textualmente:

La oficina de la gerencia estaba en una esquina y tenía la visión de toda la planta; así la había concebido César en su momento y yo ponía el escritorio de manera tal, que sí yo miraba de medio soslayo veía a todos los empleados administrativos cuando llegaban a la oficina. Éramos de naturaleza madrugadora y llegábamos primero que la gente y a mí me gustaba saludar a las personas cuando llegaban, pero la rutina del trabajo, estar mirando el correo, los papeles, no sabía realmente a quien había saludado, un día vi a Carla, como rara conmigo y le dije, venga mijita yo la veo rara conmigo y me dijo: cuando usted me salude míreme porque creo que usted hace eso por no dejar. Yo le dije: que que pena, que eso era cierto y ese día me pegó una sacudida y una lección y yo, corrí el escritorio un poquito, para que siempre los pudiera ver y para mí era más importante saludar mirando a la cara que estar mirando para la planta.

La situación planteada por Juan explicita la necesidad de reconocimiento de los empleados, que posiblemente llevará al gerente a mejorar la confianza en ambos sentidos, del directivo a los empleados o de éstos al gerente, fortaleciendo a su vez sus competencias administrativas.

Juan cuenta que para la gerencia era importante tener una empresa bonita, de la que todos estuvieran orgullosos de ella. Según él, con el mejor grupo humano en todas las áreas, se *gozaba* la compañía de una manera increíble. Lograron una cantidad de beneficios para los empleados, como una médica para el área de salud ocupacional y capacitaciones para los empleados a nivel nacional o internacional.

Desde la presidencia se *odiaba* a los gerentes que no se *untaban*. Afortunadamente a él le gustaba ir a la planta solo o con el gerente de producción, con el que había hecho una excelente relación y aún es uno de sus mejores amigos.

Lo anterior muestra que las acciones realizadas en producción por el gerente, tenían el beneplácito de los accionistas; nótese, que de alguna manera inclinan al gerente a *lo técnico*, no a *lo administrativo*.

El señor Fernández se siente orgulloso de haber logrado construir una *compañía de puertas abiertas* y con capacidad de reacción. Él recuerda que se evaluaba la gestión de los empleados, se analizaba la información, se tomaban decisiones y se hacía seguimiento a lo realizado. Dice que asumió la gerencia

desde una óptica humanista, no arribista; se consideraba uno más del equipo; enseñó, formó, vio crecer la gente y disfrutaba de sus triunfos.

Juan cuenta que al principio la comunicación estaba centrada en el dueño del grupo, tímidamente participaban los gerentes de las diferentes compañías que hacían parte de él. Era 1990 y la empresa tenía un desarrollo organizacional incipiente, más adelante se definieron las áreas y los procesos. La comunicación era tipo *cascada* de arriba hasta el último de la fila. Para Juan el gerente debe tener una comunicación normal y en todas las direcciones. Una capacidad de escucha con los cinco sentidos y que además se asegure el entendimiento de la otra parte.

Resalta que no le gustaban *los llamados a descargos* que se hacían en gestión humana a los empleados, cuando cometían un error; no está de acuerdo con esos *juicios*. Sugiere en este aspecto conocer la versión de todas las partes, indagar por la trayectoria, conocer el contexto de la situación, en fin, dice Juan que lo último sería prescindir de su labor. Añade: la relación del gerente con los empleados debe estar mediada por la transparencia, la confianza mutua y el respeto por el otro. Podría decirse que esta afirmación de Juan, denota acciones y condiciones que podría tener el gerente general, que favorezcan su gestión administrativa.

Considera que es responsabilidad del gerente hacer que la gestión de la calidad *se convierta en el ADN de la organización*, donde cada individuo aporte sus capacidades y conocimientos para que el sistema de calidad sea sostenible en el tiempo, dice que, así cada persona empezaría a entender que la gestión de la calidad está en todo lo que hace, en su ser, en sus relaciones y en su día a día y así se podría tener una cultura de la calidad, finaliza.

Agustín fue compañero de Juan Fernández, era el gerente de producción y participó en la estructuración de la empresa. Aunque en sus inicios realizó muchas labores técnicas propias de una organización naciente. Según la conversación con Agustín, para él era importante demostrarles a los ingenieros que estaban bajo su cargo, que *él sabía y que era capaz, y que por eso era el gerente*. Cuenta que la mayoría de las veces acertó con sus aportes y

decisiones, *ellos sabían que yo tenía en mi cabeza toda la empresa en todo momento, en todo segundo*, menciona.

Según Agustín, las comunicaciones en la empresa eran muy buenas, especialmente entre ventas, producción y gerencia había una interacción fluida. Dice además que como gerente era dedicado, disciplinado, comprometido, con el firme propósito de mejorar cada día.

4.1.7 Al pie de la letra

Para Héctor el arranque de la empresa metalmecánica fue complicado. En dos años se estabilizaron las ventas y los diez siguientes fueron de crecimiento, sin dividendos para los socios. En la actualidad es el gerente general. Expresa que la diferencia entre un taller y una organización es que en el primero el poder, el conocimiento y la experiencia están concentrados en el dueño, y en el segundo, están repartidos entre sus empleados, obteniendo confianza, compromiso y la energía necesaria para asegurar el futuro.

Héctor plantea que la gerencia debe concentrarse en los problemas a futuro, porque: *el buen bombero no es el que apaga los incendios, es el que los evita*. Además, cuenta que su mayor logro como gerente ha sido el liderazgo en el mercado desde la innovación: *es un gran reto mantener a la competencia tratando de copiar lo que su empresa ya está descontinuando*. Él considera que la innovación es el motor de desarrollo de la empresa y advierte que es necesario construir una cultura de la creación donde se *explote el conocimiento* y se amplíen las oportunidades de negocio.

En este caso, Héctor ubica al liderazgo y a la innovación como grandes aliados del quehacer gerencial, como base para la construcción de una cultura de la creación desde el conocimiento, aspectos claves en el desempeño administrativo del gerente.

Para Héctor la relación con sus colaboradores es buena, basada en el respeto, se considera un *motivador permanente y un formador consumado*. También dice que es importante darles a los empleados la confianza y el espacio

para que piensen y decidan. En cuanto a la gestión de la calidad, dice Héctor que empezó de manera coercitiva, pero luego pasó a ser una costumbre.

Tania fue otra gerente entrevistada, cuenta que llegó a la empresa en el año 2000 para apoyar algunas funciones en cartera, producción y gestión humana; su esposo era el gerente general. Cuenta que le fue dando un *tinte femenino* a la gerencia celebrando los cumpleaños, las festividades navideñas y apoyando a las familias de los trabajadores en diversas actividades. Se advierte que este aparte, Tania hace una lectura errada de las *acciones administrativas femeninas*, que pueden entenderse como actividades *sin trascendencia* en el quehacer organizacional, ya sea en lo administrativo o en lo operativo. Situación que evidencia el prejuicio y la *aceptación limitada* de la mujer en las empresas metalmecánicas, que bien pudiesen ser tema de futuras investigaciones.

Ella consideraba que el gran cambio que se esperaba a nivel organizacional y social, se haría a partir de la educación y por esto la fomentó en los trabajadores y sus familias. Dice que las vacantes se trataban de cubrir primero con personal interno, muy pocas veces se contrataba a una persona externa y también se permitía la vinculación de familiares. En este aspecto Tania indicó: *me gustaba que la gente fuera buena y conocida, aunque sabíamos del riesgo que asumíamos como empresa.*

Su esposo murió en 2008 y Tania asumió la gerencia, acompañada de su cuñado y un ingeniero mecánico; también conformó una junta directiva para que la apoyaran en la toma de decisiones. Ella cuenta que era cercana a los trabajadores y la producción le apasionaba, por lo que no perdía oportunidad para *bajar* a planta a hablar con la gente, a dar ideas de fabricación, o a *solo estar ahí.*

Durante su gerencia se definió el gobierno corporativo y se obtuvo la certificación del sistema de calidad. Resalta que su sello en el cargo *fue concebir la empresa como una gran familia* y percibía que las personas también lo sentían así. Reconoce que tenía una gran capacidad sistémica, porque evaluaba con facilidad la empresa desde la gerencia o desde los procesos y esto le favorecía para la toma de decisiones. Según ella, sus relaciones con los clientes y los proveedores principales eran muy buenas, basadas en la confianza.

Tania contó que le gustaba liderar los grupos de trabajo y que fácilmente les reconocía sus logros y que inicialmente eran complicadas las comunicaciones porque fácilmente se *brincaban* los conductos regulares, pero más adelante mejoraron y la información llegaba a todos los niveles organizacionales.

Opina que el sistema de gestión de la calidad le dio orden a los procesos y a la información. La construcción de la cultura fue un propósito gerencial, con algunos contratiempos, pero dice que finalmente lo lograron. Como anécdota cuenta que tenían la *tienda de la confianza*, donde no había vendedores, cada empleado podía elegir el producto a consumir y él mismo pagaba y definía sus vueltas.

Tania reconoce en su esposo como gerente su creatividad, inteligencia, orden y total claridad de los objetivos de la empresa, mientras que en ella se resalta la búsqueda del bienestar de las personas, basada en la confianza y el respeto.

4.1.8 El innovador sonriente

La investigadora no entrevistó directamente a Justo, ya que éste falleció hace algunos años, pero dos de sus colegas hablaron de su quehacer laboral: Hugo y Esneider. Justo estuvo en la compañía cerca de 35 años, en los últimos 15 estuvo al frente de la planta de laminación, con 60 personas a cargo. Hugo recuerda que él tenía una combinación atípica, era muy rígido y exigente, pero a la vez era condescendiente y amigo de sus colaboradores. Sostiene que tenía un alto grado de responsabilidad, que era innovador, la mayoría de los diseños de la planta fueron realizados por él, fabricaba los artefactos que le hacían falta a las máquinas.

Según Hugo, a Justo le gustaba estar muy bien informado y era ordenado en todo lo que se refería a su trabajo. Cuenta Esneider que él era el primero en llegar a la planta y participaba en los entrenamientos y en las capacitaciones de los trabajadores y que tenía un gran conocimiento de los procesos, lo que le permitía realizar un buen control de ellos. Esneider continúa diciendo que era

una persona directa y cuando reprendía a alguien lo hacía a solas, nunca en público. Para Hugo, Justo era una persona sencilla, de total confianza, un excelente jefe e inigualable amigo, trataba a las personas por igual, era recto, con una línea moral muy definida, muy interesado en hacer todo en el marco de la ética. Y añade Hugo, cuando se presentaba un problema, Justo se documentaba y llamaba a las personas involucradas, permitía que otros opinaran y entre todos se resolvía la situación.

Según Hugo, Justo muchas veces les ayudaba a los trabajadores en sus labores, incluso operaba las máquinas si era necesario, siempre estaba con el *overol puesto*. Por otra parte, le gustaba dejar escrito todos los pormenores de cada día y de cada turno, así que se podía hacer trazabilidad de daños de las máquinas y de los inconvenientes presentados en los procesos. Por su parte, para Esneider Justo era un hombre de mucha intuición y análisis. Se podría inferir que tener el *overol puesto*, podía leerse que el jefe también realizaba actividades técnicas, cuando la programación de producción lo ameritaba y era reconocido por los trabajadores, porque lo percibían en igualdad de condiciones. Totalmente abierto a todas las inquietudes y sugerencias de los trabajadores.

En ese momento la gestión de la calidad organizacional estaba centrada en la inspección de los productos, realizada por el área de control de calidad. Para Hugo, Justo tenía buena comunicación con los empleados, incluyendo al presidente de la compañía. Como anécdota, Esneider cuenta que todos los empleados tenían apodos, dice que a muchos de sus compañeros nunca les conoció su nombre de pila y que Justo era el responsable de *bautizar* a los recién llegados y este alias lo acompañaba durante su vinculación en la mayoría de ocasiones.

Tanto para Hugo como para Esneider Justo se destacaba por su capacidad de trabajo, su sencillez y excelente compañerismo. Además, tenía un profundo respeto por las normativas, le era fácil cumplir con ellas, ya fueran administrativas o técnicas, y las hacía cumplir a cabalidad con su grupo de trabajo.

4.2 Contrastación de Categorías

Desde el capítulo de la base teórica del presente estudio se esbozó el recorrido histórico de las competencias humanas en el trabajo de manera sucinta, identificando algunos autores representativos a través del desarrollo de la teoría. Al terminar la pequeña genealogía de las competencias humanas en el trabajo se definieron las competencias administrativas del gerente como una combinación de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, adquiridos a través de la formación y la experiencia, que le permiten al gerente planear, organizar, dirigir y controlar una organización (para el caso, del sector industrial metalmecánico). Y las competencias técnicas se asumen como la combinación de conocimientos, capacidades y habilidades técnicas, necesarias para la realización de las actividades y las operaciones inherentes a los procesos de los que se ocupa la organización.

Con la ayuda de la aplicación del software Atlas Ti, luego de la revisión documental, se realizó una clasificación en la que se destacaron algunas categorías como competencias clave. En la revisión documental se presentaron diferentes clasificaciones, dados por diversos autores y que fueron base para la aplicación del software Atlas Ti, como competencias clave, emocionales, públicas y privadas, morales, genéricas y blandas entre otras. Estos tipos de competencias no son excluyentes, ni definitivas, por lo que se podrán encontrar situaciones que muestran posibles combinaciones entre ellas. Se recuerda que la finalidad de este estudio está en las competencias del gerente del sector industrial metalmecánico, no en identificar las diferencias entre conceptos.

Tal como se manifestó en la metodología, esta base teórica se contrastó con la información recolectada de las unidades de análisis, en la observación participante y en las entrevistas en profundidad, para dar origen a las categorías emergentes.

En primer lugar, se identificaron las palabras expresadas con mayor frecuencia por los gerentes entrevistados, dando origen a la nube de palabras, que se presenta en la figura siguiente:

Figura 1. Nube de palabras y su frecuencia en las entrevistas



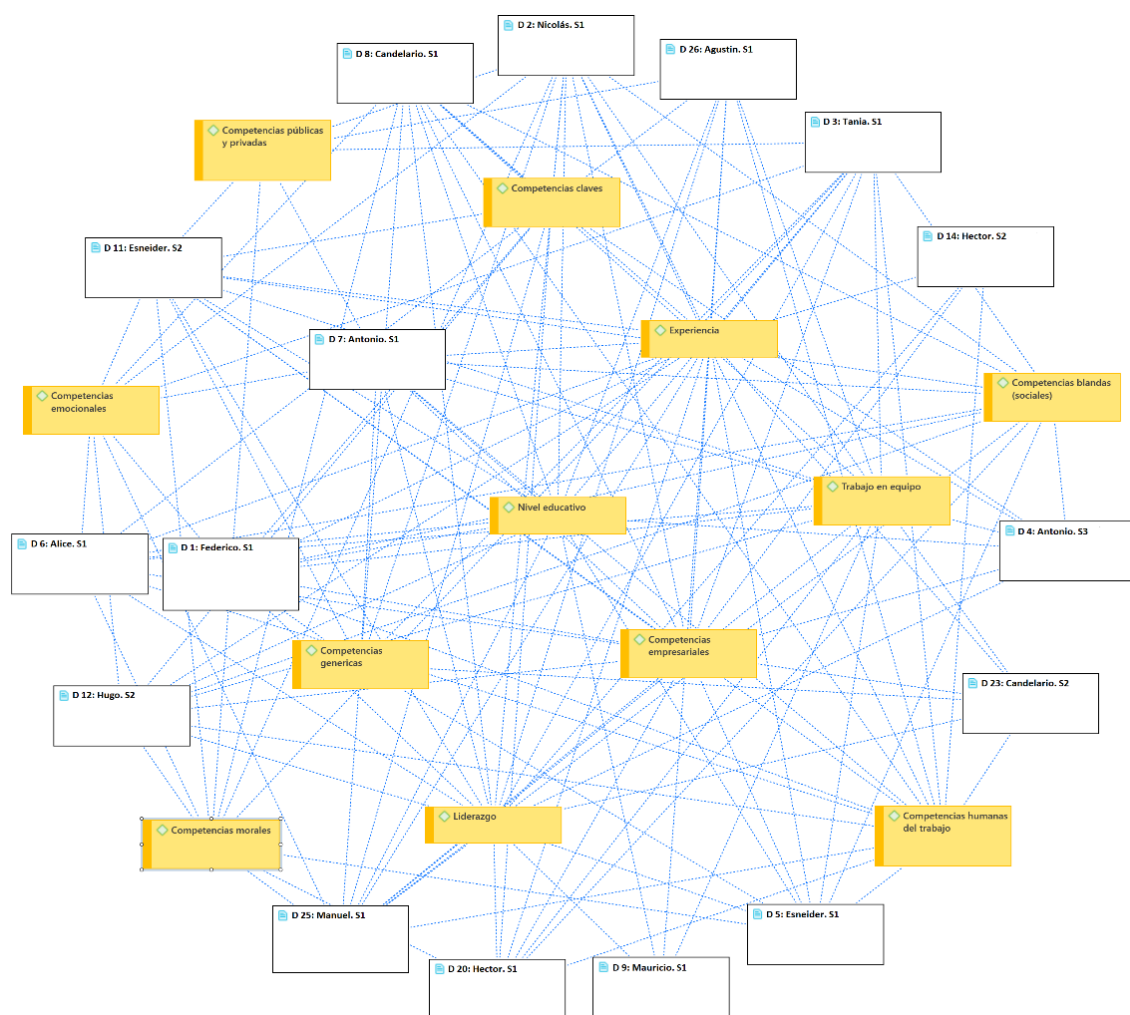
Fuente: Elaboración propia.

Aunque es un primer acercamiento a la identificación de las categorías emergentes, se pueden observar las palabras que están en la terminología administrativa o en la técnica o en ambas. La palabra que más pronunciaron los gerentes fue *hacer*, pero se tuvieron en cuenta otras palabras relacionadas como *hacemos*, *hacíamos*, *hacen*, *hace* o *hacerlo*, lo que aumenta su frecuencia. Otras palabras fueron *empresa*, *persona*, *gente*, *decir*, *plantas*, *equipos*, etcétera. La mayoría de ellas están enmarcadas en las acciones o actividades técnicas, que podría dar una primera idea del quehacer de los gerentes.

De igual manera las palabras *ser*, *persona*, *personas* y *gente*, estuvieron presentes en los discursos de los entrevistados.

Como etapa siguiente y con base en las competencias reconocidas en la revisión documental, se identificaron con el apoyo del Atlas Ti, cuáles de ellas fueron abordadas por los gerentes en sus narrativas, dando origen a la figura 2. Las otras figuras, se anexan al final del texto. (Véase anexos 3, identificación preliminar de competencias y anexo 4, consolidado de citas por entrevistado. Atlas ti).

Figura 2. Identificación preliminar de categorías emergentes



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra que, en los diferentes relatos de los gerentes, se abordaron un alto número de veces el tema de la experiencia y del nivel educativo, que aunque éstas no fueron consideradas en la fundamentación teórica como categorías, sí facilitan el fortalecimiento de algunas de ellas. Las categorías teóricas del *liderazgo* y el *trabajo en equipo* fueron utilizadas muchas veces por los consultados, para describir sus diferentes actuaciones como gerente. Mientras que, desde un aspecto más general, ellos hablaron de las competencias empresariales, de las genéricas y de las humanas en varias ocasiones.

Las competencias emocionales, las públicas y privadas, las sociales y las morales, fueron abordadas en algunos momentos por los directivos entrevistados.

Previamente se presentó la ruta definida para el análisis de las entrevistas en profundidad y la observación participante, según la propuesta de De Castro, Cardona, Gordillo & Támara (2007), y se manifestó también en la metodología la contrastación de las competencias teóricas y emergentes, a partir de tres elementos, uno teórico y dos factuales, la observación participante y las entrevistas realizadas a los gerentes.

Las categorías teóricas identificadas son el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación. Con la contrastación de la fundamentación teórica con la información recolectada de las unidades de análisis, a través de la observación participante y en las entrevistas en profundidad, se identificaron las categorías emergentes, las cuales se presentan a continuación al igual que las teóricas.

Tabla 3. Categorías teóricas y emergentes identificadas

<i>Categorías</i>		
	Teóricas	Emergentes
<i>Competencias Humanas en el Trabajo</i>	Liderazgo	Confianza
	Capacidad de trabajo en grupo	Ética empresarial
	Habilidades comunicativas	Capacidad formativa
<i>Sistema de gestión de la calidad organizacional</i>		Capacidad de planificación y organización
		Pensamiento sistémico
	Estructuración del sistema de gestión de la calidad	
	Estandarización o normalización	
	Control y mejoramiento	

Fuente: Elaboración propia

Tal como se indicó en la metodología, para el análisis se adoptó el instrumento propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo & Támara (2007), donde se muestran los aspectos a considerar en el análisis que sigue a continuación, como la categoría, fragmentos textuales de las entrevistas, transformación al lenguaje de administración e interpretaciones de la investigadora, las conclusiones irán al final del documento.

4.2.1 Categorías desde la gestión de la calidad organizacional

En la revisión bibliográfica realizada se asumió la gestión de la calidad organizacional (GCO) desde una perspectiva integradora que combina lineamientos teóricos, prácticas y técnicas para el cumplimiento de los requisitos de todos los procesos de la organización. Esta dimensión integradora de la GCO incluye el control y el aseguramiento de la calidad.

4.2.1.1 Estructuración de la gestión de la calidad organizacional

La palabra estructura viene del latín *structura* (Construcción, fábrica) formada de *structus* (construido) y el sufijo –ura (actividad, resultado). Según el diccionario de filosofía la palabra estructura designa “un conjunto de elementos solidarios entre sí, o cuyas partes son funciones unas de otras [...] Se dice por ello que una estructura está compuesta de miembros más bien que de partes y que es un todo más bien que una suma” (Ferrater Mora, 1970, p.130).

Normalmente la estructuración es una de las primeras tareas a realizar cuando se quiere implementar el SGCO. Está explícito en casi todos los referentes que tienen este propósito. No obstante, se sugiere asumir o comprender la organización como un sistema abierto (Morgan, 2006), porque permitirá identificar la totalidad organizacional como un conjunto desagregable en subconjuntos y en elementos.

En lo relacionado con la gestión de la calidad organizacional, la norma ISO 9001 presenta una serie de actividades tendientes a la definición de la

estructura, como el establecimiento de los procesos necesarios para la GCO, la identificación de entradas y salidas de cada proceso, la determinación de los criterios para el control y seguimiento, la identificación de los recursos necesarios y los riesgos asociados y la asignación de responsabilidades y autoridades (Icontec, 2015). Otros como el modelo europeo de excelencia EFQM (*European Foundation for Quality Management*), tiene un apartado dirigido a la estructura de procesos; al igual que el Malcolm Baldrige utilizado en Estados Unidos, el método Deming implementado en Japón por JUSE (*Japan Unión of Scientists and Engineers*) y el modelo de excelencia de la gestión de Brasil, solo por referenciar algunos. En la recolección de la información en terreno, algunos gerentes hablaron indirectamente de la estructura de su modelo de gestión, posiblemente porque en raras ocasiones el gerente hace parte del grupo que lo define.

En cuando a los modelos de gestión Pedro dice:

A pesar de que estudiamos una especialización en la universidad, yo no soy muy partidario de la manera en que se llevan a cabo los sistemas de gestión acá en Colombia [...]. Nosotros vamos a hacer una cosa muy diferente en ISO, no vamos a coger todos los elementos de la norma, pues tenemos nuestro propio sistema. Nosotros estamos para algunas empresas del exterior y han mandado acá personas a que revisen y dicen: vea "el sistema de ustedes funciona muy bien". No digo que sea el mejor del mundo. No lo tenemos basado en la norma, en ninguna norma; sino que lo decimos nosotros.

El gerente se refiere a sus estudios de Especialización en alta Dirección con énfasis en calidad, la cual le ha dado elementos para tomar decisiones frente al modelo que requiere su empresa. El manejo y los resultados que ha visto en otras organizaciones sobre la gestión de la calidad lo lleva a no creer fielmente en los estándares presentados por la ISO u otros lineamientos de este tipo. En algunas ocasiones las organizaciones esperan mucho más de los beneficios reales que la GCO puede darles; no lo asumen como un medio para lograr algunos propósitos corporativos, creen que las normas de calidad *per se* son sinónimos de eficacia, eficiencia y competitividad, entre otras bondades.

Esta situación muestra la injerencia que puede tener el gerente en la estructuración del SGC, él fue parte activa del diseño, apoyado en su experiencia

y en sus conocimientos previos. Estos son precisamente algunos de los elementos identificados por la autora para definir las competencias administrativas, que le permiten planear, organizar, dirigir y controlar la organización.

Por otra parte, Mauricio asocia la gestión de la calidad con la documentación que tienen en los procesos; cuenta que el pedido del cliente es el formato más importante; él aclara: *para nosotros es ley; porque en él se consolida toda la información del producto en todas las etapas de elaboración.*

Pese a que la documentación de los procesos hace parte de los modelos para la gestión de la calidad, en algunas compañías se asume que el diligenciar formatos o seguir procedimientos es la totalidad de la GCO. No son conscientes de que esta etapa es solo una parte del modelo y que la documentación permitirá mantener la historia de lo realizado en los procesos. A nuestro juicio este enfoque reduccionista de la GCO impide ver las bondades del sistema y limita su utilización. Si se hace lectura de esta situación desde el problema que dio origen a esta investigación, podría decirse que se sigue desconociendo lo administrativo de la gestión de la calidad y están centrados en *lo técnico*, que en este caso es el manejo documental, pero también podría ser el control de la calidad, es decir, las actividades técnicas que se incluyen en la GC.

Candelario dice que la estructura organizacional se construyó de acuerdo con las necesidades que se iban presentando en la empresa, dando a entender que no fue definida de manera deliberada y juiciosa de acuerdo con sus propósitos y proyectos corporativos. Él afirma:

Inicialmente él (el gerente fundador), tenía prácticamente los apoyos para el manejo administrativo en las secretarías, eso era básicamente lo que había en ese entonces. Hoy, ya hay unas áreas transversales que se dedican a diferentes procesos: gestión humana, hay un departamento de mantenimiento, uno de compras, hay un departamento de calidad y metrología, uno de mercadeo y ventas, etc. Entonces la cosa se agrandó y tomó esa estructura. Cada planta de las cinco que le mencioné tiene un jefe de producción.

Lo administrativo está asociado a las actividades realizadas por los empleados. No se percibe su relación con las funciones básicas de la

administración ni en el sentido fayoliano, ni en el que se halla en los desarrollos teóricos posteriores y mucho menos el papel que tiene el gerente general en el ejercicio administrativo.

Sobre la estructura empresarial Nicolás dijo lo siguiente:

No porque lo haya planteado explícitamente como un propósito cardinal desde el principio, son 40 años. No, sino por los últimos años de mi formación profesional y personal, particularmente desde que tuve la oportunidad de hacer el curso de alta dirección empresarial de la Universidad de la Sabana. Un curso que está muy orientado precisamente a hacerle entender al directivo esas cosas.

Aunque Nicolás no se refiera al modelo de gestión de la calidad, si confirma que lo estructurado no obedece a un propósito de empresa; le da mucha importancia a la capacitación recibida por el gerente; esto demuestra que la información, la preparación, las propias vivencias en la relación dirigente-dirigido, tienen un impacto en la compañía que trasciende y permite o facilita su crecimiento. Además, se ratifica el concepto de competencias administrativas definido desde el proyecto, porque los conocimientos adquiridos y las experiencias vividas fortalecieron su quehacer gerencial y le suministraron más elementos para mejorar sus actitudes y comportamientos.

CILINCOL en algún momento tuvo la certificación de gestión de la calidad; esto permite inferir que en algún momento se diseñaron los procesos para gestionar la calidad y se definieron políticas y objetivos en esta misma línea.

Las políticas necesarias para la planeación de la calidad, son aspectos importantes en la definición o el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad. La política es una responsabilidad de la alta dirección, en la que se plasma su compromiso con la GCO. Además, se debe asegurar su divulgación y comprensión de todos los empleados (Icontec, 2015; Evans & Linsay, 2014).

En cuanto a las políticas, Tania expresó que en su empresa se permitía contratar familiares de los empleados con cualquier nivel de consanguinidad, lo que constituía una política de contratación. En la fábrica practicábamos mucho el nepotismo, había hijos, esposos y esposas eso era bueno; pero también tenía sus riesgos, me gustaba más que fuera gente buena y conocida y la verdad no me arrepiento, aunque pasó de todo.

Las políticas organizacionales hacen parte de la estructura empresarial, una de ellas es la de contratación. Además, lo realizado en este aspecto por Tania era coherente con la apreciación que tenía de los empleados, cuando los asumía como su familia y reconocía los riesgos que esto implicaba; aunque sin acciones claras para su mitigación, según lo expresado por ella misma.

Por otra parte, Federico exalta en su empresa el no buscar culpables frente al error sino la no repetición de la falta desde la concienciación de los involucrados lo que se ha configurado como una política. Él planteó: “Porque en otras partes, usted conoce empresas más grandes, sabe del ‘corte de cabezas’ con el que la embarró, así funciona eso; pero no es nuestra política, así funcione en otras empresas”.

La mayoría de los gerentes consultados se refieren a la estructura organizacional de la compañía o a otras políticas; no a las diseñadas o definidas para la gestión de la calidad. Aunque en ambos casos, los modelos se pueden dar de manera *natural* en el día a día, lo ideal es que se realice de manera ordenada, intencionada de acuerdo con la realidad de la organización. En las entrevistas se percibe que los gerentes desconocen la diferencia entre la estructura organizacional y la del SGCO y de la importancia de las políticas y los objetivos.

La definición de la estructura para la gestión de la calidad es clave, porque es la base para las etapas siguientes. Por esta razón, es necesaria la participación del gerente, porque no solo dimensiona el alcance y propósitos del SGCO, sino que también tendrá elementos para la administración posterior de la organización.

Así, en esta investigación la estructuración del sistema de gestión de la calidad implica la identificación de los procesos de la organización, las interrelaciones y la delimitación de cada uno de ellos. Adicionalmente, se deben reconocer los controles que se llevarán a cabo para asegurar el cumplimiento de las especificaciones de los productos y/o los procesos y la identificación de los recursos, ya sean de índole tecnológica o de infraestructura.

De igual manera, con la estructura del SGCO también se definen los roles y responsabilidades que desempeñarán las personas.

4.2.1.2. Estandarización / normalización

Desde la revisión bibliográfica se discutió la estandarización y la normalización y se determinó que, en esencia, buscan propósitos similares en cuanto a la unificación de las actividades de producción y sus elementos asociados: “la normalización incluye el desarrollo y provisión de normas y el suministro de información sobre ellas a las partes interesadas” (ISO-ONUDI, 2010, p. 14). Este concepto aplica en las organizaciones públicas o privadas y en los organismos nacionales o internacionales de normalización. También incluye la implementación, es decir, la ejecución de lo planteado en el documento y registrado en la plantilla diseñada para tal fin.

Es una de las etapas más discutidas en la GCO. La normalización ha sido valorada por unos y satanizada por otros. Los primeros porque según ellos, las normas les permiten mantener la información de los procesos a través del tiempo y los segundos, porque, como argumentan, a veces el documento tiene un alto nivel de detalle que restringe a los usuarios del mismo y coarta su creatividad, o porque en ocasiones se exceden en la cantidad de documentos por proceso y las personas terminan asociando la GCO con la cantidad de procedimientos y de registros.

Con la normalización la empresa puede mantener el conocimiento generado de los procesos a través del tiempo y demostrar con ello el mejoramiento obtenido; por lo que podría decirse que también dará información clave para las actividades propias del gerente heredadas de Fayol, como lo es la planeación, la organización, la dirección y el control; porque tendrá información actualizada, veraz y originada de la misma organización.

Los modelos de excelencia en la gestión se apoyan en la normalización. La ISO 9001 lo explicita cuando solicita documentar los procesos del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los lineamientos planteados. Además,

requiere actualizar y controlar la información interna originada de los procesos y la externa que llega a la organización para favorecer o reglamentar las actividades, ya sean de aplicación voluntaria u obligatoria.

CILINCOL tiene implementado el SGCO y en algún momento tuvo la certificación en calidad expedida por un ente acreditado. Algunos procesos como informática corporativa y el mantenimiento industrial continúan con lo definido en el modelo, por decisión del responsable del proceso y por el convencimiento de sus bondades. La empresa paulatinamente pasó de la gestión de la calidad al control; ahora el encargado se dedica al mantenimiento de los equipos de medición y a actualizar procedimientos cuando se requiera. La gerencia desea retomar el modelo de calidad, pero integrado con otros referentes como el ambiental y el de salud y la seguridad en el trabajo. El sistema de gestión suministra entre otras bondades información para la toma de decisiones, pero en CILINCOL la gerencia desestimó este apoyo y se centró en las acciones netamente operativas, olvidando el apoyo que en lo administrativo le podría suministrar.

Además, han decidido implementar simultáneamente dos herramientas para el control de calidad de los productos con asesoría externa, aunque no se percibió articulación entre ellas y el problema a resolver no estaba claramente definido; esta situación generó desinformación entre los empleados de la planta de producción.

La encargada de gestión humana habló de los logros que en cuanto a GCO habían tenido en los últimos años: *Pese a la resistencia al cambio que tienen muchas personas en la empresa, hemos logrado hacer que apliquen más normas.* Es común que las organizaciones valoren en alto grado la aplicación de las normas sin racionalizar la necesidad de éstas, lo que lleva a pensar en la GCO en función del número de documentos y registros únicamente. Esto podría implicar inoperancia en los resultados y un lenguaje errado de la gestión de la calidad ante los empleados de la organización.

Diversos funcionarios de CILINCOL opinan que la GCO está fragmentada y que su desarrollo obedece a iniciativas particulares, no de la alta gerencia, lo que hace que el sistema de calidad sea un proyecto temporal no aprovechado por la dirección para la toma de decisiones. Para los empleados es visible la importancia que le da el gerente Antonio a lo técnico y como desestima las funciones que en lo administrativo le corresponden.

Si bien es cierto, el SGCO tiene unas bondades interesantes para los gerentes y la organización en general, éstas no se dan *per se*, se requiere identificar el porqué de su adopción y cuáles serían sus pilares y límites de actuación; es decir, cuáles elementos o parámetros tendría ese MGC que requiere la empresa. Y aunque el gerente no es el único responsable, sí se requiere que él más que nadie, conozca del modelo a estructurar e implementar, tal como lo han presentado en su momento varios autores como Deming (1986), Crosby (1982) y Feigenbaum (1983), y lo ha señalado previamente la autora de esta investigación.

Varios gerentes de los consultados han definido su sistema documental para la GCO en la empresa. En algunos casos siguieron los lineamientos de la norma ISO 9001 como Tania, Candelario y Manuel. Otros lo definieron con base a sus necesidades y políticas como Federico, Mauricio y Pedro, sin seguir un referente externo.

En cuanto a las bondades de la documentación, Manuel opinó lo siguiente:

Lo que yo veo del sistema de gestión es que, es muy organizado. O es casi que un método muy determinado, con unas formas muy organizadas de ir llevando la información; pues claro, eso te permite en realidad que cuando tú quieres mirar atrás encuentras la información que cuando no se tiene nada de este tipo de sistemas de gestión; pues la historia pasa y simplemente no la miran. No queda registrada.

Uno de los grandes beneficios de la estructura documental en las compañías, es como se evidencia en este caso, la trazabilidad que se puede realizar con la información originada en los procesos, y con los registros que contienen las especificaciones del producto en sus etapas de elaboración.

En este mismo sentido, Federico cuenta su aprendizaje frente a la documentación de los procesos en su empresa:

En la empresa nunca se escribió mucho porque don Nicolás nunca escribía. Llegué y encuentro ese esquema y lucho, lucho y lucho con eso y después de mucho tiempo me di cuenta que es un combinado entre escribir y no escribir [...] Entonces sí, la empresa ha escrito y escribe un poco del cómo hace sus cosas y tiene algunos documentos. Pero no al 100% como yo siempre pensé que debía ser [...] Nicolás con su estilo de dirección me mostró que la otra forma también era correcta, la de dejar hacer; de que todo el mundo se empoderara de las cosas que tenía que hacer a todo nivel, operativo o directivo. Como funcionaba, me dio mucha dificultad de asimilarlo hace algunos años; ya lo asimilé y ahora quiero que escribamos un poco más; porque finalmente todo ese conocimiento, esa experticia que se ha desarrollado está en las personas. La idea es trasladarla a los documentos para que le sigan quedando a la compañía y les quede a los que vienen.

La documentación permite mantener el conocimiento de los procesos. La organización es la que determina qué será susceptible de documentarse y qué no. Habrá información que esté regulada por entes de control, cuya aplicabilidad no es negociable, debe ser cumplida por la empresa; si ese no es el caso, entonces la empresa lo decidirá.

Podría decirse entonces que la normalización se refiere a la elaboración de los documentos, las normas, las guías, los procedimientos y los formatos, que la empresa requiere para la toma de decisiones y la conformidad del producto. Esto también para mantener el conocimiento generado en la organización a través del tiempo. La empresa define todo lo relacionado con la forma, el contenido de los documentos y su nivel de detalle. El origen de la información tiene diversas fuentes; de las relaciones sociales, del seguimiento y control, de las quejas y sugerencias de los clientes, de los proveedores, de las interacciones entre procesos y de los aportes de las personas que hacen parte o están involucradas con los procesos. Por lo tanto, la información generada en el SGC puede favorecer la gestión administrativa y operativa de las organizaciones, y le será útil al gerente en la medida que éste la utilice en sus decisiones.

4.2.1.3 Control y mejoramiento

Como se mostró desde el apartado del marco teórico de la investigación, tanto los modelos de excelencia como la mayoría de autores, contemplan en sus

respectivas propuestas para la gestión de la calidad, el control y el mejoramiento. Rápidamente volveremos sobre algunos de ellos antes de presentar varios testimonios. Walter Shewart (1993) inició la gestión de la calidad con la utilización de la estadística en los procesos organizacionales. Para Evans & Linsay (2014, p. 221) con el control se puede asegurar la conformidad de los requisitos de los productos y los procesos y puede suscitar acciones correctivas si es necesario, para mantener un óptimo desempeño. Sarmiento (2005, p. 103) por su parte, emite un concepto más amplio cuando dice que el control es “un proceso metódico y sistemático, surgido de la evolución histórico-social de los pueblos, cuya esencia es la racionalización integral de la realidad en la cual se inscribe la actividad humana, y enfocado a la protección de un interés determinado”.

Como se sabe, es común que el control se defina en los procesos clave de la organización, lo que facilita la comparación de las especificaciones del producto o del proceso con un estándar. Pero también, permite identificar el avance, el crecimiento que se ha adquirido en ese proceso, es decir, el mejoramiento obtenido.

En cuanto al mejoramiento, la norma NTC-ISO 9000 señala que “está orientado a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad” (Icontec, 2015, p. 16).

En CILINCOL uno de los empleados habló del mejoramiento continuo en la empresa, ubicándolo en los proyectos realizados con personal externo. En general no fueron claros al explicar los beneficios obtenidos con éste. Se infiere que con estas iniciativas se pretendía fortalecer el control, aunque, según el testimonio, no se evidenciaron avances al respecto e incluso uno de los proyectos fue suspendido abruptamente.

En cuanto al control, Federico explicó unos de los cambios que sintió al pasar a la dirección general:

Antes, yo era el que hacía y entregaba mi resultado, para llegar a ser lo que soy hoy, el que coordina, controla y dirige. No es sencillo, es cierto, porque uno cree que ese equipo de personas que tiene ahí no va a hacer las cosas como uno las hacía y pues me engañé completamente.

Lo expresado muestra el grado de *confianza* que a Federico le inspiraba su grupo de trabajo, mediada por la delegación de las acciones. Lo que en otros gerentes se puede leer como *dejar hacer*.

Uno de los aspectos más importantes en el control son sus formas de aplicación, el concepto se mantiene, pero el nivel de detalle cambia, ya se trate del control del producto, del proceso o de la organización, obviamente el control debe contribuir con el alcance de las metas y el logro de los objetivos.

De igual forma Manuel habló de las bondades del control:

Pues la historia pasa y simplemente no la miran. No queda registrada. Entonces cada año están haciendo lo mismo, el mismo error o cometiendo las mismas desviaciones que venías haciendo, porque no tienes retrovisor para mirar ¿Pero esto se hacía así? ¿Esto lo hago así? ¿por qué tengo estos resultados? ¿Mejoré aquí o empeoré aquí? ¿Tengo que mejorar aquí? ¿Tengo que cambiar? Y entonces no te permite... Si no haces ese seguimiento, no vas a tener ese control, entonces me parece que es clave para poder ejecutar. Para mantener la tranquilidad de que las cosas van cambiando, evolucionando y que ese seguimiento y trazabilidad te va a dar toda la capacidad para controlar un proceso.

La información generada en el día a día organizacional, permite analizar la historia y tomar decisiones con base a su realidad. Además, muestra el nivel de crecimiento que se ha obtenido y valida o contradice las estrategias utilizadas para el control en los procesos y en la gerencia, es decir, le abona elementos importantes para las funciones administrativas que le corresponde, como la planeación, la organización, la dirección y el control, especialmente este último y por ende, fortalece sus competencias administrativas.

El siguiente relato muestra el protagonismo de la gerencia frente al control, pero también se perciben acciones muy operativas que, en el sentido ortodoxo de la disciplina administrativa, no deberían corresponder a la dirección. Manuel continúa hablando del control, ahora desde la gerencia:

Primero lo que yo he sentido es que cuando hay compromiso de la alta gerencia, es muy fácil. Porque ya la gente sabe a qué tiene que jugar en cada una de sus responsabilidades. Entonces, es fácil llevar... o sea, si está todo el compromiso de la alta gerencia, y hay unos registros que hay que mantener desde la alta gerencia cada uno va llenando los registros que tiene que llenar, entonces simplemente tener la visual de lo que está pasando en todos los niveles de la compañía ya, pero depende mucho de esa transparencia y de ese compromiso que tiene que tener la alta gerencia

para poder irradiar esa energía de lo que realmente se requiere mantener bajo control correctamente en cada nivel.

Si bien es cierto con la información generada en la GCO se busca cumplir con los propósitos organizacionales, es importante asegurarse que la documentación esté elaborada de manera entendible y de fácil comprensión por los empleados, independientemente del nivel jerárquico en el que estén, porque facilita su aplicación, Manuel dice, además que también le permite la visualización de la compañía, en todos sus niveles, lo que le probablemente le dará al gerente seguridad en la toma de decisiones.

Por otra parte, Tania planteó las bondades de la GCO y expresó: También era muy bueno; con el sistema de gestión se sabía cuándo *bajaban la guardia*⁸ a muchas cosas que tenían que hacer, en el día a día se sabía cuándo se obviaba. Hugo por otra parte, contó que la empresa tenía un programa de mejoramiento de procesos llamado *Jalaideas* dirigido desde la presidencia, en el que Justo participaba activamente con los empleados.

4.2.2 Categorías desde las competencias humanas en el trabajo

La información recolectada y las acciones desarrolladas en la investigación, le permitieron a la autora presentar las siguientes definiciones de las categorías administrativas, tanto las teóricas como las emergentes, que constituyen a su vez las competencias administrativas del gerente del sector industrial metalmeccánico y que soportarán a su vez, los análisis que siguen.

Tabla 4. Definiciones de las competencias asumidas en la investigación

<i>Categoría/competencia</i>	<i>Definición</i>
<i>Confianza</i>	En el gerente la competencia de la confianza se asume desde tres perspectivas: la primera de estas es la confianza en uno mismo, como la firme convicción en las expectativas propias, desde el autoconocimiento de las fortalezas y debilidades. La segunda es, la confianza en los otros como la certeza, la creencia que las actuaciones de los demás están en la misma línea de los parámetros o normas de comportamientos propios y la tercera perspectiva es la

⁸ Esta expresión, emanada del deporte del boxeo, se utiliza en Colombia para referirse a descuidar la vigilancia.

confianza que causamos en los otros (la que depositan en nosotros). Así, la confianza es la capacidad de la persona para organizar, discernir y actuar ante determinadas situaciones con la información disponible y conforme al contexto en el que se desenvuelve.

Generar confianza en las personas que nos rodean implica ser coherente entre lo que se es, lo que se dice y lo que se hace; aunque es poco probable mantener coherencia en todo el tiempo, lo importante es procurar el potencial para hacerlo. El gerente al inspirar confianza en los empleados como resultado de su actuación y decisión estará causando, con esta competencia administrativa, unas condiciones adecuadas en las relaciones de poder en las que anda inmerso y de las cuales es responsable en la dirección de la empresa.

Liderazgo

Es entendido aquí como un conjunto de habilidades que contemplan la planeación, la organización y la guía de un grupo de personas hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos. Esto, además de asegurar los recursos para su cumplimiento. En este sentido, el liderazgo implica tener una visión clara de lo que se va a realizar y el impacto que esto tiene en los resultados organizacionales. La comunicación es una habilidad inherente al líder: su capacidad de escucha activa y la definición y control de los elementos propios del proceso comunicacional. El líder es empático, es decir, tiene la capacidad de percibir las emociones en los otros; él construye los espacios para el desarrollo humano y técnico de las personas que hacen parte de su grupo.

Ética empresarial

Es una competencia que le da sentido y contexto a las normas, directrices y/o lineamientos que define la organización en lo moral, para preservar las mejores prácticas, las conductas morales y los niveles de respeto que deben tener los empleados en las relaciones tanto verticales, como horizontales que se construyen en el día a día laboral.

En este contexto, la ética gerencial contempla la corresponsabilidad que tienen las personas entre sí, teniendo en cuenta que de alguna u otra forma, las diferentes actuaciones afectarán a los otros. Por esto es importante para el gerente dimensionar el alcance de sus acciones, para identificar su impacto en todos los niveles y actuar en consecuencia.

<p><i>Capacidad de Trabajo en grupo</i></p>	<p>De acuerdo con la información analizada, la autora define el grupo de trabajo como un conjunto de personas interdependientes que actúan y se complementan entre sí, en torno a situaciones laborales. Los miembros del grupo desarrollan y mantienen su atención en sucesos o hechos, que favorecerán la solución de problemas, a partir de una estructura o parámetros de actuación definidos para potenciar las fortalezas de los miembros del grupo y del grupo en general. La competencia de trabajo en grupo en el gerente está dada desde su capacidad para enlazar las realidades de los empleados, alrededor de las problemáticas definidas.</p>
<p><i>Capacidad formativa</i></p>	<p>En los gerentes, es la capacidad para diseñar el modelo de capacitación para los empleados, de acuerdo con sus propósitos y naturaleza y que, además contemple del trabajador-estudiante su autoconcepto, su experiencia previa, su disposición para aprender, su orientación para el aprendizaje y la motivación hacia el mismo. El punto de partida del modelo debe dar respuesta al ¿por qué?, al ¿qué? Y al ¿cómo?, que dan lugar a las estrategias de enseñanza-aprendizaje definidas, a los medios educativos que se requieren y a los propósitos de la empresa, teniendo en cuenta el contexto de los participantes y permitiendo que éstos asuman su formación, la flexibilidad también es una condición clave en el diseño del modelo de capacitación.</p> <p>Así, con la capacitación en el trabajo los empleados aprenden, desaprenden y reafirman el conocimiento adquirido y alcanzan relaciones más dinámicas con el aprendizaje, valorado por el conocimiento y la experiencia que traen.</p>
<p><i>Habilidades comunicativas</i></p>	<p>Con los elementos estudiados y la información recolectada, se podría decir que la habilidad comunicacional en el gerente en este contexto es atender y cuidar la manera como se entrega cualquier tipo de información que emerge de la alta dirección. Contempla la expresión correcta, la utilización de términos entendibles por el público objetivo, la capacidad para escuchar a sus interlocutores de forma verbal y no verbal, y la apertura para recibir y asumir la retroalimentación a que hubiere lugar.</p> <p>Asimismo, esta competencia implica la capacidad para establecer el modelo comunicacional que requiere la organización, que contemple los elementos básicos (emisor,</p>

receptor, mensaje y canal), y que haya claridad frente a cuál estamento está autorizado para emitir la información, quienes serán los receptores y que el mensaje se envíe a través del canal adecuado. Además, el gerente debe estar en capacidad de fortalecer las interrelaciones y de crear *puentes*; y de identificar y disminuir o evitar las interferencias, para asegurar la comprensión del mensaje.

Capacidad de planificación y organización

Capacidad para entender la naturaleza de la organización y del entorno. Esto además de prever el futuro de la empresa a partir del análisis de la información disponible y generar los planes de acción en consecuencia, para cumplir con lo planeado (definición de objetivos, actividades, responsables, recursos, control). Adicionalmente estará en capacidad de construir las estructuras que se requieren para el cumplimiento de los propósitos organizacionales, lo que implica la definición de políticas, estrategias, el sistema de medición y otros aspectos propios del negocio. Esta competencia incluye también la capacidad de diseñar el sistema de control corporativo, que a su vez será la base para los controles específicos de cada proceso y actividad, si hubiere lugar.

Pensamiento sistémico

La competencia de pensamiento sistémico es definida aquí como la capacidad para racionalizar y visualizar la complejidad organizacional, el entorno, los procesos y las personas, desde un enfoque holístico. Además, incluye la capacidad de comprensión y análisis de las situaciones, los fenómenos y las circunstancias no solo desde la generalidad, sino también desde lo específico.

El pensamiento sistémico permite identificar los patrones o las reglas que rigen o mueven la organización; también favorece la comprensión y el reconocimiento de la información que se requiere para reestructurar o modificar esos patrones y la definición de estrategias para entender futuras situaciones organizacionales.

Fuente. Elaboración propia

4.2.2.1 Confianza

Niklas Luhmann (1996) define la confianza como “la expectativa generalizada de que el otro manejará su libertad, su potencial perturbador para la acción diversa, manteniendo su personalidad –o más bien manteniendo la personalidad que ha mostrado y hecho socialmente visible” (p. 66). Será confiable en la medida en que pueda mantener a través del tiempo, lo que se quiere que se conozca de él, adrede o no. La confianza es parte de la vida social; pero es la persona la que decide si otorga confianza, a veces lo hace, pero no ciegamente (Luhmann, 1996). Al llevar el enunciado por Luhmann al tema de la investigación, podría decirse que el gerente tiene una responsabilidad en las acciones que realiza y en la coherencia entre lo que dice y lo que hace, porque ésta será observada y reclamada por parte de sus colaboradores si no se mantiene. Pero si se cumple, podría ser un gerente confiable para los trabajadores.

Para Rosanas & Velilla (2003, p.170) por su parte, la confianza es un concepto relacional, se percibe, se nutre “en relación con algo o alguien”. Según los autores esta muestra estados de las personas e impide enmarcar exclusivamente en el sistema formal de las organizaciones, lo que les permite enunciar que la confianza es una condición personal, no organizacional. Es más, según ellos la organización es la que define acciones para minimizar las consecuencias negativas que puede traer consigo la falta de confianza.

En una de las conversaciones sostenidas con Nicolás Hernández, este cuenta la importancia que tiene la confianza en sus acciones y en las relaciones con los empleados y con su familia. Según él, esta es la base para la implementación del principio de subsidiaridad, fundamentado en las virtudes cardinales. En cuanto a la relación de César Villamil y Nicolás Hernández, éste último dijo:

Por lo tanto, yo tengo que decirte la característica más importante de César como líder y responsable del grupo. En lo que hace referencia a mí, se resume en una sola palabra, confianza, un adjetivo absoluto. Confianza absoluta. Dicho de otra forma, César siempre permitió y aprobó lo que se hacía en la empresa, nos acompañó incondicionalmente con su confianza irrestricta, independientemente de que nos equivocáramos o no.

Pero también Manuel, reconoce que su mayor logro es generar confianza a los clientes y a los trabajadores, en la medida que existan espacios de comunicación tranquilos y definidos para todas las partes. Esto, al igual que Federico, quién dice lo siguiente:

Uno tiene que confiar en el equipo, formar al equipo y darle rienda suelta para que el equipo haga las cosas. Y créeme que he encontrado cosas *descrestantes*⁹ de parte del equipo con el que trabajo. Entonces, es fundamental saber delegar, saber entregar, confiar en la capacidad de los otros.

En CILINCOL donde se realizó la pasantía empresarial, se pudo observar el impacto en los empleados de dos posturas diferentes frente a la confianza. Por una parte, el gerente saliente (Antonio) acostumbraba reprender en público, no cumplía lo prometido y en varias ocasiones los empleados le percibían relatos y posturas no ciertas. Por su parte, Candelario, el gerente entrante conocedor de todos los procesos, era totalmente respetuoso de los acuerdos realizados. Siempre cumplía el debido proceso y según los empleados, Candelario era de total confianza, analítico y buen consejero para temas laborales y familiares.

Los testimonios anteriores permiten inferir que fue posible ratificar lo expresado por Luhmann cuando afirma que “la diferencia cualitativa y la equivalencia funcional de la confianza y la desconfianza se vuelven claras tan pronto como uno pone atención a la función de la confianza” (1996, p. 123). Las acciones presentadas en la empresa, ponen en evidencia casi de inmediato la función y las consecuencias de las acciones de Antonio y las de Candelario.

Luhmann (1996), también plantea que la confianza reduce la complejidad social y que facilita la vida, porque de alguna manera se acepta el riesgo y, añade que se debe tener en cuenta la “familiaridad con el mundo, que haga posible del todo expectativas típicas y que no pueden negarse o rechazarse *in toto*” (1996, p. 126).

La desconfianza originada de la actuación de Antonio, aumenta la complejidad en las relaciones de la empresa; aumenta *el ruido* y obliga a sus interlocutores a estar más atentos a sus palabras y a sus acciones. Esto aumenta el riesgo de muchas situaciones adversas de diversa índole que se pueden

⁹ En Colombia, *descrestante* es algo asombroso, algo que no se esperaba, algo que deja sin palabras.

presentar en la organización y que incrementan la carga de trabajo del administrador.

Precisamente unas de las cualidades destacadas por los entrevistados como en el caso de César y Justo, era la confianza que irradiaban, facilitándoles la toma de decisiones y la certeza en el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Incluso, en el caso de César decían que él confiaba *en exceso* en sus amigos y colaboradores, hasta el punto de realizar negocios sin firmar algún documento, situación que le trajo algunas dificultades legales. Algo similar le sucedió a Tania quién reconoció que el exceso de confianza le quitó rigor al control que desde la gerencia se debía realizar. En una ocasión se presentaron varios fraudes ya fueran financieros o técnicos, y esto impidió el logro de los resultados esperados.

De acuerdo con la información recolectada y analizada y tal como se mostró en la tabla 4, la investigadora asume la confianza desde tres puntos de vista: confianza en sí mismo, confianza en los otros y la confianza que causamos en los demás. En los gerentes, la autoconfianza es la capacidad que tienen para organizar, discernir y actuar ante determinadas situaciones organizacionales, de acuerdo con la información disponible y al contexto en el que se desenvuelven.

Generar confianza en las personas que nos rodean implica ser coherente, lo que para Henao Galeano significa “coherencia entre lo que se cree, lo que se siente, lo que se piensa, lo que se expresa, lo que se dice y lo que se hace” (2022, p. 108). Aunque es poco probable mantener coherencia en todo el tiempo, lo importante es procurar el potencial para hacerlo. El gerente al inspirar confianza en los empleados como resultado de su actuación y decisión estará causando, con esta competencia administrativa, unas condiciones adecuadas en las relaciones de poder en las que anda inmerso y en las cuales tiene enormes responsabilidades.

4.2.2.2 Liderazgo

Goleman y Boyatzis (2008), definen el liderazgo como un conjunto de competencias interpersonales, que inspiran a otros a ser eficaces. Es decir, en este sentido el líder es el referente destinado a ser imitado por sus resultados y

que ojalá sea una *persona inspiradora*. El liderazgo también está asociado con la persona, con la organización y con los elementos que los relaciona. Rosanas & Velilla (2003) dicen que, para desarrollar la autoridad y el liderazgo, es necesario que el actor principal genere confianza y que los motivos trascendentes hagan parte de sus decisiones.

En la recolección de la información, el liderazgo fue abordado por todos los entrevistados de manera directa, y en la pasantía empresarial, por algunos de los empleados.

Nicolás cuenta con lujo de detalles, cómo construyeron inconscientemente una *cultura basada en valores*, desde el ejemplo que daban los directivos. Es decir, un liderazgo espontáneo. Los exhortaba a mantener sus acciones en el marco de los principios corporativos y guardando coherencia entre ambos. Por otra parte, para Héctor el líder debe crear espacios de confianza que favorezcan la toma de decisiones. Lo mismo opinan Federico y Manuel, añadiendo que es necesario escuchar las opiniones de los otros para tener prudencia en la decisión. Para Esneider, Justo demostraba su liderazgo cuando insistía y convocaba a los trabajadores a la solución de problemas y su iniciativa permanente a mejorar las condiciones de las personas y la conformidad del producto. Además, tuve la oportunidad de observar en CILINCOL cómo Candelario convocó a varias reuniones de jefes de proceso, de directores y con la gerencia para saber su opinión frente al propósito de retomar el proceso de certificación del SGCO. Según sus palabras *la decisión la toma la gerencia, pero todos estamos involucrados y todos debemos trabajar en función de este gran objetivo*.

Al preguntar a Pedro por el liderazgo que ejerce en su empresa, lo relata apoyado en las enseñanzas que le dejó un profesor hace unos años:

Conversábamos mucho y una vez me dijo una frase que a mí me llegó mucho y es: *El hombre enseña con lo que sabe y educa con lo que es ¿Cómo lo llevo yo a la práctica acá en sí? ... Es básicamente con el trabajo. Yo soy una persona muy trabajadora, muy pero muy respetuosa con las otras personas y cumpliéndoles exactamente lo que me comprometo, tanto con los clientes como con mi familia, como acá en la empresa; es decir yo le prometo a alguien algo y eso le cumplo exactamente. Entonces tengo muchos compromisos y nos tuvimos que extender mucho en el trabajo, entonces me quedo con ellos. Bueno, trato de ser una persona justa. De*

preocuparme por todos los empleados de la empresa, entonces aquí a todos me les conozco la familia. Sé que está el niño, y el niño está en clases de fútbol, sé en qué andan. Es básicamente un compromiso y mucha gente lo dice, es sentirse una familia, yo no voy a llegar allá que me siento una familia. Pero sí muy interesado por todas las personas.

El anterior relato muestra la relación empática que tiene Pedro con sus trabajadores y está atento a los aspectos más importantes de su entorno familiar. Además, tiene claro el impacto que tienen sus acciones en la formación de ellos, por lo tanto, se cuida de mantener los niveles de respeto, de cumplir sus compromisos y de definir los límites entre la familia y la empresa. Los demás detectan en él —sin que necesariamente lo pregone— aquellos motivos trascendentes de los que habla la teoría del liderazgo.

En la solución de los problemas, a César y a Federico, les gustaba formar ante la equivocación de los empleados; pudo constatarse que éste último llama *líderes* a los encargados de sección y a los empleados por su nombre —al igual que Nicolás — con un profundo respeto y manteniendo la dignidad del ser humano. Nicolás aclara que antes le obedecían, no lo seguían; ahora es consciente que ejerce autoridad, porque para él, *el poder se otorga y la autoridad se gana*. Además, sostiene que en las decisiones no se debe involucrar al corazón.

En este aspecto, César y Federico tenían muy claro su papel de líderes, —aunque esa denominación se la daban a sus colaboradores cercanos— ellos sabían de la responsabilidad que tenían en la guianza de un grupo de personas, para el logro de unos propósitos organizacionales.

Una de las características a resaltar en César —según Alice—era que le gustaba escuchar, *se ponía en los zapatos del otro*. Antonio por su parte, dice que la gente le cree por la experiencia y la trayectoria que tiene, y lo mismo planteó Agustín.

Para Candelario su nivel de coherencia entre lo que dice y lo que hace, le ha permitido ganarse el respeto de los empleados, se considera líder, mientras que a Antonio lo ven como el jefe que tiene el poder por ser el dueño de la organización, no por nada más. El carácter conciliador de Candelario lo ha convertido en el mediador entre la gerencia y los empleados. Porque según él,

el gerente Antonio tiene dificultades para emitir directrices y delegar en los jefes de planta y de sección el desarrollo del programa de producción.

En CILINCOL Antonio destaca a tres jefes porque dice que son autónomos en sus respectivas plantas —y según los implicados— por los resultados obtenidos. Existen otros que cuestionan el involucramiento de la gerencia en las decisiones y en las acciones técnicas, desconociendo lo definido en los programas de producción. Según tres de los cuatro jefes de planta, en la empresa se *perciben* dos grandes grupos de trabajo: el primero el que está al lado de Antonio el gerente saliente, que según ellos denotan desarraigo y desamor para con la empresa, no se *comportan* como un equipo de trabajo. Aducen que el otro grupo sigue los lineamientos del gerente entrante y que tienen un lenguaje afable y sus acciones dan cuenta del líder que los ha formado. De igual manera en las entrevistas con Nicolás y Federico, ellos destacaron su formación en valores y como éstos fueron llevados a su quehacer diario.

Mauricio por su parte, duda de su liderazgo. Aduce que en estos momentos de crisis ha tenido que despedir personas y realizar acciones que en otros ambientes o contextos no haría. Al igual que Candelario, también se considera un mediador, un facilitador en la planta. Piensa que los empleados están empoderados, vinculados y comprometidos, pese a las circunstancias. Para él, el liderazgo es asegurar el desarrollo de una persona dentro de la organización, es decir, humanizarla.

En términos generales, el liderazgo fue relacionado con la buena comunicación, con la confianza, la cultura, los valores, el respeto, la formación y la integridad de las personas. Estos aspectos fueron expuestos por Nicolás, Federico, Tania y Candelario, cuando contaban y describían situaciones de su desempeño gerencial. Inclusive en el caso de este último, escuché de sus empleados y en diferentes momentos de la pasantía, los logros obtenidos a nivel personal y grupal. Estos testimonios permiten enunciar la empatía que se espera del gerente por parte de los subordinados, es decir, de tener la capacidad de percibir las emociones en los otros; y que construya los espacios para el desarrollo humano y técnico de las personas que hacen parte de su grupo.

La autora asume el liderazgo entonces, como un conjunto de habilidades que contemplan la planeación, la organización y *la guía de un grupo de personas* hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos. Esto, además de procurar el aseguramiento de los recursos para su cumplimiento. El liderazgo implica tener una visión clara de lo que se va a realizar y el impacto que esto tiene en los resultados organizacionales. La comunicación es una habilidad inherente al líder: su capacidad de escucha activa y la definición y control de los elementos propios del proceso comunicacional. El líder debería tener la capacidad de percibir las emociones en los otros; él construye los espacios para el desarrollo humano y técnico de las personas que hacen parte de su grupo.

4.2.2.3 Ética empresarial

No resulta acertado hablar de la ética sin una mínima delimitación, ya que es un área de la filosofía en la que han intervenido numerosos autores, de muy diversas corrientes y a lo largo de 25 siglos, pero quisiera tener como base la descripción que hacen Cortina & Martínez (2001, p.21):

La palabra “ética” procede del griego *ethos* que significa “morada”, “lugar en donde vivimos”. Posteriormente pasó a significar “el carácter” o “modo de ser” que una persona o grupo va adquiriendo a lo largo de su vida. El término “moral”, procede del latín “*mos, moris*”, que originariamente significaba “costumbre”, pero luego pasó a significar también “carácter” o “modo de ser”. Así, “ética” y “moral” confluyen etimológicamente en un significado casi idéntico: todo aquello que se refiere al modo de ser o carácter adquirido como resultado de poner en práctica unas costumbres o hábitos considerados como buenos.

Desde el punto de vista de la administración, Alles plantea que la ética es una competencia cardinal, que se refiere al “sentir y obrar en todo momento, consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales” (2007, p. 93). Cortina & Martínez se distancian de esta definición; ellas dicen que las coincidencias etimológicas de *moral* y *ética* permiten que aparezcan como intercambiables en varios contextos, pero hacen claridad cuando indican que *ética es una disciplina filosófica que constituye una reflexión de segundo orden sobre los problemas morales* y “moral es el conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente en la confianza de que se trata de un buen

legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa” (Cortina & Martínez, 2001, p. 22). Es claro el enfoque kantiano de Cortina y se puede distanciar de algunas posiciones que defienden más el carácter de valor o costumbres por sí mismas.

Los dos conceptos inherentes a la ética están definidos, pero no es fácil llevarlos a la práctica, aunque con lo que plantea Apel (2001), también de tradición kantiana, desde la ética discursiva, da mayor claridad para su aplicación, la *ética de la responsabilidad convencida* o de la *convicción responsable*. Es decir, responsabilizarse de las consecuencias de las acciones que se siguen para llegar a una meta independientemente de que se consiga o que se aleje de ella. En otras palabras, racionalizar las estrategias y asumir los posibles escenarios que de ellas emergen. Desde este punto de vista y según Cortina & Martínez (2001, p. 128), el nuevo imperativo ético, retomando el ejemplo del imperativo categórico kantiano sería: “Obra siempre de tal modo que tu acción vaya encaminada a sentar las bases de una comunidad ideal de comunicación”¹⁰. En este mismo sentido de los imperativos éticos en relación con los demás, Aranguren (1994) plantea:

La ética no es un abstracto, sino dentro de una situación concreta, que es, ante todo, situación social. Nuestros actos se dan en un mundo; es decir, en una conexión real de sentido. Y de la misma manera que tienen unos antecedentes sociales merced a los cuales han sido posibles, tendrán, inexorablemente, unas consecuencias también sociales (p. 128).

Es en los términos de Aranguren en los que se sintetiza la función social, no solo de la empresa en general, sino de cada decisión que dentro de la empresa se toma, tanto por parte de los gerentes, presidentes o juntas directivas como de cada uno de los trabajadores en cada uno de los sectores en que intervienen. De esta manera es que se complementan bien las dos primeras formulaciones del imperativo categórico establecidos por Kant en la *Crítica de la razón práctica* (1788) y en la *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (2012).

¹⁰ Como se verá más adelante, Kant enuncia de maneras diferentes sus imperativos categóricos: (véase: Kant (2012).

Las relaciones que se dan en el día a día en la organización, son escenarios propicios para *validar* la ética en general y de manera específica, la ética empresarial. Lo que haga cada persona está relacionado con otros; existe una responsabilidad compartida con una u otras personas, para bien o para mal. Esto fue previsto por Kant desde la Ilustración cuando propuso la primera formulación del imperativo que dice así: “*Obra sólo según aquella máxima por la cual puedas querer que al mismo tiempo se convierta en una ley universal*” (Kant, 2012).

La capacidad que tiene el ser humano de fundamentar sus acciones en la razón tiene un efecto real en el medio que vive, cualquiera que sea. El llamado de Kant aquí es a que cada uno tenga la capacidad de usar la razón en el proceso de deliberación interno, respondiendo a la pregunta *¿qué debo hacer?* La razón nos responde y somos más morales cuando actuamos en sintonía con lo que la razón nos pide. Es así que, como miembros de un equipo de trabajo, como ciudadanos, como hermanos, amigos, etc., nos debemos preguntar si podemos querer que el mensaje o la máxima que fundamenta nuestra acción se pueda convertir en ley universal. Es claro que a la humanidad le falta llegar a estos altos niveles de compromisos morales, además todo esto habrá que examinarlo en contexto. Así, se dirá que a estos procesos en el ámbito organizacional los acompaña el reglamento interno de trabajo o las mismas leyes. Una reflexión personal nos puede llevar a actuar con autonomía, pero en sintonía con aquello que podemos querer para toda la humanidad y en un contexto más cercano, con la empresa o los amigos; pero si no llegamos a estos niveles de compromiso con nuestra propia razón, es necesario conocer las sanciones que implicaría violar las normas (comportarnos de manera no ética).

Ahora bien, una buena combinación de esta primera formulación y su uso al interior de la empresa, se da con la segunda formulación. Es aquí donde es notorio que fluye más el ejercicio del imperativo categórico kantiano.

La segunda formulación de Kant (2012) hace referencia a la dignidad y plantea:

La humanidad misma es una dignidad porque el hombre no puede ser utilizado únicamente como un medio por ningún hombre (ni por otros, ni siquiera por sí mismo), sino siempre a la vez como fin, y en esto consiste precisamente su dignidad (la personalidad) (MC. 462; Ak IV 429).

El principio categórico de Kant, presenta un reto para los gerentes, porque en su ejercicio laboral, deben mantener la dignidad de los empleados y no solo potenciar o fortalecerlos en búsqueda de los propósitos organizacionales, sino también asegurar que en las dinámicas empresariales y en el relacionamiento, no se transgreda su dignidad.

Así, en lo que tiene que ver con la realización de ciertos valores éticos en la empresa pudo constatarse que Nicolás muestra un profundo respeto por sus empleados, les da un buen trato y aunque nunca verbalizó los valores o los principios organizacionales, se percibe en su discurso que los tiene presentes. De igual manera Federico, cuenta cómo mantiene el buen ambiente laboral, la confianza, el respeto y la admiración por sus colaboradores, lo que permite inferir que, aunque no se predique todo el tiempo por parte de la gerencia, la compañía tiene establecida una postura recta y ética en el relacionamiento con sus trabajadores.

Las competencias administrativas del gerente se deberían plasmar en el día a día y no son excluyentes, se resalta que, en el relato anterior Federico agrupó en los valores éticos, la confianza y el respeto, ya abordados previamente en el texto.

Por otra parte, uno de los gerentes cuenta que, en la evaluación de clima organizacional, se identificaron tres personas que estaban *entorpeciendo*, el desarrollo normal, una de ellas era el gerente. Pues bien, desde el área encargada de gestión humana, se determinó como acción, acompañar psicológicamente a cada uno de ellos, con profesionales externos diferentes. Así se hizo y el gerente reconoce que la acción fue acertada y que las relaciones mejoraron ostensiblemente desde ese momento. Añade que, aunque es una empresa, primero está el valor del ser humano, su desarrollo y su familia, y que ésta es una postura de la gerencia y de la junta de socios. La empresa no tiene documentados los principios o valores, pero sí muestra en las decisiones y acciones su compromiso frente a las personas y su desarrollo. Aunque en la conversación con Pedro no se especificó cómo el gerente entorpecía las relaciones, sí quedó claro que lo reevaluado era su estilo de liderazgo y que, dada esa situación, él acata la disposición que desde gestión humana se

determinó y participó en consecuencia del plan a seguir, es decir, en ese momento privilegió lo administrativo.

En la información recolectada se pudo observar que, ante la corrección por parte de los gerentes, en la mayoría de los casos, éstos lo hacen sin gritos y sin ofender a la persona, solo centrados en el error y nunca en público. Esto denota un compromiso con el aprendizaje y un mínimo de respeto por las personas. Específicamente es el caso de Justo, Candelario, César y Juan.

En la compañía donde se realizó la pasantía empresarial, los empleados enunciaron su descontento porque uno de los gerentes, desmentía a los jefes de planta, gritaba en público a los empleados por el mínimo error y no reconocía su equivocación aun cuando él había originado el daño; mientras que el otro gerente —expresaban ellos— involucraba a los empleados en la solución, siempre tenía el mismo tono de voz, reconocía sus errores y se enfocaba en la no repetición de la falla y en el aprendizaje del trabajador. En la empresa tienen establecidos los valores y los principios corporativos, los han publicado y son tema de discusión en la inducción de los recién ingresados o reinducción de los antiguos, pero las acciones del gerente saliente distan mucho de los propósitos dados desde la alta dirección de la organización.

Retomando lo definido en la tabla 3, para la autora la ética le da contexto y sentido a las normas y directrices organizacionales, para conservar las conductas morales y las líneas de respeto necesarias para la *convivencia* laboral.

La ética empresarial contempla la corresponsabilidad que tienen las personas entre sí, teniendo en cuenta la afectación que tienen las actuaciones propias en los otros. De alguna manera, la ética empresarial se configura como base para el cumplimiento de las otras competencias del gerente, ya sean administrativas o técnicas.

4.2.2.4 Capacidad trabajo en grupo

Trabajo en equipo es una noción del argot instrumental del management. En la doctrina administrativa encaja teóricamente muy bien el concepto de equipo por dos influencias muy marcadas: la instrumentalización, porque es muy

común por la lógica que le subyace al management, asociar la palabra *equipo* con recursos como los recursos técnicos, el software o más específicamente para el sector metalmeccánico los instrumentos que se requieren para hacer el corte de los metales, su calibrado y todos estos equipos que ayudan a hacer el trabajo. Pero también en la historia de la administración se ha utilizado el término de recursos humanos para referirse al trabajador (Chiavenato, 2009; Dessler, 1996). Así, se habla de equipos porque se convierte a un grupo de personas en un recurso al servicio de la dirección. Por esto en la administración se sienten cómodos al hablar del *trabajo en equipo*, emulando a grupos de personas, instrumentos y herramientas.

La otra influencia se da a comienzos de la década de 1980 y siguientes, cuando tomó mucha fuerza la metáfora deportiva dándole origen al coaching. Como se sabe coach es el anglicismo para nombrar al entrenador deportivo, y el coaching emerge con mucha potencia porque los académicos del management proponen entrenar a los grupos de trabajo se quiere entrenar a los grupos de trabajo como se entrena a los equipos deportivos (Chiavenato, 2009). En el deporte norteamericano en el béisbol, en fútbol, en basquetbol hay un coach que es el entrenador de ese equipo deportivo.

Entonces esa articulación entre la lógica instrumentalista en la administración, más la metáfora deportiva, hace que ahora se hable de trabajo en equipo y no de trabajo en grupo. Si en la actualidad se utiliza la noción *trabajo en grupo* parecerá anticuado, desactualizado o nostálgico; pero a pesar de que ha proliferado el uso de término *trabajo en equipo*, se puede perfectamente preferir trabajo en grupo porque la fundamentación epistemológica y etimológica de la palabra grupo así lo respaldan. Habitualmente, los expertos en las dinámicas de los grupos son los asesores en management y los directores de las compañías, no obstante, los versados en las técnicas grupales son psicólogos, los microsociólogos, los terapeutas de grupo o los psicoanalistas; ellos comprenden la dinámica de un grupo, ya que no están interesados en dirigirlo como un equipo, sino en desentrañar sus dinámicas (Kaës, 2004; Anzieu & Martin, 1971). Por lo anterior, en el desarrollo de esta investigación se utilizará indistintamente los términos *trabajo en equipo*, privilegiado por el management

o *trabajo en grupo*, privilegiado por los especialistas del comportamiento humano.

Anzieu & Martin presentan en su libro *La dinámica de los grupos pequeños*, la génesis del concepto de grupo y el análisis de los diferentes grupos humanos (muchedumbre, banda, agrupamiento, grupo primario o pequeño y grupo secundario u organización). Ellos definen el grupo simplemente como “conjuntos de personas reunidas” (Anzieu & Martin, 1971, p. 16), pero establecen una variada tipología con un fuerte sustrato teórico y empírico.

El trabajo en equipo es aquel en el que un grupo de personas une sus habilidades y recursos para alcanzar un objetivo común. Para Alles (2007) éste implica la capacidad de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo, de aceptar las condiciones de cada uno y de trabajar juntos.

Como es sabido el gerente tiene una gran responsabilidad en la conformación de los grupos, en la definición de los propósitos, en el suministro de los recursos y en la identificación de las fortalezas y debilidades de los miembros. Bajo la lógica administrativa se parte de la premisa de que éstos a su vez deben ser conscientes que hacen parte del equipo, porque ello implica apertura y respeto por las ideas de los otros.

En las diferentes conversaciones sostenidas con los gerentes se pudo observar su preocupación por la estabilidad de los grupos de trabajo, es el caso de Federico, el cual ha conformado con antelación suficiente el grupo de directivos y líderes que reemplazarán a los que están próximos a jubilarse. De hecho, él como gerente tuvo acompañamiento y formación de Nicolás por muchos años para ocupar el máximo cargo. De igual manera, pudo constatarse que esta organización exhorta y apoya a los trabajadores a seguir estudiando; la mayoría de los líderes han terminado sus estudios universitarios siendo empleados de la empresa. Federico además resalta que su grupo le cree y que ha sentido su apoyo en los momentos más difíciles que ha tenido.

Tal como se plantea en la definición de trabajo en grupo, el gerente de alguna manera enlaza o articula las realidades de los empleados con las

necesidades de la misma organización, a veces, en torno a problemáticas ya identificadas.

Otro ejemplo es el de Alice, quién hizo parte del grupo de colaboradores de César cuando la empresa estaba iniciando. Ella resalta que él tenía en cuenta sus opiniones. Dice textualmente: *Él toda la vida me hizo sentir como una persona importante dentro de la compañía.*

De la misma manera, Candelario expresó que las personas tienen fortalezas y debilidades; según él, las primeras se ponen al servicio de la compañía y con las segundas se hace una labor de aprendizaje. Puede darse que la fortaleza de uno es debilidad en otro y de esta manera se nutren mutuamente, asegura. Además, se requiere de unos objetivos muy claros, una orientación hacia los resultados y una gerencia que dinamice el trabajo de los grupos, entendiendo que son constituidos por seres humanos. Vale la pena tener en cuenta que, también se busca cumplir desde el equipo los propósitos personales.

El conocimiento de los propósitos organizacionales, aunado con las fortalezas y debilidades de los empleados, le permiten al gerente crear los espacios para que puedan crecer y darle *sentido* al trabajo de los grupos y de paso, fortalecer su papel como líder.

Mauricio considera que, aunque tienen el modelo de negocio muy claro, en la actualidad ha sido difícil mantener los grupos de trabajo, los lazos se han debilitado o se perdieron ya que, por la situación económica de la empresa, personas clave se han desvinculado y esto ha afectado a los equipos.

Esneider expresa que el trabajo en grupo era fundamental en la planta, porque se controlaban muchos aspectos como la seguridad industrial de los trabajadores, el cumplimiento del programa de producción, la utilización óptima de los equipos y la herramienta. Justo *tenía todo en su cabeza* —señala Esneider— y se aseguraba de que cada uno tuviera los recursos de acuerdo con su responsabilidad, hasta mediaba en el caso de las relaciones personales. En cuanto a Tania, ella dice que inicialmente su gran fortaleza era el trabajo en

grupo, luego reconoce con tristeza que en realidad no existía tal confianza y éste fue uno de los detonantes que llevó a la quiebra a la empresa.

Con lo presentado por Esneider y Tania podría decirse que aunque se privilegian las competencias técnicas sobre las administrativas en los gerentes del sector industrial metalmecánico, en el desarrollo de las actividades diarias, los gerentes consultados sí realizan acciones que dan cuenta de que poseen competencias administrativas y que además, les benefician en el logro de los resultados, a veces tímidamente, pero que de alguna manera, le van aportando a los propósitos corporativos de la organización.

Para la conformación del grupo de trabajo gerencial Juan Fernández manifiesta que fue necesario potenciar la pasión que tenía cada uno y construir una visión compartida. Lograron consolidar el grupo y obtener excelentes resultados, con base en la confianza, credibilidad y respeto. Para Candelario su gran estrategia es el trabajo en grupo; argumenta que el ser metódico, analítico y transparente le ha servido para su consolidación. Él no se cree gerente, como ya se advirtió se asume como facilitador, un compañero más de labores.

Para los entrevistados el trabajo en grupo es importante para el logro de los resultados organizacionales, para la identificación de las necesidades de capacitación y las fortalezas y debilidades de los empleados, pero ante todo es la oportunidad, según la mayoría de gerentes, de potenciar sus habilidades en un marco de transparencia y respeto. De igual manera reconocen la importancia del trabajo en grupo para implementación, mantenimiento y mejora de un SGCO.

Sumado a lo expresado por la autora en la tabla 3, el grupo de trabajo es un conjunto de personas interdependientes cuya actuación es complementaria entre sí, y puede favorecer la solución de problemáticas a nivel laboral; pero también, permite fortalecer las relaciones y los diferentes roles que se van configurando en las dinámicas organizacionales.

Para el gerente, el trabajo en grupo es fundamental porque desde las situaciones cotidianas presentadas, los problemas por resolver, las condiciones personales y otros escenarios, debe estar en capacidad de fomentar el trabajo

en grupo o conformarlos, de manera que se cumplan los objetivos organizacionales.

Los equipos pueden ser la oportunidad para que en las organizaciones se robustezcan las relaciones y se reconozcan y acepten las diferencias entre los individuos. La definición de los roles es importante, de acuerdo con sus fortalezas y debilidades para la veeduría de su desarrollo, coordinación y resultados.

También es necesario definir los objetivos y las metas del grupo, e identificar los recursos. Asimismo, es importante definir el seguimiento y el resultado que se obtendría con el trabajo del grupo y a su vez, como éste nutre el *camino* para el logro de los resultados organizacionales, lo que podría demostrar la necesidad de esta competencia administrativa en el gerente, por su apoyo en este propósito corporativo.

4.2.2.5 Capacidad formativa

En el contexto organizacional, la capacitación es definida por Grados (2009) como la estrategia destinada para aumentar las aptitudes y los conocimientos de los trabajadores y mejorar su desempeño laboral. Según él, es clave para el crecimiento intelectual y operativo de las personas e implica un esfuerzo permanente de la organización. Específicamente tendría que hablarse de la andragogía, por tratarse de formación para personas adultas. Hace más de medio siglo, Knowles (1970) emitió un concepto amplio, cuando señaló que la andragogía “debe definirse como un proceso permanente de investigación continua. El aprendizaje más importante, tanto para niños como para adultos, es aprender a aprender las habilidades de la investigación autodirigida” (p. 40). En este mismo sentido, Knowles, Holton III, & Swanson (1973, p. 145), dicen que el proceso de formación para adultos es “un conjunto organizado de actividades para lograr una serie de objetivos educativos en un campo social”.

Por su parte, Caraballo (2007, p. 4) define la andrología como una disciplina que estudia las formas, técnicas y estrategias de enseñanza, para lograr un aprendizaje significativo en el adulto y desarrollar habilidades y actitudes, que puedan ser transferidos al contexto donde están inmersos.

La capacitación a los empleados va más allá del intercambio de conocimientos. Los aprendices se podrían responsabilizar más de su proceso de aprendizaje. Además, es necesario contar con un contexto que permita identificar las necesidades de formación y la posibilidad de validar los resultados obtenidos. La capacitación también puede darse en los procesos, como cuando en CILINCOL uno de los jefes de planta dijo estar muy agradecido con la empresa por todo lo aprendido y a su vez, indicó que a sus trabajadores los capacita y entrena en el uso de cada pieza y el sistema o el componente del que hace parte, para asegurar el cumplimiento de lo solicitado por el cliente. Es decir, lo que él aprende en la empresa, lo replica entre sus colaboradores.

En las entrevistas realizadas se constató que, para Nicolás y Federico, la capacitación de sus empleados ha sido clave para el desarrollo de la estrategia organizacional. El grupo de líderes ha realizado sus estudios superiores estando vinculados a la empresa, e incluso Nicolás se capacitó externamente en habilidades gerenciales. Por otra parte, y desde su ejercicio administrativo, Pedro también vio la necesidad de solicitar apoyo psicológico, para mejorar las relaciones con los empleados de su empresa, como efectivamente sucedió.

La responsabilidad del gerente en cuanto al diseño del modelo de capacitación para la organización, no solo está destinado solo para el fortalecimiento del trabajador, también se muestra en la medida que él también, en su persona identifique necesidades de formación y actúe en consecuencia, lo que mejorará sus relaciones y su interacción con el entorno. Esta apreciación está en línea con el concepto emitido por la autora en la Tabla 3, en las definiciones de las competencias.

En este aspecto, la gerente Tania expresó que, en su empresa el plan de capacitación se definía de acuerdo con las necesidades de las personas y de la organización, e incluso que los apoyaban económicamente cuando la formación implicaba un desplazamiento externo; varios de sus empleados adquirieron formación universitaria con su apoyo. Inicialmente le dio dificultad delegar algunas de sus responsabilidades, porque según sus palabras, “era muy controladora”; lo hizo cuando aumentó la confianza hacia ellos.

Asimismo, Federico resalta el equipo de trabajo que lo acompaña, dice que ellos lo han *impresionado* en varias ocasiones y reconoce que es importante saber delegar, entregar, confiar en la capacidad de los otros, esa ha sido una de las grandes habilidades que ha adquirido como gerente.

La capacidad del gerente para la capacitación, no solo se ve en la medida que *permite* la formación; también está ligada a las condiciones que él debe tener para definir las etapas propias de la formación y para conocer a sus potenciales estudiantes y definir las estrategias de enseñanza aprendizaje que corresponden de acuerdo con los objetivos trazados.

La mayoría de los modelos de gestión como el de calidad, el ambiental o el de riesgos, tienen en los procesos de capacitación las bases para el fortalecimiento de las operaciones (Icontec,2015; Evans & Linsay, 2014; Feigenbaum, 1983 e Ishikawa, 1986). Según las conversaciones con los gerentes como Candelario, Nicolás, Federico, Justo, Juan Fernández, Manuel, Héctor, Tania, Pedro y César, es posible inferir que son por excelencia formadores; así que, si el tema requiere la participación del gerente, no dudan en hacerlo, como facilitador o facilitadora.

En la empresa CILINCOL está definido el plan de capacitación anual, con temas sugeridos por los jefes de planta o la gerencia, de acuerdo con las necesidades y los proyectos de la organización, aunque ha sido compleja su ejecución, por la disponibilidad del personal en algunos momentos.

De igual manera el empoderamiento de los empleados implica una dirección clara, el uso de modelos de organización de equipos de trabajo, la respuesta a las circunstancias externas, el análisis continuo del entorno, el rediseño de procesos, el conocimiento básico sobre modelos de conducta, las alianzas entre pares y tutorías, entre otros.

Como se verá el delegar y el empoderar no son acciones aisladas, podría decirse que son consecuencias del estilo de liderazgo, de la capacitación y del desarrollo del personal en general, pero son favorecidas por la capacidad administrativa para planificar y organizar del gerente. Se resalta que el delegar es una de las diez competencias clave identificadas por Nikitina & Lapina (2018)

en el gerente general. En fin, la gestión, las decisiones y las acciones tangibles de la alta dirección son base para que los empleados asuman y se empoderen de sus labores y decisiones.

Para César, una de sus grandes estrategias organizacionales era la capacitación del personal. Afirmaba: “si ellos estudian a la empresa le va bien”. Por lo tanto, contrataba a recién graduados para liderar las secciones y en el plan de formación se incluían instituciones nacionales e internacionales. Con estas afirmaciones se observa que él desde una acción puntual interna, visualizaba su aporte a la empresa a un nivel más global.

En este orden de ideas, Juan Fernández, César, Nicolás, Federico, Pedro y Candelario reconocen el aprendizaje de sus grupos de trabajo y la confianza que les genera, lo que facilita la delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los empleados.

Uno de los jefes de planta de CILINCOL dice que don Antonio solo recibe sus informes de resultados mensuales, dice: “antes el viejo vivía pegado a mí, pero cuando le demostré que podía administrar la planta solo, me dejó libre”. Los cuatro jefes que a Antonio le dan confianza, llevan en la compañía entre 20 y 30 años, los considera parte de su familia, e incluso dice que algunos de ellos jugaron con sus hijos cuando eran niños. Según la definición de confianza definida por la autora, Podría decirse que Antonio confía en los jefes porque son los que han asumido la producción como lo espera él y por la cercanía a su familia, que deja entrever que comparten algunas posturas relacionadas con sus grupos familiares.

Pudo constatarse que, en otras plantas, Antonio va hasta los puestos de trabajo, modifica las órdenes de trabajo, toma decisiones frente al programa de producción sin informar a los jefes; en fin, no delega y cada disposición debe consultársele. Podría entenderse que el tiempo laborado en la empresa o la familiaridad del trabajador le dan confianza a Antonio y en este escenario cumple con algunas características del líder, delega responsabilidades y permite el empoderamiento de los empleados, de lo contrario no.

Podrá afirmarse que el gerente cuenta con las competencias administrativas relacionadas con la capacitación, cuando diseñan el modelo de capacitación para los empleados, de acuerdo con su naturaleza y objetivos y que, además contemple la experiencia previa del trabajador y su autoconcepto; además de su disposición y orientación para el aprendizaje. El modelo definido da respuesta al ¿por qué?, al ¿qué? Y al ¿cómo?, y que a su vez dan lugar a las estrategias de enseñanza-aprendizaje determinadas y a lo que se requiere en consecuencia.

Se observó que con la capacitación en el trabajo los empleados aprenden, desaprenden y reafirman el conocimiento adquirido y alcanzan relaciones más dinámicas con el aprendizaje, valorado por el conocimiento y la experiencia que han construido hasta ese momento.

4.2.2.6 Habilidades Comunicativas

La capacidad para comunicar y escuchar es fundamental en el gerente o directivo en cualquier tipo de organización. Inspirados en los pioneros del modelo de información hoy clásico en la teoría de la comunicación Shannon & Warren, Anzieu & Martín (1971, p. 105) señalan que esta “es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una (o varias) persona(s) —el emisor— con una (o varias) persona(s) —el receptor—, con el objeto de alcanzar determinados objetivos”. Aunque el modelo se presenta como un proceso lineal sencillo, Shannon y Weaver (1963), identifican a su vez tres niveles de problemas de la comunicación: técnicos, semánticos y de efectividad. Aunque su corrección es diferente, los autores opinan que con el modelo propuesto se solucionan los tres tipos de problemas y que, además no son separables y están interrelacionados e independientes.

En las organizaciones el proceso comunicacional se da en todo momento y en todos los niveles. Las políticas, los lineamientos, la interacción entre procesos, los requisitos de los clientes y las necesidades de los usuarios necesitan de las comunicaciones, para darse a conocer, para comprenderse, aplicarse y retroalimentarse. Al respecto, para Okun (2010), las habilidades de

comunicación se refieren al cuidado que se hace a los mensajes verbales y no verbales y a la capacidad de responderlos.

Aunque otrora gestionar la comunicación era caracterizar los elementos del proceso comunicacional como emisor, receptor, mensaje y canal, como lo contemplan Shannon & Weaver (1963), Okun por su parte, invita a centrar el análisis en el emisor, donde se origina la información (2010).

En las entrevistas realizadas, Mauricio contó que en cuanto a las comunicaciones, él realiza reuniones con diferentes grupos de trabajo como el de producción, el de ventas y la administración, donde las personas verbalizan lo realizado, presentan los resultados y se definen las acciones a seguir. Él dice promover la comunicación “certera y veraz”, se considera un mediador y que además, incentiva la participación de todos. Al respecto señala: “como gerente quiero que la gente se enganche con los procesos”. Contrario a esta posición, Nicolás es enemigo de las reuniones y de los comités; las comunicaciones en su empresa, según él son directas, francas, concretas y completas. Él dice: “la puerta de la gerencia siempre estuvo abierta, nunca estuvo cerrada físicamente, personalmente o profesionalmente”.

Nicolás señala que, aunque tenía contacto con los empleados, el grupo directivo tenía trato con él permanentemente si lo requerían. Federico piensa lo mismo que Nicolás, cuando dicen ser cuidadosos de los conductos regulares, las directrices se definen en la gerencia y se llevan a toda la organización a través de los líderes y de la misma forma llega la realimentación hasta el gerente.

En el mismo sentido de la teoría sobre las habilidades comunicacionales que Okun plantea, Federico cuenta que es cuidadoso con la manera verbal y no verbal con la que se comunica con los empleados, y que además le gusta hacerlo directa y francamente como lo hace Nicolás. Adicionalmente dice que uno de sus mayores aprendizajes es que ahora habla menos y escucha más y, según él, esto ha favorecido su gestión.

Por otra parte, Candelario reconoce que en la empresa la comunicación no es la mejor; según él, se presenta mucha desinformación y los trabajadores quedan con inquietudes que finalmente no se resuelven desde la gerencia, los

rumores no son aclarados por los responsables. Se constató que esta situación disminuye la confianza y la credibilidad en la alta gerencia y de todo lo que de ésta emana. La mirada en el mismo escenario, pero desde la perspectiva de los empleados, muestra que hay dos puntos de vista; para la mayoría de consultados Candelario tiene una excelente comunicación, es muy analítico, calmado y respeta los conductos regulares, se hace entender y se asegura que así sea. En paralelo, con Antonio la comunicación no es fluida, ni clara, además no sigue los conductos regulares. Esto molesta a los trabajadores y aumenta la incertidumbre. Uno de ellos dice que la comunicación formal es la de Candelario y la informal, de Antonio. Considera que la primera tiene un 30% de las comunicaciones corporativas y la segunda, es decir la informal, el 70%. La formalidad está asociada al uso de medios empresariales y formatos. La encargada de gestión humana aclara que en la organización se han definido los canales de comunicación, fueron divulgados, pero que en repetidas ocasiones son incumplidos por el gerente Antonio.

Además de los correos electrónicos, las llamadas y las reuniones, Manuel indica que él habla con los empleados directamente, “cuando [...] el calibre o el nivel de información lo amerita [...] para asegurarme que han entendido”, añade. Por otra parte, Juan Fernández dice que los problemas en la comunicación pueden originar ausentismo, insatisfacción y el no logro de objetivos. En cuanto a la comunicación del gerente, explica:

Creo que esencialmente buscaría que tenga una capacidad de comunicación verbal, no verbal y escrita. Sabiendo que hay un gran problema de todo el mundo, la gente no lee, entonces no tiene léxico, no tiene vocabulario, entonces difícilmente habla, difícilmente escribe. Entonces uno dice: construyamos una cultura de lectura, reuniones sustentadas, hacer cosas que crezcan el lenguaje de las personas y la comprensión de temas distintos al día a día, eso enriquece a los empleados. Para mí, el gerente debe tener una comunicación normal, que se haga entender, que tenga capacidad de escucha, que escuche con los cinco sentidos y que siempre verifique que lo que dijo sí se lo entendió.

Adicionalmente a lo definido por los autores citados y mencionado por algunos gerentes, Juan Fernández resalta “el escuchar con los cinco sentidos”, refiriéndose a la disposición que habrá que brindar a sus interlocutores.

Con los elementos estudiados y la información recolectada, se podría decir que la competencia comunicacional en el gerente es atender y cuidar la manera como se entrega la información que surge de la alta dirección, además de propiciar un ambiente en el que se genere confianza de *abajo* hacia *arriba* para que la comunicación de los subalternos llegue de manera efectiva a la dirección. Asimismo, contempla la expresión correcta, la utilización de términos entendibles por el público objetivo la capacidad para escuchar a sus interlocutores de forma verbal y no verbal, y la apertura para recibir y asumir la retroalimentación a que hubiere lugar.

Asimismo, esta competencia implica la capacidad para establecer el modelo comunicacional que requiere la organización, que contemple los elementos básicos y claridad frente al estamento que está autorizado para emitir la información, quienes serán los receptores y que el mensaje se envíe a través del canal adecuado al propósito de la comunicación. Además, el gerente debe estar en capacidad de fortalecer las interrelaciones, de crear *puentes*, y de identificar y disminuir o evitar las interferencias que se puedan presentar, para asegurar la comprensión del mensaje.

4.2.2.7 Capacidad de planificación y organización

En términos generales, la capacidad de planear y organizar está orientada a la determinación de metas, prioridades y tareas, incluyendo la definición de acciones, plazos y recursos requeridos (Alles, 2007 p. 202), pero, sí se refiere en la alta dirección, se tendría que abordar desde la planeación estratégica, definida por Grünig & Kühn (2004) como un proceso sistemático, que examina la empresa en su conjunto y está orientado al cumplimiento de objetivos a largo plazo.

Sobre este mismo asunto se pronuncia Smith (2005) cuando dice que los gestores estratégicos se ocupan de la estructura de la empresa, la gestión, las tendencias, las políticas y la solución de posibles problemas. Algunos gerentes abordaron la planificación y la organización en la entrevista en profundidad, como Mauricio quién cuenta que, en los momentos de crisis tuvieron dificultades en la planeación estratégica, por la lectura que como organización tuvieron que hacer

del entorno tan cambiante y en tan poco tiempo, lo que los llevó a cometer errores en la programación de producción.

Federico considera importante la planeación estratégica, no obstante, aclara que le gusta controlar el tiempo que le dedica, porque en ocasiones se pueden presentar muchos encuentros para la planeación con el grupo de dirección, pero no queda espacio para su ejecución y seguimiento. Dice sentirse satisfecho del reconocimiento que tienen sus productos en el medio, porque es uno de los propósitos que se trazaron en la planeación estratégica hace unos años.

En las conversaciones sostenidas en CILINCOL los empleados explicaban los elementos que tenían en cuenta para planeación y la programación de producción, de mantenimiento y de ventas. Ellos siendo jefes de planta y aunque participan en la planeación estratégica de la empresa, en su discurso solo se refieren a la planeación del día a día, no tienen presente el cumplimiento de los propósitos macro a los que le están tributando en su quehacer diario. Candelario en este aspecto reconoció que la empresa no ha realizado una evaluación juiciosa frente a su realidad actual, a la visión, al entorno, por lo que es muy posible que esta ausencia de propósitos corporativos también se perciba en otros espacios organizacionales.

Después del análisis de la información recolectada, la autora define la competencia de planeación y organización como la capacidad del gerente para entender la naturaleza de la organización y del entorno. Además de prever el futuro de la empresa a partir del análisis de la información disponible y generar los planes de acción en consecuencia, para cumplir con lo planeado. Adicionalmente el gerente estará en capacidad de construir las estructuras que se requieren para el cumplimiento de los propósitos organizacionales, ya sean materiales o humanas, lo que implica la definición de políticas, estrategias, el sistema de medición y otros aspectos propios del negocio. De igual manera, el gerente estará en capacidad de diseñar el sistema de control corporativo, con sus respectivas estrategias para desplegar e implementar en la organización; se configura, además, como base para los controles específicos de los procesos que le siguen.

4.2.2.8 Pensamiento Sistémico

Como se sabe, la teoría general de sistemas (TGS) es conocida como el estudio de la totalidad y de las relaciones (Bertalanffy, 1986). "Bertalanffy — considerado uno de sus fundadores—, tiene una visión holística; él plantea que la "TGS procura derivar, partiendo de una definición general de "sistema" como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencias, finalidad, etc., y aplicarlos entonces a fenómenos concretos" (1986, p. 94). Por su parte, Johansen (1996, p. 27) señala que pensar sistémicamente es "ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos".

Antes de puntualizar sobre la organización y su relación con la TGS, conviene resaltar lo expresado por Etzioni (1964, p. 9) en relación con la organización, cuando señala que éstas "son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos". En este mismo sentido Patel (2006), desde una perspectiva más abierta y general, define la organización como una acción social, con identidad corporativa, donde los miembros tienen intenciones y creencias, se trabaja en grupo y se dan relaciones de poder para garantizar que las acciones estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

Puede decirse entonces que, la organización puede comprenderse mejor con la ayuda de la teoría de sistemas (como si fuera un sistema abierto, por ejemplo), porque la TGS suministra una didáctica que favorece la capacidad para visualizar y racionalizar la organización, el entorno, los procesos y las personas, para equilibrar las interacciones que se presentan en el día a día entre estos elementos, con el fin de lograr el mejor resultado al dirigirlos, y que además, busque el equilibrio que permita construir y deconstruir la organización para cumplir con las necesidades y los propósitos de ese momento.

En algunas conversaciones con los gerentes se pudo inferir que en algunos de ellos la competencia de pensamiento sistémico está presente cuando asumen a la organización desde la totalidad, aunque con la capacidad para enfocarse en una parte de la empresa si se requiere, o para identificar la afectación que el entorno ejerce sobre ella. Esto como cuando Mauricio reconoce que dada la situación por la emergencia sanitaria originada por el Covid-19 fue necesario crear nuevas líneas de ensamble, buscando ser más ágiles y eficientes. O cuando sobre la presión de los mercados, detalla que: “Las dinámicas de convivencia, de relación se debilitaron mucho y los lazos más importantes se perdieron o fueron debilitados”.

Por otra parte, Pedro expresa que siempre ha tenido muy clara la visión de la organización. Se ha dedicado como gerente a actuar en función de este propósito. Unas veces apoyando a producción y otras a ventas: “las funciones de un gerente son básicamente hacer relaciones y ayudar en la parte comercial porque todo lo otro es mecánico, es operativo”. Aunque en otro momento de la conversación cuenta que “reviso a veces el producto, no reviso calidad, pero de vez en cuando entro digo: bueno, venga, pásame un calibrador y mido”.

En la forma como lo pronuncia, podría decirse que se siente bien, cómodo, orgulloso cuando cuenta que es un gerente que va a la planta, que no es “de escritorio”.

La expresión de los gerentes entrevistados muestra que han tenido que asumir cargos o situaciones en varias áreas de la organización, como mercadeo o producción, lo que los ha obligado a observar, a analizar la organización bien como un todo, bien desde una de sus partes, lo que podría interpretarse como una mirada y un pensamiento sistémico.

En diferentes conversaciones sostenidas con los empleados de CILINCOL, cuatro de ellos explicaban que el gerente Antonio *se mete en todo* y contradice a los jefes y supervisores, en público y en privado y que esto les molesta mucho. Otra persona cuenta que el estilo de Antonio es puntual, trabaja en lo específico y pierde el concepto del manejo global. Explica: “cuando él se mete a ser juez y parte también eso lo desvía de su atención. Además de que le impide la objetividad en el análisis”.

Aunque los empleados critican el manejo de Antonio, él por el contrario dice que le gusta ir a la planta a apoyar los procesos de producción. Específicamente expresó lo siguiente:

A mí me encanta estar en la planta, observando como lo están haciendo; por si hay que hacer una corrección o algún ensayo y elegir cómo nos saldría mejor y lo hacemos. Yo sigo muy relacionado con la producción, también busco en internet, allí se encuentran muchas cositas. A pesar de ser muy avanzados los procesos en el mundo, ya prácticamente hay plantas automáticas, y la de nosotros es manual. Entonces vamos buscando la solución ¿cuál es la solución? De esta no hemos encontrado, si le agregamos esto nos va mejor, vamos a tener una mejor transmisión de corriente o un mayor depósito en menor tiempo, vamos a tener una mejor penetración de los baños, una mayor durabilidad, por ejemplo.

La información recogida de los empleados en la pasantía empresarial y en las entrevistas en profundidad a los gerentes, muestra que los primeros entienden del alcance de las acciones del gerente, cuando desapruaban su trabajo en planta, porque dicen que le resta atención a la administración global de la organización, es decir, como una miopía de la perspectiva sistémica que esperan de la alta dirección. Pero el gerente Antonio, lo visualiza como una ventaja, como una ganancia de su gestión. En la situación presentada Antonio privilegia las acciones técnicas que él realiza en la planta, sobre las administrativas propias de su cargo, que puede configurarse como una muestra más del problema que dio origen a esta investigación. Los vacíos reconocidos en la gestión de Antonio por los trabajadores-técnicos, probablemente no han tenido los espacios para ser discutidos como grupo de trabajo que son. Se destaca finalmente, que esos espacios deberían ser propiciados por la misma gerencia.

Al consultarle a Antonio por la solución de los problemas administrativos que se presentan en su compañía, éste solo hace referencia al manejo del dinero en los bancos y en el manejo del personal y aclara, que son resueltos por un abogado contratado para tal fin. Con estas respuestas, podría decirse que desconoce las bondades del pensamiento sistémico y pierde de vista las acciones que desde lo administrativo le corresponderían a la gerencia general.

El análisis y la información obtenida dan lugar a definir la competencia de pensamiento sistémico como la capacidad para racionalizar y visualizar la complejidad organizacional, el entorno, los modelos, los procesos y las personas, desde un enfoque holístico. Esto, además de comprender y analizar las situaciones, los fenómenos y las circunstancias no solo desde la generalidad, sino también desde lo específico. El pensamiento sistémico permite identificar los patrones o las reglas que rigen o mueven la organización, y favorece la comprensión y el análisis de la información que se requiere para reestructurar o modificar esos patrones; además beneficia la definición de estrategias para futuras situaciones organizacionales.

4.3 El Gerente y su relación con el sistema de gestión de la calidad.

La incidencia del gerente en el sistema de gestión de la calidad organizacional ha sido estudiada y valorada por numerosos autores porque, como es sabido, sus acciones tienen un gran impacto en las fases de desarrollo del modelo (Deming, 1996; Juran, 1990; Icontec, 2015; Crosby, 1995). Para un clásico como Henri Fayol gerenciar es “conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales¹¹” (1968, p. 139). Según él, la administración es la que engloba a las funciones básicas que se desarrollan en la organización, ejercida por la persona que está al frente de la misma. Para Fayol, gerenciar implica potenciar lo mejor de cada dependencia, área, proceso o parte de la empresa y asegurar su contribución al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Con las anteriores ideas en mente, se dirá que las competencias administrativas del gerente del sector industrial metalmecánico identificadas en el desarrollo de esta investigación se presentan en dos grandes grupos: las competencias netamente administrativas y las competencias *relacionales* útiles a la administración. En el primer grupo se clasificaron: el pensamiento sistémico, la capacidad de planificación y organización y la ética empresarial. Y en el grupo

¹¹ Según Fayol, estas 6 funciones son las Técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las de contabilidad y la administrativa.

de las competencias relacionales útiles a la administración: la confianza, el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacitación y la comunicación.

Las categorías relacionadas con el SGCO son: Estructuración del sistema de gestión de la calidad organizacional, estandarización o normalización y control y mejoramiento. Varios modelos de gestión de la calidad han definido estas fases, que de alguna manera dan cuenta de los niveles de desarrollo de un SGCO. En adelante se relacionarán estas etapas con las competencias del gerente, para entender su incidencia en la gestión de la calidad organizacional.

4.3.1 Desde la competencia del Pensamiento sistémico

En el sentido de las ideas de Fayol, Kaoru Ishikawa señala que calidad del producto significa calidad del proceso, de la información, de las personas, del sistema y de la empresa (Ishikawa, 1986). Con sus contribuciones, un clásico como Fayol y un célebre contemporáneo como Ishikawa, nos facilitan estar de acuerdo en lo determinante de la dimensión de la responsabilidad del gerente frente a la organización y al sistema de gestión de la calidad específicamente. Tal alcance demanda de un pensamiento sistémico para analizar y entender la organización en toda su dimensión y en cada una de sus partes para identificar la afectación de una parte sobre otra o en los resultados totales o corporativos. Asimismo, este pensamiento sistémico permite que tal visión de la organización incluya el entorno político, social, económico y ambiental en el que está inmersa la compañía, tal como lo hemos aprendido de la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984).

El pensamiento sistémico podría permitirle al gerente concebir cada fase del SGCO como un engranaje dirigido hacia los propósitos corporativos, y le facilitará precisar por qué la organización que dirige requiere un modelo para la gestión de la calidad, cuáles elementos tendrá el modelo y cuál sería el aporte de cada proceso, de cada dependencia a este macropropósito.

En CILINCOL se observó la actuación de dos gerentes (el saliente y el entrante). Candelario tiene en el SGCO su gran aliado para gerenciar la organización, se apoya en la información que le suministra para la toma de decisiones, se encarga de lo estratégico y delega en los directores y coordinadores las acciones tácticas

y operativas. Nótese que utiliza el pensamiento sistémico en este tipo de asuntos.

Pero también es visible cuando Nicolás, Federico y Pedro definen sus políticas y objetivos corporativos y los llevan hasta los procesos, no sin antes, asegurarse de los canales de comunicación utilizados y del entendimiento de los trabajadores, para que sean aplicados o llevados a sus labores diarias. No sobra advertir, que en las situaciones presentadas no solo es muestra de la competencia que sobre el pensamiento sistémico debe tener el gerente, sino también que les tributan a otras competencias administrativas como la comunicación organizacional, la planeación y organización y la capacitación.

Tania por su parte, reconoce que tiene una gran capacidad sistémica como gerente de la empresa, ella aclara: “porque evalúo con facilidad la empresa desde la gerencia o desde los procesos, lo que me favorecía la toma de decisiones”.

4.3.2 Desde la competencia de Planificación y organización

La planificación y el organizar son tareas ineludibles de la gerencia. Fayol habló de prever como primera acción del administrar, “es decir escrutar el futuro y articular el programa de acción” (1968, p. 139). Asimismo, Shewhart presentó en 1939 el primer esbozo del ciclo PHVA, aunque unos años más tarde fue teorizado por Deming con algunas modificaciones. Finalmente, algunos ejecutivos japoneses lo circunscribieron como el ciclo planear, hacer, verificar y actuar que hoy se conoce (Evans & Lindsay, 2015). Este ciclo es ampliamente conocido porque ha demostrado que determina unas grandes etapas que dinamizan los procesos aunque puede criticarse su falta de profundidad teórica, lo que limita en ocasiones una aplicación acorde a ciertos procesos y al tipo de empresa.

Desde la doctrina de la gestión de la calidad se asumen tres tipos de planificación: la estratégica, la del sistema de gestión de la calidad y la operativa ya sea del producto o del proceso. Según López Carrizosa (2004), la primera se encarga, entre otras acciones, de definir directrices, políticas y objetivos

relacionados con la gestión de la calidad y hace parte del direccionamiento estratégico del negocio. En segundo lugar, en la planificación de la GCO se estructura el modelo de acuerdo con la naturaleza y los propósitos de la organización. En cuanto a la planificación operativa, ésta se centra en la definición de acciones y especificaciones para la fabricación de productos o parámetros de procesos.

Nótese que en la planificación estratégica y en la estructuración y desarrollo del modelo de GCO se requiere de las competencias específicas del gerente, porque es en esta primera donde se define el alcance, la estructura, las políticas y los objetivos en relación con el SGCO. Ésta es la base para las acciones operativas, que en cuanto a la calidad se harán en los procesos (técnicos o administrativos) de la empresa y se espera que se refleje en el cumplimiento de las especificaciones de los productos.

En el sector industrial metalmecánico se observó en el terreno y en las entrevistas, que algunos gerentes como Candelario, Pedro, Manuel, Federico y Tania, participaron en la planificación del SGCO porque creen en sus bondades y porque reconocían las características del modelo de gestión que necesitaba su empresa. De igual manera, ellos participaron en la definición de la estructura documental, del plan de capacitación y en la definición de los procesos, lo que, según ellos mismos les facilitará entender y modificar cualquier aspecto del SGCO cuando se requiera, “sin mayores traumas ni mucho ruido”. Se puntualiza el caso de Pedro, pues su formación posgradual, le dio más elementos para el diseño del modelo, pero también conocía los riesgos o los escenarios de excesiva documentación, que según él podrían desviar el objetivo de los SGCO; es más, él abiertamente expresó que no es partidario de la forma como se implementan los sistemas de gestión en el país y que su modelo GCO no se rige por ninguna norma.

Para Mauricio el sistema de gestión de la calidad lo han estructurado “a su medida”, de acuerdo con sus necesidades y proyecciones, al igual que sus indicadores de gestión. Como gerente dice que ha apoyado incluso la elaboración de documentos y el diseño de algunos formatos, como el de pedidos.

4.3.3 Desde la Ética Empresarial

La historia de la filosofía política, en algunos de sus autores importantes, resalta la importancia del bien común. Es en ese horizonte en el que se enmarca la ética empresarial propuesta por Cortina & Martínez (2001) a la que suma el sentido de responsabilidad social que tales organizaciones, según esta perspectiva deben comprender y asumir.

La empresa cumple un papel fundamental dentro de la comunidad humana en la que opera y por ello debe propender por la promoción de ciertas virtudes especiales con las que desarrolla sus funciones, la honestidad, por ejemplo, que haría cuestionar una ética que está pensada más en términos de resultados tal como a veces se tiende a pensar como inversión.

El otro elemento en el que va a insistir la profesora Cortina es en la virtud de justicia que debe ser un valor propio de la empresa que comprende el aporte social y político que hace a la sociedad y como complemento a esta virtud, está la de solidaridad y la que ella llama de responsabilidad.

Pero el principio regulador de su propuesta está en el sentido del bien común que mencionamos antes, ya que la empresa se debe comprometer no solo con el accionista sino también con el Estado y la comunidad humana en la que desarrolla su función, con una responsabilidad clara con sus trabajadores, con la comunidad y con el medio ambiente.

Todo el quehacer empresarial debería darse de manera honesta y transparente en su quehacer cotidiano, no solamente por la credibilidad sino también por el bien que se le hace a la sociedad.

Tanto en la visión de Cortina como en la propuesta de Aranguren (1994) hay unos valores rectores, cimentados en la dignidad humana como valor universal, y desde allí es fundamental la responsabilidad, la solidaridad, la justicia social como compromisos de todos los ciudadanos.

La propuesta de estos autores se realiza desde la síntesis de un énfasis que propone Aranguren en una ética más de corte individual, en la que se propone una "razón vital", que es aquella que busca la realización personal aunque seamos actores sociales; y la visión de Adela Cortina, muy marcada por su *Ética Cordial* (2014) y por sus otros textos de ética en los que propone una mirada más social, enfocada en la promoción de la empatía y la compasión.

La ética está asociada a la responsabilidad del gerente en la definición y cumplimiento del marco de actuación de la ética definido para la organización. Según Cortina & Martínez (2001) para llevar a la práctica la ética empresarial se requieren acciones más allá de la reflexión: "se tiene que aclarar cuál es su *método propio* (cómo se relaciona el plano de los principios éticos y el de las decisiones concretas); cuál es el marco de *valores cívicos* que ha de tener en cuenta, y cuáles son los *valores propios de cada actividad*" (p. 152, énfasis de los autores).

Aunque las acciones planteadas por Cortina & Martínez no reclaman una responsabilidad determinada en la organización, su carácter holístico y totalizador muestran que la alta gerencia es el estamento organizacional que debe liderarla y establecer las bases para su aplicación en todos los niveles.

Más allá de los decálogos, principios o políticas en torno a la ética que las organizaciones definen es necesario comprender que la ética empresarial está en todas las actividades cotidianas, las relaciones, las situaciones, etc., que son las que dinamizan el quehacer empresarial. Las directrices organizacionales se plantean con ética para una actuación racional, que lleve a decisiones justas, transparentes y buenas; lo que se requiere entonces es la construcción de comportamientos que conduzcan a los hábitos; así, si la conducta de la alta dirección de la empresa es justa y transparente, lo más probable es que sus decisiones y sus acciones también lo sean. Al respecto, Cortina (2003) plantea que al hablar de naturaleza humana siempre resultará difícil, "pero no resulta tan difícil percatarse de que es inevitable adquirir un carácter, una segunda naturaleza, y que, en consecuencia, es inteligente hacerlo de forma que tomar buenas decisiones resulte poco costoso" (p. 20). Es decir, los buenos hábitos contruidos intencionalmente alrededor de la ética empresarial, podría ser una

“segunda naturaleza”, donde las buenas decisiones sean poco costosas y eviten roces o diferencias a futuro.

En el mismo sentido de Cortina, ya Aranguren (1994, p.128), planteaba que desde la dimensión social de la ética, “nuestros actos se dan en un mundo; es decir, en una conexión real de sentido. Y de la misma manera que tienen unos antecedentes sociales merced a los cuales han sido posibles, tendrán inexorablemente unas consecuencias también sociales”.

Por lo tanto, la ética empresarial como competencia del gerente del sector industrial metalmecánico (e incluso de cualquier otro sector) debe estar presente en todas sus actuaciones y decisiones laborales del directivo, en relación con el otro; esto por la corresponsabilidad que existe con los otros, para bien o para mal.

En las entrevistas realizadas, tres gerentes Justo, Nicolás y Federico expresaron la importancia de mantener unas *líneas éticas* en las relaciones laborales. En el caso de Justo, fueron explícitas cuando Hugo contó que en la empresa el ambiente era de respeto y que Justo era amigo de todos, pero no permitía que se transgrediera la persona en ningún momento y bajo ninguna circunstancia. De igual manera, Federico y Nicolás contaron que ellos mantienen un ambiente laboral de confianza, respeto y admiración y aunque no lo predicaban o *documentan* la postura recta y ética se mantiene en las relaciones con sus trabajadores.

En este sentido, para Cortina & Martínez (2001), el nuevo ethos empresarial tiene unos rasgos muy concretos, como: a. la responsabilidad por el futuro, b. el desarrollo de una capacidad, c. la personalización e identificación de las personas y la empresa, d. la cultura de la comunicación y e. la confianza.

Algunos testimonios así lo sintetizan, Candelario en CILINCOL expresó en varias ocasiones que él era cuidadoso y respetuoso con grupos de trabajo, y que evita a toda costa que los rumores o comentarios de pasillo, fueran los medios de comunicación de la empresa y que el respeto por el otro debe estar presente en todas las relaciones laborales. De igual manera, Tania asumía a los empleados de su empresa como parte de su familia y eso le daba confianza en

las decisiones y las acciones desarrolladas; aunque finalmente y —según sus palabras—esa confianza no fue retribuida en los términos que ella esperaba.

Nuevamente se observa que las competencias administrativas identificadas en el desarrollo de este proyecto no son excluyentes, sino complementarias, por ejemplo, la complementariedad entre la ética empresarial, la comunicación y la confianza.

Podemos identificar algunas categorías importantes propuestas por los autores consultados, tanto de carácter individual como social. Unos en términos de la coherencia de los gerentes con sus principios individuales, enmarcados en la rectitud, la responsabilidad y la honestidad, como también en la sensibilidad social y el compromiso con las personas cercanas, como la convicción de estar haciendo un aporte al país desde su quehacer cotidiano.

4.3.4 Desde la Confianza

Según Luhmann (1996) desde la perspectiva sistémica, para tener un escenario propicio para la confianza, se deben cumplir cuatro condiciones: primero un mutuo compromiso, puesto a prueba por ambas partes; segundo conocer la situación donde se pondría a prueba; tercero, la confianza puede ser ofrecida no exigida y cuarto, la confianza se gana con el riesgo que ello implica. Así, las organizaciones son espacios donde la confianza debería *deambular* por todas las situaciones. Muy diversos sistemas de pensamiento muestran que es un elemento esencial en las relaciones sociales, económicas y políticas; sin ésta, ni las interacciones sociales, ni las organizaciones podrían funcionar.

Continuando con Luhmann (1996), la confianza se asume como un mecanismo interno para reducir la complejidad organizacional, que apoya las decisiones que a diario se deben enfrentar. Según él, la confianza es posible y fácil cuando el sistema tiene recursos internos disponibles, no limitados estructuralmente que actuarán en caso que llegue la desilusión de la confianza y asuman la reducción de la complejidad y la solución de las circunstancias problemáticas que se presenten.

Si bien el nivel de confianza en una organización no es totalmente responsabilidad del gerente, sí requiere inspirar; es indispensable que se muestre como una persona de fiar a partir de sus actuaciones en los diferentes escenarios en los que está. Esto no sólo porque causará la idea de cercanía entre la dirección y los subalternos y favorecerá las relaciones en la empresa; sino también porque facilitará la creación de ambientes tranquilos y transparentes, los cuales favorecerán el desarrollo de los procesos como consecuencia de la seguridad de actuación de parte de los grupos de trabajo.

Dado que en las organizaciones como en todo escenario de la vida cotidiana, se presenta un sinnúmero de situaciones imprevisibles, desde la alta gerencia se deben establecer acciones para aumentar la capacidad empresarial e individual para la solución tales imprevistos puesto que pueden dar origen a la desconfianza y a la desazón. Estos malestares pueden ser generalizados porque contemplan a todas las personas de la organización; pero también puede ser individual porque existe otra complejidad centrada en los sentimientos de las personas, que también es necesario estabilizar.

En este enfoque, Luhmann (1996) dice que “la gente al igual que los sistemas sociales, están más dispuestos a la confianza si poseen seguridad interior, si tienen algún tipo de seguridad en sí mismos, la que los habilita para anticipar las posibles desilusiones de la confianza con serenidad” (p.136). Y añade Luhmann (1996): “mostrar confianza es comportarse como si el futuro fuera cierto” (p. 15). La confianza da tranquilidad y permite el desarrollo de las funciones de planeación, organización, dirección y control, propias del gerente, pero desplegadas en toda la organización. Aunque ya lo expresé previamente, es importante recordar que el diseño, el aseguramiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora del SGCO requiere de la participación de todos los empleados, y que no todas las acciones tendrán un seguimiento específico y permanente, ya sea en la ejecución o en el resultado, por lo que se requiere ambientes de tranquilidad y confianza, para que la participación de cada uno cumpla los propósitos de los procesos o de la misma organización.

Las personas entrevistadas alrededor de César, como su esposa, su hija, uno de sus amigos y una colaboradora, coinciden en que una de sus virtudes era

la confianza, base de sus relaciones con las personas cercanas, hasta el punto de realizar negocios “de palabra”, cuenta su esposa. Asimismo, Manuel cuenta que su base es la confianza y que le gusta que la gente le pueda hablar con facilidad “sin vainas y protocolo”, y sin ser necesariamente un estudioso de Cortina, coincide con la autora, cuando plantea que la confianza requiere tiempo para su construcción y consolidación en la empresa (veáse Cortina, 2003).

La mayoría de los jefes de planta han sido promovidos internamente en CILINCOL, al hablar con Antonio y con Candelario, coinciden en que uno de los principales requisitos para el ascenso, es la confianza que les genera el empleado, la cual se ha ganado tiempo atrás por las acciones realizadas.

También podría leerse en esta situación, que el gerente realiza actividades técnicas porque no confía en las acciones que en este sentido, pueden realizar los subalternos; asimismo, se promueve el empleado de lo técnico a lo administrativo, porque esto último se aprende en el quehacer diario, lo que pone en evidencia una vez más, el problema que dio origen a la presente investigación.

El gerente está expuesto a numerosas situaciones complejas así como a decisiones tanto triviales como trascendentales. Estas requieren sosiego (tranquilidad, serenidad, calma) y entereza (fortaleza) para analizar la información disponible y tomar las decisiones más adecuadas.

4.3.5 Desde el Liderazgo

El liderazgo es una de las competencias más reconocidas por numerosos autores de las teorías sobre la calidad como Deming (1996), Ishikawa (1986) y Feigenbaum (1983). En las versiones de 1987, 1994 y 2000, la normatividad ISO 9001 contemplaba el papel del gerente centrado en sus responsabilidades. Desde 2008 se explicita el liderazgo y se determinan acciones concretas, tales como: la definición e implementación de la política y los objetivos del SGCO, el aseguramiento de los recursos y la estructuración de los procesos, la definición de los canales de comunicación y las responsabilidades de los empleados.

De igual manera y de acuerdo con las estructuras de los modelos de excelencia estudiados, puede decirse que el europeo (EFQM), el Iberoamericano, el Malcolm Baldrige, el JUSE de Japón, el colombiano, el modelo argentino y el de Brasil, coinciden en que su primer criterio de medición para el logro de la excelencia es el liderazgo, con un *peso* superior para su medición en relación con los otros criterios. Pero también, Nikitina & Lapina (2018), identifican al liderazgo como una de las competencias clave para la gestión administrativa.

Pese a que estas acciones del SGCO no son responsabilidad exclusiva de la alta dirección, si es importante el compromiso que en cuanto a la gestión de la calidad tiene el gerente, y que conozca y dimensione las actividades y los recursos que se requieren para la estructuración, documentación, implementación, mantenimiento y mejora del SGCO.

En general, la mayoría de los autores del campo de la administración y la gestión de personal coinciden en que delegar es un arte que hay que entender como un requisito del liderazgo. Anteriormente la normativa ISO 9001 solicitaba un representante de la gerencia, que a su vez hiciera parte del grupo de dirección, para que se encargara del sistema y le informara los pormenores del modelo.

En este aspecto Candelario, al igual que Federico, Tania y Manuel, explicaron en varias ocasiones que la información que les entregaban del SGCO era clave para su toma de decisiones en todos los procesos. Héctor dice que ha ejercido el liderazgo en su empresa desde la innovación porque cree que el motor de desarrollo de la empresa es la creación y plantea que es la tarea en la que debe concentrarse la gerencia. Él dice: es necesario construir una cultura de la creación donde se *explote el conocimiento* y se amplíen las oportunidades de negocio. Explícitamente Pedro y Mauricio no se reconocen como líderes, aunque el primero dice que sus empleados le creen y que dicen sentirse bien orientados.

Nicolás, como fundador de la empresa le ha correspondido definir conscientemente la estructura orgánica, con todos los pormenores que esto acarrea. Aclara que en lo posible *no resuleve nada en caliente* y que no tiene dificultad en reconocer que se ha equivocado; se ha ocupado de formar a sus

colaboradores cercanos como líderes. En la actualidad está retirado de sus funciones gerenciales y Federico ahora es el gerente general, quién se reconoce como el líder al que los empleados le creen. Dice que se siente orgulloso del grupo de trabajo que lidera con base en el ejemplo, en el respeto, en la comunicación y en la claridad y comprensión de los propósitos organizacionales.

4.3.6 Desde la capacidad de trabajo en grupo

En la mayoría de organizaciones existen equipos o grupos de trabajo claramente establecidos como una forma de organizarse para la ejecución de las acciones y para el despliegue de las políticas o directrices hacia todos los niveles. Las medianas empresas del sector metalmecánico no son la excepción. Uno de los grandes aportes que a principios del siglo XX entregó Taylor en el marco de la administración científica, fue su examen sobre la especialización del trabajo, donde cada grupo tuvo un rol específico en relación con los propósitos organizacionales. Pero también, a mediados de los años 50 se creó la teorización acerca de los círculos de calidad, la cual proponía que éstos fueran conformados por un pequeño número de personas que se reunían periódica y voluntariamente para analizar y solucionar problemas relacionados con la gestión de la calidad, ya fuera del producto o del proceso (Evans & Lindsay, 2015).

De igual manera emergió en la literatura especializada sobre administración el interés por teorizar lo que se ha denominado “grupos primarios (Lewin, 1969; Metacalf,2003). En cuanto a los expertos en psicología Anzieu & Martin (1971, p. 23), por ejemplo sostienen que los grupos primarios “se caracterizan por una asociación y cooperación íntimas y frente a frente, es decir cada miembro tiene una relación directa con cada uno de los otros miembros”. En las organizaciones, es común encontrar este tipo de grupos, encargados de suministrar los lineamientos iniciales a toda la compañía.

La elaboración de los productos o la prestación de los servicios requiere la participación de varios grupos funcionales diferentes, por lo tanto, le corresponde a la gerencia propiciar la consolidación de los grupos de trabajo y asumir su responsabilidad. Cuando haga parte de ellos, en este aspecto Anzieu & Martin (1971, p. 10), ratifican la necesidad de su existencia cuando dicen: “Se

es más eficaz en conjunto que aisladamente; el grupo es un intermediario entre el individuo y la sociedad”.

Los aportes de los expertos y académicos y los diferentes modelos para la gestión de la excelencia, muestran que el desarrollo de un SGCO requiere de la participación de diversos grupos, como el de auditores internos, el de normalización, los de los círculos de calidad, los grupos primarios y los grupos de mejoramiento, por solo mencionar algunos.

En la pasantía empresarial se observó que los grupos más estructurados eran los de producción y de éstos, los torneros. En cierto momento uno de ellos tuvo un incumplimiento en una especificación de una pieza e inmediatamente y sin ninguna orden, ellos se reunieron para discutir la posible solución; cuando la acordaron, le informaron al jefe de planta, quien a su vez es subalterno de Candelario. Esta situación permite inferir que de alguna manera los trabajadores se reúnen para discutir y solucionar sus problemas. Le consulté a un tornero sobre lo sucedido y comentó “como llevamos mucho tiempo en la empresa, sabemos que a Candelario le llevamos soluciones. En ocasiones lo invitamos a la reunión sí él sabe del tema, si no, le informamos la solución o se entera en los reportes de entrega del turno. Candelario por su parte, contó que él delega y permite que los empleados evalúen sus problemas y que sólo recurran al jefe o a él, cuando no han hallado la solución o cuando no tienen injerencia en ella.

Por otra parte, Tania concebía la empresa como una *gran familia* y percibía que los trabajadores también lo sentían, de hecho, no tenía reparos en contratar familiares de los empleados. Aunque en algún momento reconoció que unos empleados se *aprovechaban* de su buen corazón.

En las entrevistas realizadas Nicolás y Federico resaltan el funcionamiento de los grupos de trabajo y cómo ha sido su conformación y consolidación. En la misma línea se expresa Juan Fernández, quién con orgullo cuenta uno a uno los perfiles de las personas que inicialmente hacían parte de su grupo comercial y cómo conformó el grupo primario de la gerencia, cuando estaba al frente de la compañía, quienes —según sus palabras—coadyuvaron en la transformación organizacional. La definición de la estructura orgánica

supone un compromiso y un propósito con lo administrativo y un fortalecimiento consciente o no de los referentes organizacionales.

4.3.7 Desde la Capacidad formativa

La capacitación en el trabajo es otra de las competencias identificadas durante el desarrollo de la investigación. En la mayoría de modelos de excelencia y de gestión de la calidad, se tiene en el desarrollo de las personas, uno de los pilares que lo sustentan; tal es el caso del modelo colombiano de excelencia e innovación y del europeo de excelencia empresarial (EFQM). De igual manera, la norma ISO 9001 versión 2015 especifica que la empresa debe conocer el nivel de competencia de las personas que laboran allí, y generar acciones para aumentar su educación, formación y habilidades, en caso de que sea necesario.

Dado que la formación impartida en la empresa es para personas mayores de 18 años, esta habitualmente se lleva a cabo con el recurso de la andragogía. Los expertos en capacitación organizacional se esfuerzan en diseñar sus programas de formación, de impartirlos y evaluarlos desde este tipo particular de pedagogías para este público. Knowles, Holton III, & Swanson (1973, p. 145), dicen que el proceso de formación para adultos es “un conjunto organizado de actividades para lograr una serie de objetivos educativos en un campo social”. En este tipo de formación adquiere un gran valor el autoaprendizaje, la experiencia vital y la información adquirida en el desempeño laboral.

La alta dirección no solo debe cumplir con los planes de formación establecidos en la organización sino que también debe asegurarse que los empleados han crecido intelectual y moralmente y que sus labores se hayan beneficiado con ello. De igual manera la capacidad para la formación empresarial se denota desde la habilidad o las condiciones que posee el gerente para la formación, porque requiere un análisis de la población objeto y unas estrategias pedagógicas de acuerdo con el propósito de la formación.

Como ya se ha enunciado, en los SGCO la normalización de los procesos favorece el mantenimiento y utilización de la información que emerge del mismo sistema en la cotidianidad laboral. Ésta incluye la preparación de documentos

(procedimientos, instrucciones de trabajo, guías técnicas, protocolos o plantillas, entre otros), la aprobación, la divulgación y la aplicación en la organización. No obstante, es posible que estas acciones requieran personas más competentes que deberían ser capacitadas, porque son ellos los que en última instancia aportan directamente al cumplimiento de especificaciones de los productos. Si bien es cierto, en la mayoría de ocasiones, las necesidades de los cargos sugieren unos perfiles, éstos son nutridos por la capacitación en el trabajo.

De igual manera, el devenir organizacional demanda necesidades de capacitación por el cambio de maquinaria, por un nuevo producto, actualización de los sistemas informáticos, entre otras, las cuales requieren de empleados cada vez más capacitados.

En este aspecto, Nicolás se autodefine como un formador “por naturaleza”, uno de sus ejemplos es Federico gerente general en la actualidad porque Nicolás lo eligió como su pupilo en un programa de padrinazgo universitario, porque vió en él a su sucesor, como efectivamente sucedió 23 años después. Por otra parte, César acostumbraba contratar profesionales recién graduados y apoyaba a los trabajadores estudiantes, decía: “sí a ellos le va bien a la empresa le va bien”. Cuentan las personas cercanas que varias veces él, les enseñaba a los trabajadores algunos temas específicos, especialmente cuando la empresa en sus inicios estaba definiendo los procesos. Asimismo, Héctor reunía a sus empleados a enseñarles temas especialmente técnicos.

Tania como gerente general cuenta que participaba en la definición de los procesos de capacitación, ya fuera como facilitadora, como asistente o realizando los trámites para una formación externa, pero apoyada por la organización. En CILINCOL, Candelario en varias oportunidades se autodenominaba como “un facilitador”. Él desde la gerencia apoyaba a la persona encargada de la gestión humana, en la definición del plan de capacitación, en la búsqueda del profesor adecuado, en el suministro de recursos, en fin, en todo lo que se requiriera, dice además que cree fervientemente en las bondades de la capacitación empresarial.

La capacitación además de presentarse como una competencia del gerente, podría configurarse como una estrategia organizacional para mejorar las

competencias administrativas o técnicas de los empleados, independientemente del nivel jerárquico en el que estén, lo que podría favorecer las relaciones de los empleados dentro y fuera de la empresa, y crear espacios donde puede aumentar la confianza entre ellos.

4.3.8 Desde las habilidades comunicativas

Desde la versión del año 2000, la norma ISO 9001 solicita el control de las comunicaciones; en la última edición pide claramente asegurar la información que emite la alta dirección y que debe ser desplegada a todos los niveles, especialmente cuando se refiere a las políticas y los objetivos corporativos. En cuanto al punto de vista de la psicología en las organizaciones Anzieu & Martin (1971, p. 105) dicen que es necesario recoger y distribuir la información útil y eficaz y que además, se entregue entre los usuarios, es decir, los que la requieren para su labor.

El SGCO es por excelencia un sistema de información que requiere unos medios o canales que permitan la fluidez de la información, lo que se traduce en especificaciones de los productos o procesos, en directrices emanadas de la alta dirección, en cambios de parámetros, en fin, en un sinnúmero de conexiones que se presentan en las organizaciones. La comunicación favorece la puesta en común de las políticas, los propósitos, los objetivos, los métodos, los procesos, el control y mejoramiento de la organización; además le brinda identidad colectiva.

De igual manera, la gerencia es responsable de evitar *el ruido* que puede originar alguna inconsistencia en cualquier elemento que hace parte de la comunicación organizacional. También es necesario respetar y cuidar la información que entra y sale de la organización por lo que se debe disponer de los medios tecnológicos para ello, apoyando lo enunciado por Anzieu & Martin (1971), cuando habla de la distribución de la información útil y eficaz.

Según Candelario, CILINCOL tiene dificultades en la comunicación, muchas inquietudes se quedan sin ser solucionadas y eso desmotiva a los trabajadores. Contrario a lo anterior, Mauricio dice que por su formación

(publicista), reconoce la necesidad de una comunicación efectiva, lo que lo ha llevado a tener un modelo comunicacional corporativo, que permite la interacción de las personas y el seguimiento a lo programado.

Para Juan, en el periodo que estuvo de gerente la comunicación era tipo “cascada”, es decir, “de arriba hasta el último de la fila”, él opina que el gerente debe tener una capacidad de escucha con los cinco sentidos y que además debe asegurarse del entendimiento de la otra parte, es decir, de los receptores. Asimismo, Manuel reconoce que una de sus fortalezas como gerente es la excelente comunicación que tiene no solo con su grupo directivo, sino con la mayoría del personal de la empresa. Además, Hugo y Esneider coincidieron en afirmar que la comunicación de Justo era excelente con todos, decían “desde el presidente hasta la persona de servicios generales”.

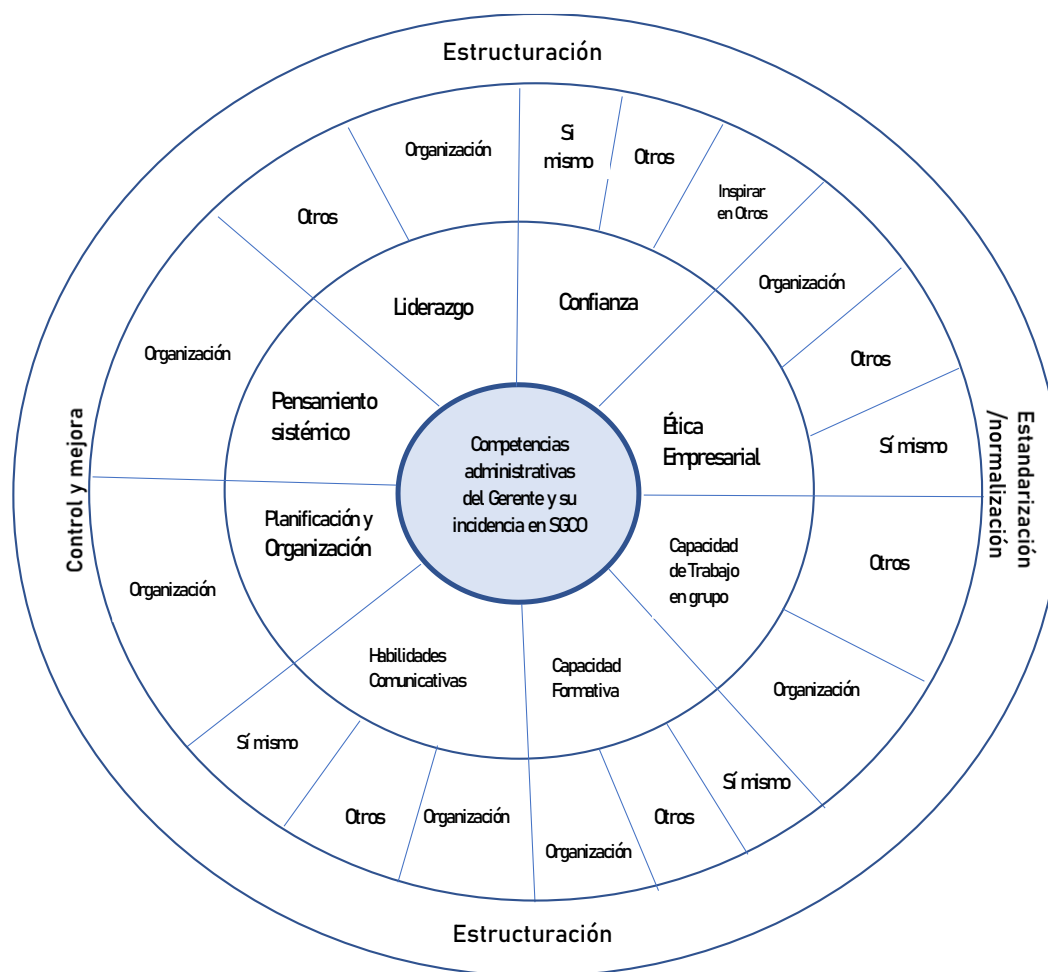
Para el SGCO la comunicación en la organización es muy importante, porque podría asumirse como una de las bases el *riel* del tren, porque puede formalizar todos los flujos de información de la empresa.

4.3.9 Propuesta de la investigación

El desarrollo de la investigación permitió identificar las competencias del gerente del sector industrial metalmeccánico y las dimensiones o instancias donde se da su cumplimiento. Éstas son: confianza, ética empresarial, la capacidad de trabajo en grupo, capacidad formativa, habilidades comunicativas, planificación y organización, pensamiento sistémico y liderazgo, las cuales fueron desentrañadas de los relatos de los gerentes entrevistados y de las vivencias de la investigadora en la empresa designada como objeto de estudio y contrastadas con la base teórica construida.

Las competencias identificadas se pueden dar desde tres perspectivas: una netamente organizacional; la segunda, en la relación con los otros (que incluso puede darse cuando el comportamiento del gerente inspira actuaciones determinadas en los otros); y la otra, desde la competencia de la persona; es decir, del gerente. La figura 3, presenta las competencias identificadas en la investigación.

Figura 3. Las competencias del gerente y su relación con el SGCO



Fuente: Elaboración propia.

Las competencias administrativas del gerente se presentan en una figura circular donde se exponen las competencias identificadas y las dimensiones de cada una de ellas, así: el pensamiento sistémico y la planificación y organización son empresariales sus efectos y beneficios se darán en su quehacer gerencial. La capacidad para el liderazgo y para el trabajo en grupo en el gerente, tendrán un impacto tanto en la organización, como en las personas lideradas o guiadas por él. Esto permite inferir que el liderazgo del gerente podría evaluarse en el crecimiento o desarrollo de los colaboradores, al igual que el trabajo en grupo, el cual se podría valorar en la medida que el gerente tenga la apertura para el trabajo en equipo, pero también que incentive la participación de sus colaboradores en los grupos cuando sea necesario.

Las competencias administrativas como la confianza, la ética empresarial, la capacidad formativa y las habilidades comunicativas se pueden observar en la persona del gerente; en su relación con los otros (grupo de trabajo, colaboradores) y en las habilidades que desarrolla como gerente, es decir, a nivel organizacional. En el último círculo están las relaciones, porque es el escenario donde se dan las interacciones que le permiten al gerente plasmar sus competencias, al servicio de la organización y de sus colaboradores.

Si bien es cierto que las competencias administrativas del gerente se van fortaleciendo en el día a día gerencial, es necesario que esas habilidades y destrezas sean evidenciadas desde la planeación, la organización, la dirección y el control; y, por ende, en el desarrollo y sostenimiento del sistema de gestión de la calidad organizacional. Por lo que no es posible relacionar de manera directa cada competencia con cada etapa de desarrollo del SGCO, todas las competencias inciden en todo el sistema de gestión.

5. CONCLUSIONES

De este proceso de investigación sobre las competencias administrativas del gerente del sector industrial metalmecánico y su relación con el sistema de gestión de la calidad organizacional cabe concluir lo siguiente:

Para la localización teórica del problema se realizó un rastreo con los aportes de diferentes autores reconocidos tanto en la historia sobre la teoría de las competencias humanas en el trabajo como la del sistema de gestión de la calidad organizacional, la cual sirvió de base para la clara localización del problema planteado y la contrastación posterior de los hallazgos. Los fundamentos recogidos permitieron reconocer que existe una estrecha relación de la llamada administración científica (AC) con la estandarización de los procesos, la eficacia y el control organizacional. Constatar esta influencia teórica de la AC, sobre el universo empírico, facilitó entender el desconocimiento de parte de los gerentes del sector estudiado acerca de las competencias que en lo *administrativo* requiere tales gerentes del sector metalmecánico industrial, quien, según se observó, aparece, en su toma de decisiones cotidianas, centra determinado por las competencias *técnicas*. En este mismo sentido, las actividades propias de la administración desarrolladas por Fayol y sus continuadores hasta el presente (planear, organizar, dirigir y controlar), no fueron asumidas como se esperaba, pues, se constató que estas se realizaban con cierta timidez. Tal vez porque la eficiencia y la disciplina de los empleados era lo que más importaba a los directivos en ese momento, la influencia para la toma de decisiones opera más desde el pensamiento calculador de la ingeniería industrial, que el de las ideas clásicas presentes en la historia de la AC desde su fundación.

Es importante aclarar que en la investigación se asumió una delimitación teórica que apoyó la localización preliminar del problema, pero, como lo dictan los cánones de la investigación cualitativa, posteriormente, según la dinámica del desarrollo del estudio, emergieron otras fuentes bibliográficas que complementaron el análisis de la información que siguió en adelante.

Así, la metodología definida para el desarrollo del proyecto estuvo alineada con la *naturaleza* del problema. Con un diseño metodológico desde un enfoque cualitativo, la observación participante se incluyó en las técnicas de recolección de la información. Se pudo entonces estar en contacto directo con los sujetos estudiados en su medio cotidiano, además, esto permitió desentrañar las vivencias de los gerentes en relación con sus subalternos y entender su manera de dirigir. Tal como lo plantea Guber (2011), la observación participante incluyó (teniendo en cuenta ciertas precauciones metodológicas) la experiencia de la investigadora en medio de las relaciones dadas en CILINCOL, empresa elegida como para ser estudiada mediante esta mencionada observación participante. Pero, según el diseño decidido para la obtención de la información, también fue muy afortunada la entrevista en profundidad porque las conversaciones sostenidas con los gerentes del sector industrial metalmecánico o allegados a ellos, permitieron tener una mejor comprensión de las costumbres y hábitos laborales de las personas entrevistadas. Tanto la observación participante como las entrevistas en profundidad suministraron la información básica para analizarla a partir del análisis del discurso orientado textualmente (Fairclough, 2008) y desentrañar de los relatos y las observaciones realizadas, las perspectivas o los patrones del quehacer gerencial, facilitando la identificación de las categorías emergentes, que más tarde permitieron definir las competencias administrativas propiamente dichas o las de apoyo a la administración. La inmersión en la empresa era la única forma de entender los tejidos que diariamente se van enlazando y que se reconocen como valiosos, siendo parte del relato, de la conversación, de la reunión, de la celebración, en fin, de la interacción con la población de CILINCOL.

De igual manera, la entrevista en profundidad debía hacerse a los gerentes, quienes no solo contaron lo vivido de manera franca y abierta, sino que fueron los espacios para que allegaran una serie de anécdotas, de situaciones y de descripción de episodios que no eran demandados, sino que emergían de la espontaneidad del relato y que nutrieron los hallazgos de la investigación y dinamizaron el análisis de la información obtenida.

Por lo anterior, la metodología definida permitió cumplir con los objetivos trazados en el proyecto, como el identificar y definir las competencias netamente

administrativas del gerente (como el pensamiento sistémico, la capacidad de planificación y organización y la ética empresarial); y las competencias *relacionales* útiles a la administración (como la confianza, el liderazgo, el trabajo en grupo, la capacidad formativa y las habilidades comunicativas).

En la información recolectada para el proyecto, a través de la observación participante y las entrevistas en profundidad mencionadas, se pudo constatar que las competencias técnicas, son ampliamente aplicadas por los gerentes del sector industrial metalmecánico y paradójicamente expresadas como un aspecto a resaltar. En cambio, las competencias administrativas –asumidas en esta investigación como una combinación de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, adquiridos a través de la formación y la experiencia, que le permiten al gerente planear, organizar, dirigir y controlar una organización– no son muy desarrolladas en el quehacer del directivo, más en lo referente a la planeación, la organización y la dirección propiamente dicha.

En la pasantía de observación empresarial, la investigadora tuvo el privilegio de contrastar el quehacer del gerente y su impacto en los empleados, podría decirse que había dos escenarios muy diferentes, por un lado, el gerente al que le da dificultad para delegar; al que frente a un error busca los culpables y no tiene claridad para la definición de los objetivos corporativos. Por otra parte, se observó a un líder conciliador, que reconoce que lo más importante es la formación y el respeto por las personas y que, además goza de credibilidad ante los subalternos, a éste último los empleados le reconocían su rectitud y su ética.

Puede decirse entonces, que los gerentes en varios momentos de la historia de la empresa desempeñaron funciones técnicas y todavía siguen *sintiendo afinidad* y una *conexión estrecha* con los procesos metalmecánicos, razón por la cual, se sienten cómodos –aun siendo administrativos–, cuando realizan tareas operativas y no perciben el impacto de estas acciones, en su quehacer directivo.

Con el estudio realizado, se puede inferir que las consideraciones técnicas dadas del management científico están en la misma línea de las de la gestión de la calidad, ambas están buscando la eficiencia a partir del control, articulación que favorece la incidencia de las competencias del gerente en el sistema de

gestión de la calidad organizacional. Según la doctrina de la AC, el control y el seguimiento de las acciones planificadas son tareas permanentes del gerente, pero en la mayoría de los directivos consultados cuando se referían al control, no lo hacían enfocado a lo administrativo que se ha aprendido desde Fayol. Esto lo ubicaron en el seguimiento de las tareas técnicas, por ejemplo: asegurar el diámetro de una pieza, indagar por las especificaciones técnicas de un producto o darle salida a un producto terminado e incluso, varias conversaciones administrativas sostenidas con los gerentes, terminaban en situaciones técnicas, de cualquier índole.

Una de las claridades establecidas con el desarrollo de la investigación, es que las competencias del gerente no están aisladas, como tampoco sus responsabilidades frente al sistema de gestión de la calidad organizacional.

Si bien es cierto, la experiencia laboral favorece la adquisición de algunas habilidades y destrezas administrativas en el gerente, éstas solo se adoptarán cuando se es consciente de las competencias que se requieren para la realización de las funciones propias del cargo, lo que refuta el supuesto definido en este aspecto. Por otra parte, con los resultados de la investigación se ha evidenciado la relación de las acciones del gerente, con las etapas de desarrollo del SGCO, y es necesario identificar las competencias administrativas y técnicas, que demanda el directivo; pero también pensar, evaluar, entender y actuar, lo que lo configura como un ejercicio racional, que debe hacerse previamente, para definir acciones concretas que lleven a fortalecer las competencias administrativas en el gerente, situación que valida el supuesto relacionado con la racionalidad y el juicio que debe considerarse para mejorar las labores del gerente en la organización, en las relaciones con los otros y con sí mismo.

La información recibida de la gerente entrevistada deja entrever la poca aceptación de una mujer en cargos directivos en el sector industrial metalmeccánico; ella asumió la gerencia por el fallecimiento de su esposo, quién tampoco creyó en su desempeño como gerente, cuando le solicitó que ante su muerte cerrara la empresa *ipso facto*, situación que bien podría ser objeto de investigaciones posteriores.

Finalmente, los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación, permitirán el diseño de un modelo de competencias para el gerente del sector industrial metalmecánico. Pero también, propondrá en la Institución de Educación Superior, donde labora (Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid de la ciudad de Medellín – Colombia), el diseño de un programa de formación de alto nivel para gerentes de todos los sectores económicos, donde se privilegie el desarrollo de las competencias administrativas identificadas y de paso fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2005). UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. España: AENOR.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle.
- Alles, M. (2007). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Ángel Pérez, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estud.filos*, 9-37.
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Apel, K.-O. (2001). *The Response of Discourse Ethics. To the moral challenge of the human situation as such and especially today*. Louvain-la-Neuve: Peeters.
- Aranguren, J. (1994). *Ética. Grandes Obras del Pensamiento*. Barcelona: Altaya.
- Atheortúa, F., Bustamante, E., & Valencia, J. (2009). *Sistema de gestión integral*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Atzioni, A. (1964). *Organizações Modernas*. Sao Paulo: Livrarua Pioneira Editora.
- Barbier , P. (2016). Pluralisme méthodologique, une affaire d'intégration? *Recherches Qualitatives. Hors-série*, 20, 547-558.
- Beaud, S. (2018). El uso de la entrevista en las ciencias sociales. En defensa de la entrevista etnográfica. *Revista colombiana de antropología*, 54(1), 175-218.
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*. Montréal: Thèse de Doctorat en administration.
- Bermúdez, H. (2017). *Mimetismo y proyección en investigación cualitativa: El ejemplo de la experiencia sensible en el trabajo cotidiano*. Medellín.

- Bermúdez, H. (2020). El voice picking: Una organización del trabajo que atenta contra la subejtividad del trabajador. El caso de una cadena de comercio de alimentación al detal. *Innovar*, 30(76), 37-50. doi:doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85193
- Bertalanffy, L. (1986). *La teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educacion.*, 21(10), 61-82.
- Bonelli, F., & Cabral, S. (2018). Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 487-509. doi:https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170152
- Borges, M., Teixeira, A., Pinto, J., & Nele, M. (2022). Application of HACCP for development of quality risk management in a water purification system. *Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences*. doi:http://dx.doi.org/10.1590/s2175-97902022e191051
- Bourdieu, P. (2006). La Objetivación participante. *Apuntes de investigación del CECYP*, 10(11), 87-101.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Boyatzis, R. (1993). Beyond competence the choice. *Human Resource Management Review*, 3(1), 1-14.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21 st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Briggs, J. (1970). *Never in Anger*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bronckart, J.-P., & Dolz, J. (2007). La noción de competencia: su pertinencia para el estudio del aprendizaje de las acciones verbales. En J. P. Bronckart, *Desarrollo del lenguaje y didáctica de las lenguas* (págs. 147-165). Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Burbano, D., Pardo, C., & Orozco, C. (2021). Systematic Mapping of the Harmonization of SCRUM and ISO 9001. *Facultad de Ingeniería*, 30(56). doi:https://doi.org/10.19053/01211129.v30.n56.2021.13303
- Caraballo , R. (2007). La andragogía en la educación superior. *Investigación y postgrado*, 22(2), 4.

- Carrasco, M., Miquilena, Y., & Di Fiore, M. (2012). Competencias gerenciales en organizaciones empresariales y en organizaciones emergentes. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(2), 1060-1064.
- Chevalier, J., & Gheerbrant, A. (1986). *Diccionario de los símbolos*. Barcelona: Herder.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Christou, E. (2002). Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 1(14), 25-32.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI Editores.
- Cortina, A. (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A., & Martínez Navarro, E. (2001). *Ética*. Madrid: Aka S.A.
- Crapanzano, V. (1980). *Tuhani: Portrait of a Moroccan*. Chicago: University of Chicago Press.
- Crosby, P. (1982). *La calidad y yo*. México: Pearson Educación.
- Crosby, P. (1982). One Point of View: Quality Assurance. The Management of Quality. *Research Management*, 25(4), 10-12. doi:10.1080/00345334.1982.11756735
- Crosby, P. (1995). *Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin problemas*. México: CECSA.
- Cubillos, M., & Rozo, D. (2009). El concepto de calidad. Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de la Salle*, 80-99.
- De Castro, A., Cardona, E., Gordillo, M., & Támara, S. (2007). Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo artístico de la universidad del norte de la ciudad de Barranquilla. *Psicología desde el Caribe*, 49-80.
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management Theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management*, 19(3), 392-418.

- Deming, E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Deming, E. (1994). *La Nueva Economía. Para la industria, el gobierno y la educación*. . Massachusetts: Diaz de Santos.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Devereux, G. (2012). *De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento* . México: Siglo Veintiuno .
- Dooley, K. (2000). The paradigms of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline. *Advances in the Management of Organizational Quality* , 32.
- Du, Y., Yin, J., & Zhang, Y. (2015). How innovativeness and institution affect ISO 9000 adoption and its effectiveness: evidence from small and medium enterprises in China. *Total Quality Management*. doi: 10.1080/14783363.2015.1075874
- Dunford, B., Mumford, K., Boss, W., Boss, A., & Boss, D. (2019). Integrated conflict management systems pay off with lower levels of formal grievances and lower turnover rates. *ILR Review*, 1-24.
- Esguerra Lozada, M. (2014). Comprensión y autocomprensión en la hermenéutica de Gadamer, y algunas perspectivas para el humanismo. *Universitas Philosophica*, 97-117.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Fairclough, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades. *Discurso & Sociedad*, 2(1), 170-185.
- Falconi Campos, V. (1994). *TQC Control de la Calidad Total*. Rio de Janeiro: Fundação Christiano Ottoni.
- Fayol, H. (1968). *Administracion industrial y general* (Décima ed.). México: Herrero hermanos, Sucs.
- Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control* (Tercera ed.). New York: McGraw-Hill.
- Felgate, Y. (2020). Human resource management moral competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), 1-8. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1193>

- Ferrater Mora, J. (1970). *Diccionario de Filosofía Abreviado*. Buenos Aires: Suramericana .
- Flynn, B., Schroeder, R., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 339-366.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Cambridge University Press.
- Gadamer, H.-G. (1999). *Verdad y Método* (Octava edición ed.). Salamanca: Sígueme.
- Galeano, M. (2011). *Diseño de proyectos de la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Garmendia Mora, J. (2015). Competencias gerenciales de los empresarios de las pymes fronterizas, su realidad contextual y su éxito. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 3(2), 10-17.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). *La inteligencia social y la biología del liderazgo*. Harvard Business Review.
- Grados, J. (2009). *Caacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2004). *Process-based Strategic Planning*. Alemania: Springer.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Harper, D. (1987). *Working knowledge* . Chicago: University of Chicago.
- Heno Galeano, C. (2022). *Individuación y mediación analítica en contextos organizacionales*. Bogotá: Aula de Humanidades.
- Icontec. (2008). *NTC-ISO 9001. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá: Icontec.
- Icontec. (2015). *NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos* (Cuarta actualización ed.). Bogotá: Icontec.
- Icontec. (2015). *NTC-ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario* . Bogotá: Icontec.
- Ikram, M., Zhang, Q., & Srofe, R. (2020). Future of quality management system (ISO 9001) certification: novel grey forecasting approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28. doi: 10.1080/14783363.2020.1768062

- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- ISO-ONUDI. (2010). *Organismos Nacionales de Normalización en países en Desarrollo*. Ginebra. Suiza: Organización Internacional de Estandarización.
- Johansen Bertoglio, O. (1996). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa.
- Johnson, J. (1975). *Doing social research*. New York: Free Press.
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Juran, J., & Gryna, F. (1994). *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw_Hill.
- Kaës, R. (2004). Complejidad de los espacios institucionales y trayectos de los objetos psíquicos. *Psicoanálisis e instituciones*, 655-670.
- Kakar, S. (1970). *Frederick Winslow Taylor*. Montrea: Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montreal' .
- Kannan, V., & Bose, S. (2012). Improving the service quality of ocean container carriers: an Indian case study. *Benchmarking: An International Journal*, 19(6), 709-729.
- Kant, I. (2005). *Crítica de la razón práctica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kant, I. (2012). *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kaplan, Y., & País, M. (2023). Experiencias culturales/artísticas (trans) feministas. Estudio etnográfico de los procesos de organización del "bloco". *Cuadernos de Antropología Social*, 201-218.
- Knowles, M. (1970). *The modern practice of adult education. From Pedagogy to andragogy*. New York: Cambridge. The adult Education Company.
- Knowles, M., Holton III, E., & Swanson, R. (1973). *The adult learner* (Sixth ed.). EEUU: Elsevier.
- Korossy, K. (1999). Modeling Knowledge as Competence and Performance. En A. Dietrich, & L. Josef, Knowledge Spaces. *Theories, Empirical Research, and applications*, 103-132.

- Krishnamoorthi, K., & Krishnamoorthi, R. (2012). *A first course in Quality Engineering. Integrating Statistical and Management Methods of Quality* (Segunda ed.). Boca Raton, United States of America: CRC Press.
- Labarca, N., & García, J. (2011). *Elementos para la competitividad en el sector metalmecánico del estado de Zulia. Multiciencias, 11(3), 256-261.*
- Linhart, R. (2013). *De cadenas y de hombres*. México: Siglo Veintiuno.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios gerenciales, 30(132), 301-313.*
- López Carrizosa, F. (2004). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá: Icontec.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Barcelona: Anthropos.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). México: Cengage Learning.
- Macaluso, I. (2014). *Competencias claves Futuros Managers*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Machado, M., Telles, R., Sampaio, P., Queiroz, M., & Fernandes, A. (2018). Performance measurement for supply chain management and quality management integration. Benchmarking. *An International journal(18)*. doi:10.1108/BIJ-11-2018-0365
- Maderuelo, J. (2002). Hablemos de... Gestión de calidad. Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam, 12(10)*.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Londres: George Routledge & Sons, Ltd., New York: E. P. Dutton & Co (First edition, 1922).
- Mansfield, B. (2004). Competence in transition. *Journal of European Industrial Training, 2004*.
- Markides, C., & Williamson, P. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal, 149-165*. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2486881>
- Matarrese, M. (2023). Transformaciones del campo artesanal en Formosa y de la cestería pilagá (1970-2016). *Cuadernos de antropología social,(56), 123-140.*

- McClelland , D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 1-14.
- McClelland, D. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>
- Mejía, C., Herrera , J., Zambrano, S., & Medina, V. (2020). Competencias Gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *CIENCIAMATRIA*, 6(10), 129-157.
- Merriam-Webster. (2003). *North American Dictionary*. (11th Edition ed. ed.). Springfield: Merriam-Webster, Incorporated.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. California: Sage Publications.
- Muñoz, R. (2002). Administración y Hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración*, 27, 134-146.
- Muzzio, H. (2023). Uso da Fotografia na Pesquisa Organizacional: Legitimidade e Potencialidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 1-13.
- Nikitina, T., & Lapina, I. (2018). The concept of manager: Critical analysis and competencies required. *10th International Scientific Conference* (págs. 236-244). Vilnius, Lithuania: <https://doi.org/10.3846/bm.2018.27>.
- Okun, B. (2010). *Ayudar en forma efectiva Counseling: Técnicas de terapia y entrevista* (1 ed.). Paidós.
- Olarte, A. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la división de control de transporte Sunat, 2016"*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Omachonu, V., & Ross, J. (1995). *Principios de la Calidad Total*. México: Diana.
- Ortiz, O., & Bermúdez, H. (2015). *Fantasías que crean empresa*. Medellín: Fondo Editorial Unaula.
- Pandey, M., & Pandey, P. (2015). Global Employability of Unemployed Youth through Soft Skills. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(2), 73-77.
- Patel, N. (2006). *Organization and Systems Design* . Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Pena Brandão, H., Borges-Andrade, J., & Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte

- organizacional e treinamento. *Revista de Administração USP*, 47(4), 523-539.
- Post, H. (1997). Building a strategy on competences. *Longe Range Planning*, 30(5), 733-740.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-90.
- Read, K. (1975). *The high valley*. New York: Scribners.
- Reynaud, J.-D. (2001). Le management par les compétence: un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 43, 7-31.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Contemporánea*. Madrid: Mc-Graw Hill.
- Rosanas, J., & Velilla, M. (2003). Bases motivacionales de la identificación, la lealtad y la confianza en un modelo antropológico de las organizaciones. *Revista Empresa y Humanismos*, VI(1), 163-178.
- Samani, M., Ismail, N., Leman, Z., & Zulkifili, N. (2017). Development of a conceptual model for risk-based quality management system. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5), 483-498. doi:DOI: 10.1080/14783363.2017.1310617
- Sánchez, M., Limon, J., Tlapa, D., & Baez, Y. (2020). ISO 9001 Standard: exploratory analysis in the manufacturing sector in Mexico. *Dyna*. doi:DOI: <http://doi.org/10.15446/dyna.v87n213.83230>
- Sarmiento, H. (2005). La Urdimbre del Quipus. Segunda parte. Una Discusión Taxonómica acerca del concepto de control como objeto de estudio de la contabilidad. *Lúmina*.(3), 101-116. doi:<https://doi.org/10.30554/lumina.03.1139.1999>
- Schütz, A. (2003). *L'Étranger. Un essai de psychologies sociale. Suivi de L'Homme qui rentre au pays*. París : Editions Allia. (Première édition 1942).
- Shannon, C., & Weaver, W. (1963). *The Mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois.
- Smith, R. (2005). *Strategic Planning for Public Relations* (Segunda ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sousa, R., & Voss, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91-109.

- Taylor, F., & Fayol, H. (1968). *Principios de la administración científica y Administración industrial y general* (Décima ed.). México: Herrero Hermanos. Sucs..S.A.
- Thorndike, E. (1927). *The measurement of intelligence*. New York: Columbia Univ. .
- Treece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Useche, M., Gilder, M., & Guerrero, P. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 173-185.
- Vaca, J., Aguilar, V., Gutiérrez, F., Cano, A., & Bustamante, A. J. (2015). *¿Qué demonios son las competencias?* Veracruz: Instituto de Investigaciones en Educación.
- Valenzuela , L., & Rosas, J. (2007). Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Horizontes Empresariales*, 6(1), 37-47.
- Watzlawick, P., & Krieg, P. (1995). *El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Homenaje a Heinz von Foerster* . Barcelona: Gedisa.
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management - history and trends. *The TQM journal*, 27(3), 281-293. doi: 10.1108/TQM-11-2013-0125
- Whittington, R. (2000). *What is Strategy - And Does it Matter?* Londres: Routledge .
- Wilson, J., & Campbell, L. (2018). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management*, 1-16. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>
- Xu, L., Peng, X., Pavur, R., & Prybutok, V. (2020). Quality management theory development via meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 1-16. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107759>

Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-


Firma del Autor

Noviembre de 2023
Fecha

Lugar: Medellín- Colombia

7. ANEXOS

Anexo 1. Fragmento transcripción de entrevistas en profundidad

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Candelario.

Introducción y consentimiento informado **_Si**

¿Cuánto lleva en la empresa?

Llegué a la empresa como hace 30 años, cuando comenzamos, pues obviamente son empresas pequeñas comparadas con lo que somos hoy, eran dos empresas prácticamente. Hoy somos cuatro empresas y una de ellas está dividida en dos plantas, ósea que a nivel de producción son cinco plantas

¿Cómo era la empresa cuando usted ingreso?

Creo que se ha mantenido con el tiempo, cuando llegué era una empresa de tipo familiar gerenciada por el dueño, lo cual sigue siendo hoy (risas), igual él era el que se encargaba de todo, en ese momento él tenía prácticamente los apoyos para el manejo administrativo de las secretarías, eso era básicamente lo que había en ese entonces. Hoy, ya hay unas áreas transversales que se dedican a diferentes procesos, gestión humana, hay un departamento de mantenimiento, compras, hay un departamento de calidad y metrología, mercadeo y ventas, entonces la cosa seagrandó y tomo esa estructura ... y cada planta de las cinco que le mencionaba tienen un jefe de producción.

Frente al liderazgo, ¿usted qué hace para que las personas le sigan?

Ve yo veo mucho prácticamente, partir de que soy un convencido de que estoy haciendo integrar los conceptos y pues procura dar ejemplo, creo que esa ha sido por lo menos mi fórmula de éxito en el sentido me considero un líder y que las personas me respetan, pero más que porque sean jefe, porque ven en mí cierto nivel de coherencia y siempre mucho camino por recorrer, pero siempre me ha ayudado mucho eso, que yo procuro que lo que digo lo puedo cumplir.

¿Cómo llegó a esa conclusión?

Haber, a través de los años y en un proceso personal de autoconocimiento de ir visualizando mi proyecto de vida, de ir integrando las áreas de mi vida, antes cuando comencé, mi casa era una cosa y la empresa era otra. Con el paso del tiempo fui aprendiendo que somos un ser y que a partir de ahí buscamos diferentes conceptos que debemos ir manejando e integrando, obviamente no es de un día para otro, eso se va consolidando con el tiempo y tuve un esquema de referencia que fue mi papa, que hoy sigue siendo el gerente que pues es un estilo autoritario, ni más faltaba son personas muy echadas *pa'* adelante, muy emprendedoras, una vitalidad enorme, una pasión por lo que hace increíble que lo que quieren es seguir manejando las empresas con las mismas estrategias que con las que las iniciaron y en el tiempo eso va cambiando y van generando unos choques que son difíciles de asimilar y de amoldarse, resumiendo, para mí mi papa es un referente porque me fue ayudando a entender que las cosas en ese estilo no eran muy adecuadas obviamente tiene que ver con la formación que he ido adquiriendo del mismo sistema de gestión de la calidad, de mejoramiento personal, en fin. Entonces me fui dando cuenta que, si realmente la empresa es lo que son sus dueños, la empresa se comporta, que son hábitos que se van adquiriendo, más de lo que se habla, es de lo que se hace, es como mi experiencia al respecto.

¿Existió alguna situación en la empresa que usted pueda resaltar, donde se evidencia lo que me acaba de contar?

Es mi ideal, mi aspiración es que todo el sistema se vaya adaptando se vaya enfocando al ser, que este integrado... yo he buscado replicar en todo mi equipo ese sistema, que venga usted está aquí es para que sea un mejor ser humano, para que aprenda, para que no solo cumpla los objetivos de la empresa, sino que cumpla los objetivos de su vida personal, ese ha sido mi sueño y lo he venido compartiendo con los demás. Pero me he encontrado con la resistencia con mi papa, él no ha cambiado, él sigue siendo el mismo pues es el gran jefe, entonces de una forma u otra se ha obstaculizado y hoy podría decirse que hay dos bandos, los que siguen el estilo de él y los que han visto beneficios en lo que yo les trato de inculcar, a mi papá lo ven como el gran jefe, como la autoridad, en fin y él espera que yo haga lo mismo, pero yo no comparto, sino que me veo listo yo soy un líder y tengo unos deberes que debo cumplir, unas responsabilidades, debo darles una pautas, pero más que me vean como un jefe, que me vean como un facilitador de los procesos. Entonces, desde ahí, es donde yo digo, venga yo soy transparente, quiero que sean transparentes conmigo y me meto más que en los resultados, ¿cómo le está yendo? ¿cómo se siente?, ¿cómo considera que se puede mejorar?, yo por lo tanto bienvenidas las críticas que usted pueda ver en mí, voy a estar dispuesto a corregirme, si obviamente hay inconsistencias... pues desde esa óptica pueden llegar a lograr un buen trabajo en equipo. Cuando hay dos estilos de liderazgo en una empresa es muy complejo, es lo que me ha pasado, entonces respondiendo a tu pregunta hoy vos encontrarías en la organización gente que piensa como yo y gente que piensa como mi papá, es así. Eso ha dificultado el progreso de la empresa definitivamente. Yo ni más faltaba he hablado con él varias veces de ese tema y siempre le he dicho, vea hombre si usted considera que yo deba hacerme a un lado, yo no tengo problema, porque aquí no se trata de una lucha de quien tiene la razón, de que mi conocimiento, mis teorías son mejores que las suyas.... No para nada, pero si hay algo que no tiene discusión, es que hay que integrar los conceptos, porque cuando yo hablo la gente percibe una cosa y cuando él habla percibe otra. Ahí hay un error garrafal que en ninguna organización debería existir, desde esa óptica eso es lo que he hecho, él me ha dicho yo te necesito aquí... y me he convertido a través del tiempo en un mediador entre lo que él exige, lo que quiere y como la gente lo interpreta, me encargo de ser ese punto medio. él lo que quiere decir aquí es esto, hágalo así y sugiero que hagas esto y esto, retroaliméntelo de esta forma. Ha sido como la forma en que me he ido amoldando a ese sistema, como te dije ahorita, yo en momentos me he retirado de la empresa, buscando que él como líder máximo pueda organizar sus cosas a su antojo, ni más faltaba él es el dueño, pero si ha sido muy difícil, cómo te digo a hoy, eso no se ha logrado todavía. Que haya una cultura organizacional, con criterios unificados no, me atrevería a decir que no, si hay buenas intenciones, pero a nivel de resultados no, pienso que no se ha reflejado.

¿Cuáles elementos tiene el liderazgo que usted promueve?

El primero entender que ante todo somos personas y que como tal tenemos debilidades y fortalezas, partiendo de ahí el entendernos, el construir partir de ahí normas, políticas de trabajo. Siempre orientados obviamente a unos resultados, a unos objetivos que la gente debe colocar, entonces no se trata de hacer una anarquía ni más faltaba que cada quién haga lo que le dé la gana, venga conozcámonos y hagamos un buen trabajo en equipo para apoyarnos poniendo al servicio de la empresa, nuestras fortalezas y a partir de identificar nuestras debilidades cada quien, hacer una labor de aprendizaje para ir supliendo, si yo identifico que tengo una debilidad, pero que es una fortaleza para mi compañero, pues yo decirle ayúdame en esto y enseñar también. Tener una visión de objetivos muy claros, que dirija la gerencia y de ahí en adelante el equipo trabaje en equipo partiendo de entendernos como seres humanos, si yo logro los objetivos de la empresa y estoy obteniendo recursos para lograr mis objetivos personales, entonces hacer una familia integrada realmente, así es como yo lo veo.

Anexo 2. Bitácora de trabajo de campo (fragmento).

PASANTÍA EMPRESARIAL

CILINCOL

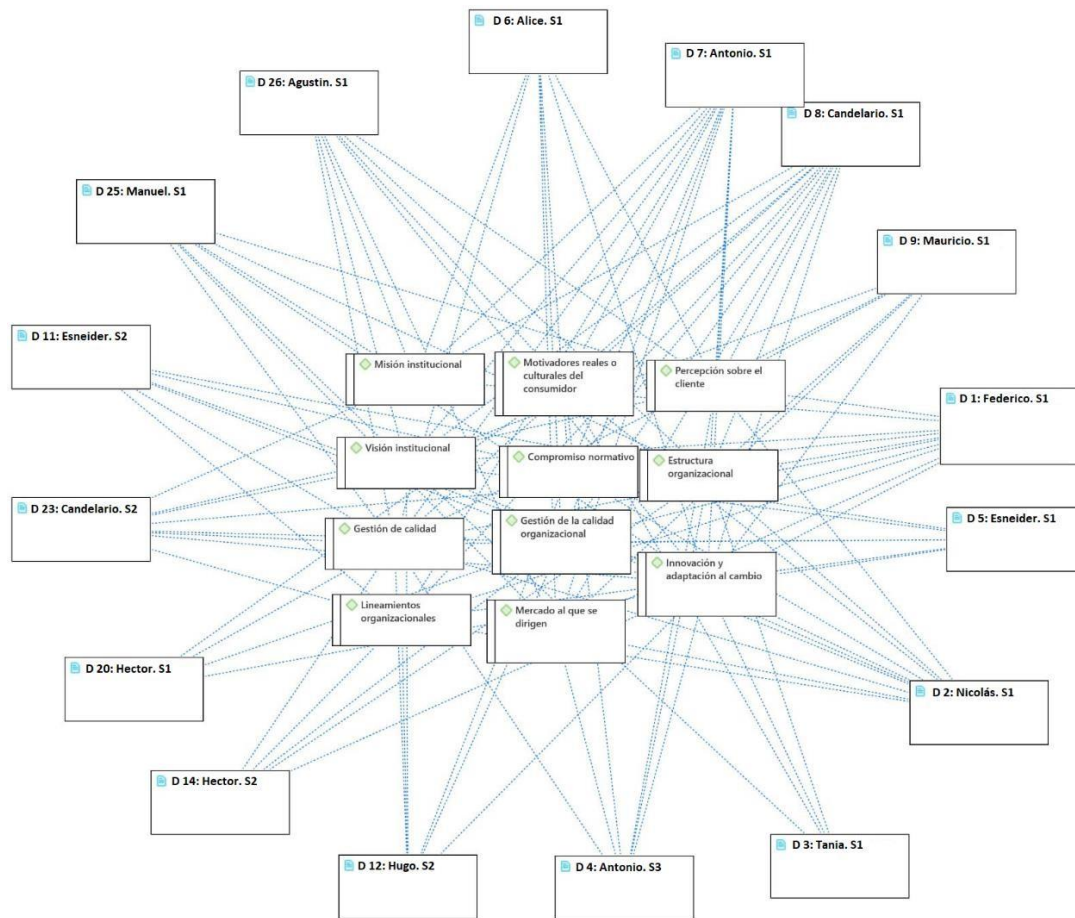
Yudi A. Marín A.

23 de agosto de 2021

Observaciones	Resaltar/tener en cuenta
<p>La jornada empezó a las 8:00 am, al llegar a la oficina hablé con la señora Gloria, la que apoya los servicios generales, me habló de su fin de semana, que visitó a su mamá y que le organizó su casa, le gustó mucho el clima de sábado y domingo, porque no llovió. También habló de su estabilidad laboral, estuvo 9 años contratada por una empresa temporal y 16 vinculada por la empresa, está muy contenta y agradecida. Los muchachos de ahora no tienen arraigo por nada, si no les gusta, no trabajan y punto. Cuenta la historia de la esposa de su sobrino, que solo trabaja 6 meses y descansa más o menos el mismo tiempo, porque se aburre trabajando y "mire es tan de buenas que siempre consigue empleo", me llevo el tinto y se despidió porque iba para una de las plantas y ya no regresa en todo el día.</p> <p>Fui a la planta de cromo a concertar una reunión con la persona encargada de atención al cliente, quedamos de hablar la próxima semana, porque mañana va de "correría" a visitar algunos clientes y regresa el viernes de esta semana. También hablé con Carlos Pizarro el jefe de Producción y estaba muy atareado, tenía muchas órdenes por registrar y además debía programarlas. Quería tomar algunas fotografías de algunas piezas para utilizarlas en las diapositivas de la capacitación sobre gestión de la calidad, que tendremos en los próximos días.</p> <p>Me dirigí entonces a la planta 2 de Unicilindros, para tomar las fotografías de allí y de paso conversar con el director de producción.</p> <p>Ingresé a las oficinas de Rubén Álvarez, son tres espacios con divisiones de acrílico, en la parte inferior con láminas de madera, están un poco sucias. Al entrar a la zona de oficinas, primero está la oficina de Hervin, luego la de Rubén y finalmente están los vendedores, aunque solo había un escritorio.</p> <p>La oficina de Rubén es muy estrecha, la silla solo cabe de lado, el escritorio está desordenado, tiene tres "montoncitos" de papeles, incluso sobre la base de la pantalla del computador tiene sus exámenes médicos, electrocardiograma y autorizaciones médicas. Dice "No me gusta recibir la gente acá, porque todo se escucha". Le pedí el favor de prestarme un sacapuntas y se lo llevó a Hervin que estaba en su oficina y él lo organizó y me lo entregó.</p> <p>Entramos a la planta, Rubén me habló de cada máquina y de sus operadores, tienen varios tornos de bancada de diferente tamaño, un espacio de pintura, muy pequeño al fondo de la planta, al lado está la sección de soldadura, y otros tornos, cuando llegábamos a cada puesto de trabajo, Rubén saluda a todos los trabajadores, y ellos respondían con asombro porque pese al tapabocas, me reconocían.</p>	

Observaciones	Resaltar/tener en cuenta
<p>En algún momento observé mientras hablaba con Rubén que había una situación por resolver, primero había tres personas reunidas hablando con una pieza en una de las máquinas, uno de ellos llamó al Hervín, no a Rubén y luego otro del grupo se puso el delantal de soldadura y todo lo necesario para el proceso, y se metió a la zona de soldadura a apoyar al responsable.</p> <p>El centro de control numérico lo trajeron de planta 1 hace tres años, aquí tenemos programador, pero el que programa es el de allá. "Realmente aquí tengo de todo", dice Rubén.</p> <p>Cuenta Rubén, que en este momento la planta trabaja sola, ya se puede jubilar tranquilo, Hervín está muy joven, pero ya lleva 17 años trabajando con él. De alguna manera en cada planta ya se tiene el relevo generacional, así que la empresa está para rato, si el mercado lo permite. ¿Este relevo fue consiente y planificado? "No que va, se dio porque la gente es muy buena y la mayoría se hizo acá, así que cada uno sabe lo que tiene que hacer, por eso es que yo me puedo dedicar a los clientes, a asesorar a los clientes, porque en la planta con Hervín es suficiente".</p> <p>"Imagínate que Hervín ha pasado por todos los cargos, estuvo en diagnóstico, en tornos, en soldadura, él fue jefe de jefe de planta de planta 1. Y todos lo respetan. Realmente todos son muy amigos y han hecho una amistad de mucho tiempo. Todos se conocen, pero también han aprendido mucho, aquí hay mucho conocimiento".</p> <p>Esta planta, no está en ningún programa de mejoramiento, planta 1 está con la Cámara de Comercio de Medellín y con CHM (cliente muy grande), pero nosotros no, somos los "parias" del grupo, pero si pudiéramos evaluar por ingresos, por acá entra el doble de las otras plantas.</p> <p>Me preocupa que el mundo tiene carbón si acaso para 5 años, máximo 10, así que planta 1 podría desaparecer, eso es como "Crónica de una muerte anunciada", le pregunto: ¿Ya han hablado de eso con don Gildardo?, me dice con todos ellos hemos discutido eso, pero usted sabe que lo que se le mete a la cabeza eso hace. Él se ha equivocado mucho y ha entregado algunas zonas del país a la competencia y los clientes que tenemos acá, están para muchos proveedores.</p> <p>¿Han pensado en buscar otros mercados?, sí nosotros les hemos vendido a empresas ecuatorianas, pero no hemos pasado de ahí. La calidad nuestra es reconocida y hay clientes que así puedan ser apoyados por la competencia, nos prefieren a nosotros por la calidad y el soporte técnico.</p> <p>De lo que he leído, de Elon Musk dueño de Tesla ese magnate, ya está hablando de acabar con el carbón y con la gasolina y si eso se da... se acaba planta 1.</p> <p>¿La estructura orgánica de esta planta es similar a planta 1? Si, muy parecida y los salarios también son parecidos. Aunque allá están los ingenieros y aquí los que no.</p> <p>¿Cómo es el manejo de las decisiones de la planta, cuando están involucrados Hervín y vos? Nosotros nos entendemos muy bien, cuando uno necesita del otro lo busca y ya, pero cuando se hace es porque ya se han buscado otras alternativas.</p>	<p>La carga prestacional es más alta en la planta de menos ingresos- Este comentario también lo hizo el Ingeniero de planta 1</p>

Anexo 3. Identificación preliminar de competencias



Anexo 4. Consolidado de citas por entrevistado. Atlas Ti.

Consolidado de citas por entrevistado.

Proyecto (Yudi)

Informe creado por Yudi Marín en 3/05/2022

Informe de documentos

Todos (29) documentos



1 Federico. S1

Documento de texto, 90 citas



2 Nicolás. S1

Documento de texto, 81 citas



3 Mayte. S1

Documento de texto, 20 citas



4 Antonio. S3

Documento de texto, 10 citas



5 Esneider. S1

Documento de texto, 33 citas



6 Alice. S1

Documento de texto, 53 citas



7 Antonio. S1

Documento de texto, 38 citas



8 Candelario. S1

Documento de texto, 77 citas



9 Mauricio. S1

Documento de texto, 16 citas



10 Pedro. S2

Documento de texto, 10 citas



1 Esneider.s2

Documento de texto, 33 citas



2 Hugo. S2

Documento de texto, 29 citas



3 Tania. S2

Documento de texto, 12 citas



4 Héctor. S2

Documento de texto, 12 citas



5 Mauricio. S2

Documento de texto, 14 citas



6 Manuel. S2

Documento de texto, 21 citas



7 Hugo. S1

Documento de texto, 1 citas



8 Juan S2

Documento de texto, 17 citas



9 Nicolás. S2

Documento de texto, 12 citas



10 Héctor. S1

Documento de texto, 10 citas



11 Juan. S1

Documento de texto, 7 citas



12 Antonio. S2

Documento de texto, 3 citas



1 Hugo. S2

Documento de texto, 24 citas



2 Federico. S2

Documento de texto, 8 citas



3 Manuel. S1

Documento de texto, 48 citas



4 Agustín. S1

Documento de texto, 24 citas



5 Pedro. S1

Documento de texto, 15 citas



6 Mayte. S2

Documento de texto, 4 citas



7 Tania. S1

Documento de texto, 6 citas

