



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

COMPETENCIAS DE COLABORACIÓN EN
GERENTES DEL ÁREA PRODUCTIVA DURANTE
FASE DE PREPARACIÓN DEL PROYECTO IWS: CASO
BIGOTT

Realizado por:

Calatrava Rojas, María Fernanda

Contreras Padrón, Nacary Carolina

Profesor guía: Yoniray Romero

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: dieciocho (18) puntos.

Nombre: Yoniray Romero Firma: [Firma]

Nombre: Adriano Bues Firma: [Firma]

Nombre: María Elena Villegas Firma: [Firma]

Caracas, 24 de Octubre de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:
LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

COMPETENCIAS DE COLABORACIÓN EN GERENTES DEL ÁREA
PRODUCTIVA DURANTE FASE DE PREPARACIÓN DEL PROYECTO IWS: CASO
BIGOTT

Tesistas:
Calatrava, María
Contreras, Nacary

Tutor:
Yoniray Romero

Caracas, Octubre 2019

DEDICATORIA

A **mis Padres**, por siempre ser luz, guía y propulsores de cada uno de mis sueños.

A **mi Hermana**, por ser mi apoyo incondicional, mis ganas de ser mejor y mi razón de vida.

A **mis Abuelos** por ser mi felicidad.

A **mi Madrina y Padrino** por cuidar de mí de manera incondicional.

A **Nacary Contreras**, por estar conmigo desde el primer día, por todos estos años de amistad y por asumir este importante reto conmigo. Gracias por tantos momentos increíbles.

A **Jessica Pumar** y a **Duliana De Vettori**, por hacer que estos cuatro años estuvieran llenos de momentos especiales, por tantas risas, consejos, apoyo y por estar siempre en las buenas y en las malas.

María Fernanda Calatrava

DEDICATORIA

Quiero dedicar este Trabajo de Grado a mis padres; especialmente, a mi madre, **Nacay C. Padrón T.**; mujer ejemplar que me ha motivado y ha sido modelo a seguir en cada etapa de mi vida. Por ser mi guía, brindarme su amor y apoyo incondicional, estar presente en todos y cada uno de los momentos y formarme en valores y principios que enriquecen el crecimiento como persona.

También quiero hacer mención a **mi familia**, encabezada por mi **abuela Rafaela**, pilar del hogar, y seguida por mis **tías, tíos y primos**, quienes han extendido sus manos cada vez que los he necesitado y celebrado junto a mí los logros alcanzados. Gracias por existir y estar a mi lado en cada tramo de este camino llamado Vida.

Para finalizar, a los grandiosos **amigos** que me regalaron esta carrera y experiencia universitaria, quienes hicieron de este transitar una etapa maravillosa y amena, la cual será imposible de olvidar. Destacando, a mi compañera y amiga, **María Fernanda Calatrava**, por el compromiso y la responsabilidad aceptada para la realización de este trabajo.

Nacary Contreras Padrón

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios, creador del universo, por darnos la fortaleza de continuar cuando más lo necesitábamos, por guiarnos, por bendecir e iluminar cada uno de nuestros pasos durante esta etapa de nuestras vidas.

A la Universidad Católica Andrés Bello, nuestra casa de estudio, por su ardua labor en cultivar la excelencia en cada uno de sus estudiantes a través de una formación integral.

A nuestra querida tutora Yoniray Romero, por aceptar acompañarnos en este proceso tan íntegro como lo es el desarrollo de un Trabajo de Grado; por su dedicación, sus conocimientos, su paciencia, su motivación y sus valiosos consejos, que hicieron posible la culminación de esta investigación.

A nuestro profesor de Seminario, Alberto Rodríguez, por sus orientaciones, entusiasmo y tiempo brindado, de manera incondicional, durante la realización de este estudio.

A todas y cada una de las personas que formaron parte del Panel de Experto, por el apoyo en la validación del instrumento aplicado.

A Cigarrera Bigott Sucs, por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar este trabajo de investigación.

A los Gerentes, líderes de los pilares del proyecto IWS, por su participación en este estudio cuya buena disposición y preciado tiempo fue esencial para el logro de los objetivos establecidos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
1. Antecedentes Académicos	9
2. Teorías, Conceptos y Nociones	10
Competencias	10
Gerencia y Gerente	14
Competencias Gerenciales o Directivas	15
Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales (HAE).....	18
Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario EUSA.....	22
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	24
British American Tobacco (BAT)	24
Valores Fundamentales de British American Tobacco (BAT)	24
Cigarrera Bigott Sucs	25
Misión de Cigarrera Bigott Sucs	25
Visión de Cigarrera Bigott Sucs	25
IWS- Integrated Work Systems (Sistema de Trabajos Integrados).....	25
Fases de IWS	26
Pilares de IWS	27
Técnicas de IWS.....	29
Principales Indicadores	30
Elementos Culturales de IWS.....	30

Estado Actual del IWS- Integrated Work Systems en Cigarrera Bigott Sucs	31
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	32
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	32
UNIDAD DE ANÁLISIS	33
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
VARIABLE(S) DEL ESTUDIO.....	34
TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	41
Validación de Expertos	41
Prueba Piloto	43
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
Nivel Presencial de la Competencia <i>Empatía</i> en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS	47
Nivel Presencial de la Competencia <i>Trabajo en Equipo</i> en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS	49
Nivel Presencial de la Competencia <i>Flexibilidad</i> en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS	51
Nivel Presencial de las Tres Competencias de Colaboración en los Líderes de los Pilares de la metodología IWS como Grupo	53
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Grupos de Competencias de los Gerentes</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2. Comparación de los Modelos.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3. Comportamientos/Conductas asociadas a las Competencias.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 4. Operacionalización de Variables.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5. Alfa de Cronbach de Prueba Piloto.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 6. Definición de Frecuencia Alta y Frecuencia Baja</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 7. Distribución de Frecuencias: Empatía</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 8. Distribución de Frecuencias: Trabajo en Equipo</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 9. Distribución de Frecuencias: Flexibilidad</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 10. Distribución de Frecuencias: Competencias de Colaboración</i>	<i>53</i>

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICAS

<i>Figura 1. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer. Alles, M. (2005)</i>	12
<i>Figura 2. Clasificación de Competencias según su dificultad de detección. Alles, M. (2005)</i>	12
<i>Figura 3. Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales. Whetten, D. y Cameron, K. (2011)</i>	19
<i>Figura 4. Habilidades de liderazgo y administrativas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia. Whetten, D. y Cameron, K. (2011)</i>	20
<i>Figura 5. Estructura de las Competencias. EUSA. (2016)</i>	22
<i>Figura 6. Pilares de IWS. Manual de Integrated Work Systems. (2019)</i>	28
<i>Figura 7. Técnicas de IWS. Manual de Integrated Work Systems. (2019)</i>	29
<i>Gráfico 1. Nivel Presencial de la Competencia Empatía en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS</i>	47
<i>Gráfico 2. Nivel Presencial de la Competencia Trabajo en Equipo en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS</i>	49
<i>Gráfico 3. Nivel Presencial de la Competencia Flexibilidad en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS</i>	51
<i>Gráfico 4. Nivel Presencial de las Tres Competencia de Colaboración en los Líderes de los Pilares de la metodología IWS como Grupo</i>	53

RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el estado de las competencias de colaboración presentes en los gerentes del área productiva de una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas durante la fase de preparación de la metodología Integrated Work Systems-IWS (Sistema de Trabajos Integrados), utilizando como base para la definición de Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad, las competencias estudiadas, los conceptos establecidos por el modelo de Habilidades Administrativas Esenciales expuesto por Whetten y Cameron (2011) y por el Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario EUSA (2016). Dicho estudio fue de carácter descriptivo, no experimental y transversal, contando con la participación de los diez (10) gerentes, líderes del proyecto IWS de Cigarrera Bigott Sucs; específicamente, uno (1) que asume el rol de Líder de Proyecto y los nueve (9) líderes de cada uno de los pilares que conforman dicha metodología de trabajo como unidad de análisis y muestra. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario con escala tipo Likert, administrado mediante una Evaluación de 180° para obtener las perspectivas que tiene cada uno de los sujetos (autoevaluación, por el supervisor inmediato y los pares) con respecto a las competencias manifestadas por los líderes del proyecto IWS. Para el procesamiento y análisis de los datos recogidos se calcularon los estadísticos descriptivos junto a la generación de las distribuciones de frecuencias con el uso del programa SPSS y la herramienta Excel para señalar el nivel de presencia de los comportamientos asociados a las competencias de colaboración en cada uno de los líderes. De acuerdo a los resultados obtenidos se hallaron, a nivel individual, variantes en la manifestación de las competencias; pero, a nivel grupal, es Flexibilidad, la competencia que dichos líderes demuestran con una mayor frecuencia, siendo Trabajo en Equipo y Empatía, aquellas en las cuales se debe hacer hincapié en su desarrollo de cara a la implementación del proyecto IWS, donde la integración y cooperación de todos y cada uno de los colaboradores, se transforma en un factor clave para el logro de los objetivos de la organización.

Palabras Claves: Competencias de Colaboración, Gerentes, Empatía, Trabajo en Equipo, Flexibilidad, Metodología Integrated Work Systems (IWS).

INTRODUCCIÓN

Históricamente, el ser humano se ha unido en comunidades o agrupaciones para obtener recursos naturales, económicos o lograr un objetivo común que genere significado para ellos; entendiendo así, que el éxito reside mayormente en la formación de equipos de trabajo, a través de la implementación de la división de tareas para alcanzar los mejores resultados. Es por ello, que se vuelve necesario la designación de una persona encargada de controlar y determinar el camino a seguir por el grupo o equipo de trabajo, siendo esta figura la de los gerentes. La acción de gerenciar constituye el eje de la actividad laboral, ya que brinda eficacia en los procesos y guía al equipo en el logro de los objetivos organizacionales.

Por tal motivo, es de gran relevancia, contar con las competencias esenciales para enfrentar cualquier tipo de situación del ámbito laboral, permitiendo así, la sustentabilidad y competitividad de las empresas.

Se entiende por Competencia, “a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2007, p.29). Dicha autora, también señala que la combinación entre los conocimientos y las destrezas, en conjunto con las características de personalidad conllevan a lo denominado “competencias”, ya que “los conocimientos van acompañados de una serie de características personales que marcan la diferencia” (Alles, 2007, p.40) y permiten a la persona tener un desempeño superior.

En este trabajo de investigación se destacan las competencias de colaboración (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad) expuestas en el modelo de “Habilidades Administrativas Esenciales” de Whetten y Cameron (2011) y en el manual de “Desarrollo de Competencias” del Centro Universitario EUSA (2016) con el objetivo de determinar el estado de dichas competencias en los gerentes-líderes del proyecto Integrated Work Systems-IWS (Sistema de Trabajos Integrados) de una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas, el cual se encuentra en su fase de preparación.

Este estudio comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I: Aborda la problemática que conduce el desarrollo de la investigación, la cual está orientada a la medición de las competencias de colaboración en los líderes de los pilares del proyecto de Integrated Work Systems (IWS) de la empresa Cigarrera Bigott Sucs ante su establecimiento pautado para el año 2020, permitiendo definir el objetivo general y los específicos, así como la justificación de dicha investigación.

Capítulo II: Constituye el Marco Teórico, en el que se exponen antecedentes académicos que brindan apoyo en la estructuración y contenido de este trabajo, así como basamentos teóricos que explican el panorama del tema a estudiar, recalcando los modelos que sirven de base conceptual para el desarrollo de esta investigación.

Capítulo III: Expone el Marco Referencial, en el cual se proporciona información institucional de la empresa donde se realizó el estudio (Historia, Misión, Visión y Valores), así como del proyecto Integrated Work Systems-IWS (Fases, Pilares, Objetivos e Indicadores) para contextualizar la utilidad de las competencias estudiadas en el desarrollo de dicho sistema de trabajo.

Capítulo IV: Define el Marco Metodológico; en él se determina el tipo y diseño de investigación que se utilizó para llevar a cabo el trabajo, al igual que se indican la unidad de análisis, la población y la muestra, objeto de estudio. Asimismo, presenta la definición u operacionalización de las variables, la descripción de la técnica e instrumento para la recolección de los datos y su proceso de validación conformado por un panel de expertos y la prueba piloto.

Capítulo V y VI: Engloba los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición, los cuales se exponen en tablas y gráficos que hacen posible el entendimiento de los datos, unido al análisis y discusión de los mismos.

Finalmente, se presentan las **Conclusiones y Recomendaciones** derivadas de los resultados alcanzados y que dan respuesta a los objetivos planteados; al igual que las **Referencias** consultadas para la realización de la investigación y los **Anexos** que la apoyan.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pérez, Romero y Torres (2014) señalan que la sociedad actual implica cambios acelerados en el comportamiento de los líderes en las empresas, el ritmo de las organizaciones no puede detenerse y ellos deben responder con soluciones acertadas e ideas innovadoras y desarrollar conductas y comportamientos para alcanzar el éxito organizacional. Esta transformación marca el camino para definir qué conocimientos, habilidades y actitudes deben alcanzar los líderes empresariales para insertarse en los retos del mercado laboral (p.9)

Gerenciar es una ciencia, el arte si se quiere de lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente, y por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas habilidades para desempeñar efectivamente dicha labor (Lara, Rodríguez y Del Canto, 2016, p.75).

El éxito de un líder gerencial se asocia con su capacidad para analizar el contexto donde se desenvuelve y el tipo de habilidades que despliegue como resultado de su análisis. (De Avellán y Márquez, 2008, p.62)

Los resultados de la Encuesta de Coyuntura Industrial arrojan cifras contundentes acerca del comportamiento de la economía y su impacto negativo en la industria manufacturera nacional. La capacidad operativa del sector sigue en caída libre, al ubicarse en un 18%, esto es 5 puntos por debajo de la utilización de capacidad, registrada en el periodo octubre-diciembre 2018. Bajo nivel de ventas, falta de financiamiento bancario, déficit de mano de obra y servicios públicos deficientes, son algunos de los factores que limitan la producción, según los consultados (CONINDUSTRIA, 2019).

Asimismo, el estudio refleja que las expectativas negativas en torno al consumo nacional seguirán marcando el ritmo de la producción en el futuro. Con relación a la fuga de

talento, los datos reflejan que las empresas presentan un promedio de 22,6% de personal que se ha retirado de las mismas (CONINDUSTRIA, 2019).

Teniendo como marco de referencia, Cigarrera Bigott Sucs, “empresa líder en la manufactura y comercialización de cigarrillos de alta calidad en Venezuela y miembro de la empresa British American Tobacco” (BIGOTT, 2019); la misma, actualmente, se encuentra en desarrollo de la metodología de Sistema de Trabajos Integrados (IWS-Integrated Work Systems) que “es una forma de trabajar basada en la mejora continua y enfocada en el desarrollo de habilidades y comportamientos para lograr resultados comerciales innovadores, mediante cero pérdidas, paradas no planificadas, defectos e incidentes, y 100% compromiso, involucramiento, responsabilidad y participación” (Beniamini, 2019).

El IWS presenta diez pilares “para lograr la integración de todas las áreas involucradas en el proceso productivo” (Beniamini, 2019), los cuales se denominan de la siguiente manera:

Liderazgo (LDR): brinda dirección e integración a todos los niveles de la organización para así lograr objetivos comerciales y culturales.

Organización (ORG): apoya la creación de una organización de alto rendimiento, garantizando que se tienen a las personas adecuadas en las posiciones adecuadas, en un ambiente de trabajo propicio para el logro de los objetivos.

Educación y Entrenamiento (ET): asegura que se estén generando las capacidades organizativas a través de procesos de aprendizaje efectivos, justo a tiempo, con total participación de los empleados.

Seguridad, Salud & Ambiente (HSE): asegura que existan los sistemas y capacidades necesarias para no tener accidentes.

Calidad (Q): brinda los sistemas y capacidades necesarias para no tener defectos de calidad y producir productos de la más alta calidad.

Mantenimiento Autónomo (AM): brinda los sistemas y capacidades para operar con cero defectos sin intervención externa, a través de una gestión diaria de producción disciplinada, efectiva y altamente confiable.

Mantenimiento Progresivo (PM): asegura la maximización de las condiciones de los equipos y procesos de una manera eficiente y rentable.

Eliminación de Pérdidas (LE): provee las capacidades para eliminar las pérdidas a lo largo de la organización.

Manejo de Iniciativas (IM): brinda los sistemas y capacidades para eliminar las pérdidas en sistemas de producción nuevos o modificados.

Cadena de Suministro (SN): brinda los sistemas y capacidades para lograr la sincronización E2E con el ritmo requerido por el consumidor. (BIGOTT, 2019)

“Cada pilar de IWS, identifica y busca eliminar las pérdidas dentro de su área de experticia, establece estándares de trabajo para eliminar las pérdidas y guían el desarrollo de capacidades en todas las áreas y niveles de la organización” (BIGOTT, 2019).

Iván Acosta (2017), Director General de PGA Group, expresó en una entrevista para Globovisión: “Las empresas venezolanas no han bajado sus estándares de exigencias, lo que han sido es más selectivas, más cautelosas, pero lo que son las competencias finales del trabajador siguen siendo altas; siguen buscando ser trabajadores capacitados con las destrezas necesarias para el mundo del trabajo”.

Entendiendo por competencia, “la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica...considerando, aquellos factores que distinguen a una persona con un desempeño superior al de otras personas que tienen un desempeño promedio o aceptable” (ESAN, 2016). Por ello, es necesario que todos aquellos empresarios, gerentes y directores se avoquen en desarrollar las competencias que potencialmente les permitirán liderar con éxito (Ramírez, 2017, p.35)

Dada la situación que se ha asentado en el país, es imperativo que los gerentes continúen apuntando a la mejora del rendimiento de toda la organización, basándose en sus habilidades directivas, las cuales son claves para conducir de forma efectiva los comportamientos de sus colaboradores hacia resultados óptimos que permitan el logro de los objetivos establecidos.

Esto sugiere abordar el modelo de competencias de los autores Whetten y Cameron titulado “Habilidades Directivas Esenciales”, el cual se compone de tres (3) dimensiones: *Personales* (Desarrollo del Autoconocimiento, Manejo del Estrés Personal, Solución Analítica y Creativa de Problemas), *Interpersonales* (Establecimiento de Relaciones mediante una Comunicación de Apoyo, Ganar Poder e Influencia, Motivación de los Demás y Manejo de Conflictos) y *Grupales* (Facultamiento y Delegación, Formación de Equipos Efectivos y Liderar el Cambio Positivo); cuyos puntos, a pesar del tiempo de su publicación, mantienen vigencia al ser aplicables en la actualidad (atemporales), y se ven reflejados a mayor escala en el Manual de Desarrollo de Competencias publicado por el Centro Universitario EUSA, el cual presenta diecinueve (19) competencias claves a desarrollar en el ámbito profesional; éstas las jerarquizan en cuatro bloques, planteando que “necesitamos comprender que debemos ir escalando y realizando una evolución lógica por los grupos de competencias” (EUSA, 2016, p. 10). En primer lugar, se hallan las *competencias personales* (Confianza en sí Mismo, Autocontrol, Visión Positiva, Gestión del Estrés y Asertividad); luego, *competencias de logro* (Orientación a Resultados, Iniciativa, Responsabilidad, Resolución de Problemas, y Planificación y Organización); *competencias de colaboración* (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad); y por último, *competencias de movilización* (Liderazgo, Orientación al Servicio y al Cliente, Influencia, Comunicación, Resolución de Conflictos y Desarrollo de Otros).

Esta investigación se enfoca en estudiar las competencias de colaboración, las cuales “están asociadas a la habilidad, necesidad y gusto por crear, mantener y utilizar relaciones satisfactorias con otras personas en beneficio de unos objetivos comunes” (EUSA, 2016, p.14), siendo las mismas convergentes con las habilidades grupales definidas por Whetten y Cameron (2011), enunciando: “Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo” (p.18); y una propia de las habilidades interpersonales, las cuales “se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas” (Whetten y Cameron, 2011, p.18).

Esto permite establecer como, propósito del trabajo en cuestión, saber si los gerentes en su función de planificar, organizar y dirigir demuestran comportamientos y conductas que los lleven a trabajar, de manera eficiente, en conjunto a sus colaboradores, manteniendo los estándares de productividad, calidad y eficacia establecidos en la organización. Asimismo, aportar una serie de datos donde se indiquen las fortalezas y debilidades presentes en las competencias que manifiesta el gerente para reforzarlas y potencializarlas, respectivamente, con la finalidad de desempeñar su cargo, a cabalidad y de forma óptima.

A nivel organizacional, la empresa a estudiar fundamenta su razón de ser en generar confianza, valorar el trabajo en equipo, actuar con rapidez y agilidad bajo cualquier circunstancia, requiriendo así un diagnóstico de las competencias presentes en los gerentes responsables de los pilares característicos del Sistema de Trabajos Integrados (Integrated Work Systems-IWS) para afianzar el logro de los objetivos de la organización, y alcanzar de esta manera, la fusión empresa-consumidor.

A partir de este planteamiento, surge la siguiente interrogante:

“¿Cuál es el estado de las competencias de colaboración (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad), que presentan los gerentes del área productiva en la fase de preparación de la metodología Integrated Work Systems-IWS (Sistema de Trabajos Integrados) en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas con base a la consecución de los objetivos?”

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Determinar el estado de las competencias de colaboración (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad), que presentan los gerentes del área productiva en la fase de preparación de la metodología Integrated Work Systems-IWS (Sistema de Trabajos Integrados) en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas con base a la consecución de los objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Delimitar las competencias de colaboración características de los gerentes de acuerdo a lo expuesto por Whetten & Cameron y el Centro Universitario EUSA para la construcción del instrumento de medición y su respectiva validación.
2. Medir las competencias de colaboración presentes en los gerentes del área productiva de una empresa manufacturera mediante una evaluación 180° (autoevaluación, supervisor inmediato y pares).
3. Establecer el nivel presencial de las competencias de colaboración en los gerentes del área productiva de una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas durante la fase de preparación de la metodología Integrated Work Systems-IWS (Sistema de Trabajos Integrados).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes Académicos

Guevara, María Angélica y Peralta, Verónica (2004) a través de su tesis de pregrado que se titula “Perfil Ideal de Competencias de Gerente de RRHH/ Perfil Real de Competencias de Gerente de RRHH de un grupo de empresas en Caracas” llevaron a cabo una investigación de tipo descriptiva, de campo, no experimental y transversal cuyo objetivo fue la determinación del perfil ideal del gerente de RRHH y la descripción de las competencias que poseían dichos gerentes para el momento del estudio. En primer lugar, procedieron a construir un modelo de competencias de acuerdo a los roles que cumple un gerente de RRHH y las diferentes conductas observables de cada competencia, el cual fue evaluado por un panel de expertos; posteriormente, mediante la técnica de evaluación o feedback 360 grados, determinaron la presencia de cada una de las competencias componentes del perfil ideal, siendo seleccionadas cuatro empresas con una muestra de seis personas cada una (gerente, supervisor directo, dos subordinados y dos pares). Entre sus conclusiones se expresa que no hay ausencia de alguna competencia exactamente, sino que existe un importante número (Servicio al cliente, Autocontrol, Habilidades Interpersonales, Memoria, Razonamiento Matemático y Analítico) que amerita desarrollo o fortalecimiento para el logro de un desempeño excelente de los diferentes roles del Gerente de RRHH. El aporte que brinda esta tesis para el presente trabajo de grado radica en la metodología empleada por las autoras, ya que su tipo y diseño de investigación se asemeja a la planteada (descriptiva y no experimental-transversal) siendo de gran utilidad al momento de definir el alcance y el camino a seguir para llevar a cabo el estudio; asimismo, como la técnica de recolección de datos usada debido a que se busca obtener las distintas perspectivas en cuanto a las competencias presentes en el gerente.

Paz, Ray (2017) mediante su trabajo de grado titulado “Competencias Gerenciales y Organizaciones Saludables para el Bienestar de los Trabajadores” tuvo como objetivo general estudiar el efecto de las Habilidades Interpersonales (HI) y las Habilidades Grupales (HG) sobre el Bienestar Organizacional (BO) en la Universidad Simón Bolívar (USB); para ello, utilizó como base de su investigación, el modelo de Habilidades Directivas Esenciales (HDE) de Whetten y Cameron (2011) y para el constructo BO el instrumento variables del modelo HERO, es decir Organizaciones Saludables y Resilientes (en inglés, Healthy and Resilient Organizations) validado y probado por Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012). Su importancia y justificación radica en tres aspectos (Teórico, Metodológico y Organizacional) ya que se brinda un aporte, no sólo al nivel de conocimiento sobre los modelos empleados sino que se introduce y adapta por primera vez al contexto organizacional venezolano el modelo HERO, lo cual establece precedentes que contribuyan al crecimiento, fortalecimiento, sostenibilidad y desarrollo de la organización. La muestra observada estuvo integrada por 196 trabajadores administrativos de la USB, quienes evaluaron por medio de los instrumentos suministrados las competencias directivas y algunas prácticas saludables para la generación de bienestar en el entorno organizacional. Esto permitió probar que, en el modelo de Habilidades Directivas Esenciales (HDE), las competencias de HG (Formación de Equipos Eficaces y Facultamiento y Delegación) se vincula positivamente con el BO, mientras que las competencias de HI (Manejo del conflicto, Motivación de los empleados, Comunicación de apoyo y Ganar poder e influencia) arrojan una relación negativa con respecto a BO. Dicho antecedente contribuye al tema de investigación debido a que presenta un modelo de competencias (Habilidades Directivas Esenciales de Whetten y Cameron) que sirve de base para visualizar y comprender los distintos bloques de habilidades que caracterizan a un gerente; siendo un libro cuya funcionalidad se orienta a ser una guía para mejorar el comportamiento directivo.

2. Teorías, Conceptos y Nociones

Competencias

Para el año 1973, uno de los primeros autores en acuñar y describir el término de “competencia” fue David McClelland (profesor de la Universidad de Harvard), quien comprobó que un buen desempeño en el puesto de trabajo está relacionado con las

características propias de las personas, conocimientos y habilidades. McClelland (citado en Vadillo, 2008).

McClelland argumentaba que el desempeño adecuado del trabajo dependía más de las características propias de la persona que de su currículum, o experiencia, por lo que investigó sobre nuevas variables que le permitieran establecer una mejor predicción del rendimiento laboral, a las que llamó competencias. Patrón y Barroso (citado en Ramírez, 2017).

Otro autor que manifestó una definición de competencia fue Boyatzis, indicando que es “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Boyatzis (citado en Vadillo, 2008).

Asimismo, Spencer & Spencer en su libro "Competence at Work, Models for Superior Performance", definen competencia como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” Spencer & Spencer (citado en Alles, 2005)

Entendiéndose por “características subyacentes” al conjunto de todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral. Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus capacidades cognoscitivas (aptitudes), tendencias de conducta (actitudes), los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos, ya sean los conocimientos teóricos o experienciales. Patrón y Barroso (citado en Ramírez, 2017).

De modo, que los mismos autores (Spencer & Spencer) exponen cinco elementos de las competencias: *Motivación* (intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros), *Características* (Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información), *Concepto propio o concepto de uno mismo* (Actitudes, valores o imagen propia de una persona), *Conocimiento* (Información que una persona posee sobre áreas específicas) y *Habilidad* (Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental).

Además de introducir el Modelo del Iceberg, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, y el núcleo mismo de la personalidad (Alles, 2005, p.25).

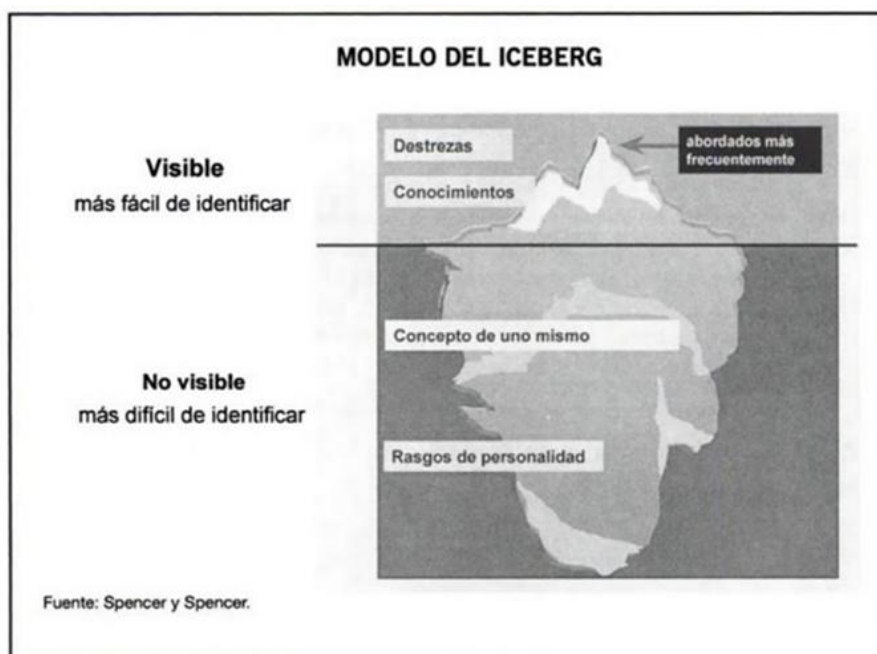


Figura 1. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer. Alles, M. (2005)

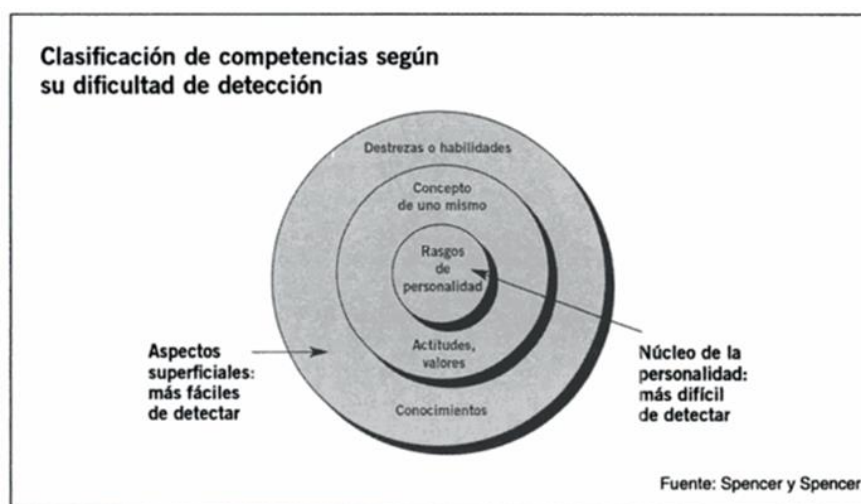


Figura 2. Clasificación de Competencias según su dificultad de detección. Alles, M. (2005)

Para los autores del siglo XXI, como Chiavenato y Blanchard, el concepto de “competencia” lo definen de la siguiente manera:

...una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas (Chiavenato, 2009, p.146).

La competencia como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y el compromiso viene determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad. Blanchard (citado en Vadillo, 2008).

Asimismo, de acuerdo a Benavides (2002), las competencias hacen referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral. Es decir, pueden entenderse como comportamientos manifiestos, observables en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente. Benavides (citado en Fernández, 2011).

Un elemento clave al momento de hablar de *Competencias*, es la evaluación del desempeño, definida por Chiavenato (2009) como “una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245), cuya funcionalidad radica en ser “un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento

para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano” (p.245).

A su vez, la evaluación de las competencias permiten “conocer tempranamente las brechas entre el perfil requerido y el perfil real de las personas” (Alles, 2007, p.18); y con ello, “constatar si las personas que se desempeñan en una determinada función tienen las competencias requeridas o, en su defecto, cuál es la distancia o brecha con el nivel requerido para tener un desempeño exitoso o superior” (Alles, 2007, p.91).

Gerencia y Gerente

El concepto de gerencia y gerente “se refiere a la gestión (gestare) o administración que la actividad empresarial requiere, una vez emprendida. Gerencia, en términos muy generales, significa el arte o ciencia de administrar la empresa” (Urquijo, 2009, p.216).

“Hoy la actividad gerencial, que suele ser entendida como un proceso, expresa la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir o administrar (mediante diversas formas de coordinación y control), los recursos humanos y físicos, de una entidad (una compañía o empresa de producción o de servicios), para el logro eficiente de sus objetivos, en beneficio propio y de la colectividad” Fernández, (citado en Urquijo, 2009). “Concepto que cubre tanto el aspecto económico como el social de la función directiva” (Urquijo, 2009, p.217).

El gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización” Hellriegel (citado en Fernández, 2011). En síntesis, “es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales” (Fernández, 2011, p.50)

“El papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio” (Zabaleta, 2003, p.117)

Es por ello, que Zabaleta (2003) formula cuatro características gerenciales, que serían los patrones básicos que un gerente debería desarrollar para lograr un proceso de gestión exitoso:

1. El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.
2. El reconocimiento del otro y, a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
3. El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
4. El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad. (p.119)

“La responsabilidad de los Gerentes era planear y los trabajadores recibir órdenes; con el desarrollo de competencias y la naturaleza cambiante de muchos empleos, las personas tienen más conocimientos y habilidades para desempeñar su rol; los Directivos dejan de ser jefes para convertirse en Líderes partiendo de la motivación, compromiso y comunicación entre el equipo de trabajo que los lleva a tomar decisiones asertivas para lograr el éxito organizacional” (Pérez, Romero y Torres, 2014, p.13-14).

“La gerencia de las organizaciones es consciente de la necesidad de invertir en el desarrollo integral de las personas, convirtiendo la gestión del talento humano en pieza clave para la generación de competitividad, creando un entorno laboral en que los trabajadores estén dispuestos a poner a disposición de la empresa, su capital intelectual y profesional, su talento, sus competencias y compromiso, en pro de los objetivos y metas de la organización” (UMB Virtual, p.15).

Competencias Gerenciales o Directivas

En las organizaciones, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios; con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas,

actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante, así como competitivo (Fernández, 2011, p.49)

Según De Ansorena (2001), las competencias directivas son competencias que resultan imprescindibles para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad. De Ansorena (citado en Fernández, 2011)

En el ámbito de las relaciones humanas, un gerente competente “es aquél que posee los hábitos, actitudes, destrezas, capacidades, comportamientos y las aptitudes necesarias para el desarrollo de óptimas relaciones interpersonales a nivel gerencial” (Ramírez, 2017, p.34). Por esta razón, los gerentes o directores de empresas deben tener la capacidad de conducirse bien el contexto social en el que se desenvuelven y lograr los objetivos de la empresa al gerenciar desde la empatía, y así conectar con la gente de una forma efectiva. La influencia interpersonal se obtiene por medio del proceso de comunicación entre el líder y el grupo. Para tales fines, un gerente que demuestre destreza social, lo cual no es más que la pericia en el manejo de las relaciones humanas, tendrá la ventaja de enfocar su estilo gerencial mediante el uso de una buena comunicación para el entendimiento con su grupo de trabajo y con su grupo de interés. (Ramírez, 2017, p.39)

A su vez, el liderazgo “es uno de los roles gerenciales más reconocidos” según Mintzberg (citado en Ramírez, 2017). La capacidad de liderazgo del gerente es de gran importancia, en especial en lo que respecta a la dirección de individuos, quienes serán los corresponsables de la productividad y desempeño de la empresa. Un gerente líder podrá encausar la motivación de los empleados y equipo de trabajo para “hacer lo correcto correctamente”, en función de la “eficiencia” y “eficacia” en la gestión, en tanto que la mejor gestión es aquella que logra ser eficaz y eficiente a la vez. Normalmente los gerentes deben administrar los recursos limitados (tiempo, dinero, espacio, entre otros) y he de añadirsele, las limitaciones personales, en lo que refiere a las capacidades y competencias de los empleados. Dichas limitaciones representan problemas para la gerencia, debido a que en algunas ocasiones, los empleados no comprenden bien lo que se espera de ellos, bien sea por deficiencias en la

comunicación gerencial, o debido carencias de capacitación o de información. Esta problemática también se enmarca en los gerentes, ya que las funciones del gerente como líder son: saber comunicar, entender, orientar las acciones y resultados de la empresa. En tal sentido, eficiencia y eficacia están estrechamente relacionadas con las competencias del gerente (Ramírez, 2017, p.44).

Es por ello, que las competencias gerenciales van de la mano con “una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales”. Druker (citado en Fernández, 2011)

Urquijo (2009) señala que “la dinámica de la nueva organización corporativa se mueve por “competencias”, es decir, por las cualidades (gerenciales, técnicas operativas y morales), que exige la posición de trabajo (rol) y que demuestra poseer quien se desempeña en la misma” (p.439).

Adicional a ello, este mismo autor integra en tres grupos, las competencias que se suelen esperar de los gerentes. Urquijo, Bonilla, Palacios y otros (citado en Urquijo, 2009, p. 440)

Tabla 1. Grupos de Competencias de los Gerentes

Orientación al Cliente, Identificación con el Negocio, Olfato para los Negocios, Orientación al Logro, Autoconfianza, Capacidad Informativa, Saber Innovar, Iniciativa y Conocimiento Administrativo.	Desarrollo de la Gente (de todo el personal), Impacto e Influencia, Preocupación por la Calidad, Integridad, Flexibilidad, Sensibilidad Interpersonal, Dirección Efectiva, Trabajo en Equipo y Liderazgo	Relaciones Sociales, Relaciones Interpersonales, Gente orientada al cambio, Integridad, Profesionalismo, Autoconfianza, Habilidad Negociadora, Dos o tres idiomas, Liderazgo de equipos y Orientación al Éxito.
---	--	---

Fuente: Teorías de las Relaciones Sindicato-Gerenciales. Urquijo, J. (2009)

En los tiempos de crisis actuales, es sumamente importante el saber gestionar y administrar, de manera competitiva, el activo más valioso que tiene una organización, como lo es, el talento humano; es por ello, que se hace necesario, el desarrollo y fortalecimiento de

conductas que propicien un desempeño superior a lo esperado y traiga consigo excelentes resultados, a pesar de la situación que acontece.

Según Olvera, Raya y Serrano (s/f): “La razón de ser de las políticas de dirección de personas, por tanto, pasa por la consecución, dado un entorno externo determinado, de los objetivos definidos a partir de la estrategia de la empresa” (p.23).

Cobra especial relevancia en estos momentos analizar cuáles son los cambios que están aconteciendo en el entorno, ya que éstos van a constituir las nuevas reglas de juego a las que es necesario adaptar las políticas de dirección de personas si se quiere “muscular” a la organización frente al entorno de recesión económica que nos depara el escenario futuro (Olvera, Raya y Serrano, s/f, p.23)

La única forma sensata de avanzar en ese camino de mayor productividad, mayor calidad y mayor innovación pasa ineludiblemente por conseguir mejorar la aportación de las personas en las organizaciones (Olvera, Raya y Serrano, s/f, p.24)

Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales (HAE)

En la última década, más o menos, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional. Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes (Whetten y Cameron, 2011, p.6).

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva (Whetten y Cameron, 2011, p.8)

Asimismo, estas habilidades presentan ciertas características en particular, las cuales Whetten y Cameron (2011) especifican como, *conductuales* (consisten en conjuntos

identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados); *controlables* (los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades); *se pueden desarrollar* (es posible mejorar el desempeño); *están interrelacionadas y se traslapan* (conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas); y *a veces son contradictorias y paradójicas* (no están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico) (p.9-11).

El modelo de Habilidades Administrativas Esenciales está compuesto por tres grandes grupos, los cuales a su vez, se subdividen en competencias que se les atribuyen a los gerentes o directivos. A través del libro “Desarrollo de Habilidades Directivas”, Whetten y Cameron (2011) las mencionan de la siguiente manera:

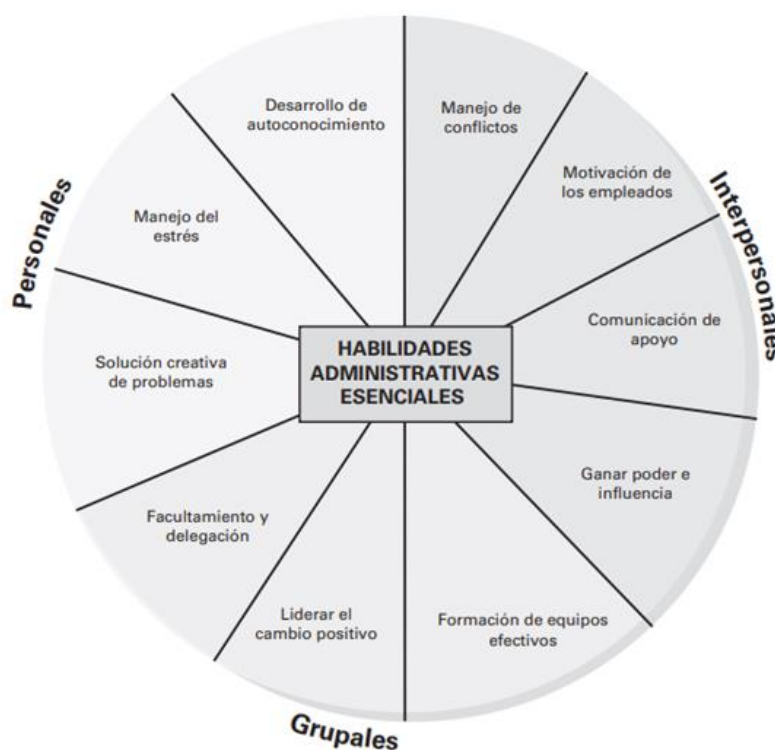


Figura 3. Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales. Whetten, D. y Cameron, K. (2011)

A pesar de que, en primera instancia, los autores Whetten y Cameron hacen mención de “habilidades administrativas”, su enfoque también se fundamenta en “las de liderazgo”.

Teniendo como base, el *Sistema de Valores en Competencia* de Quinn y Rohrbaugh (1983), el cual “se desarrolló al examinar los criterios utilizados para evaluar el desempeño organizacional” (Whetten y Cameron, 2011, p.16) y cuya utilidad inicial radica en mejorar la efectividad de las organizaciones; Quinn y Cameron (2006) presentan un modelo en el que se demuestra “que las habilidades administrativas y de liderazgo caen dentro de cuatro grupos o categorías” (Whetten y Cameron, 2011, p.16), como se ilustra en la figura 4; donde “los dos cuadrantes superiores suelen asociarse con el liderazgo y los dos cuadrantes inferiores generalmente se asocian con la administración” (Whetten y Cameron, 2011, p.17).

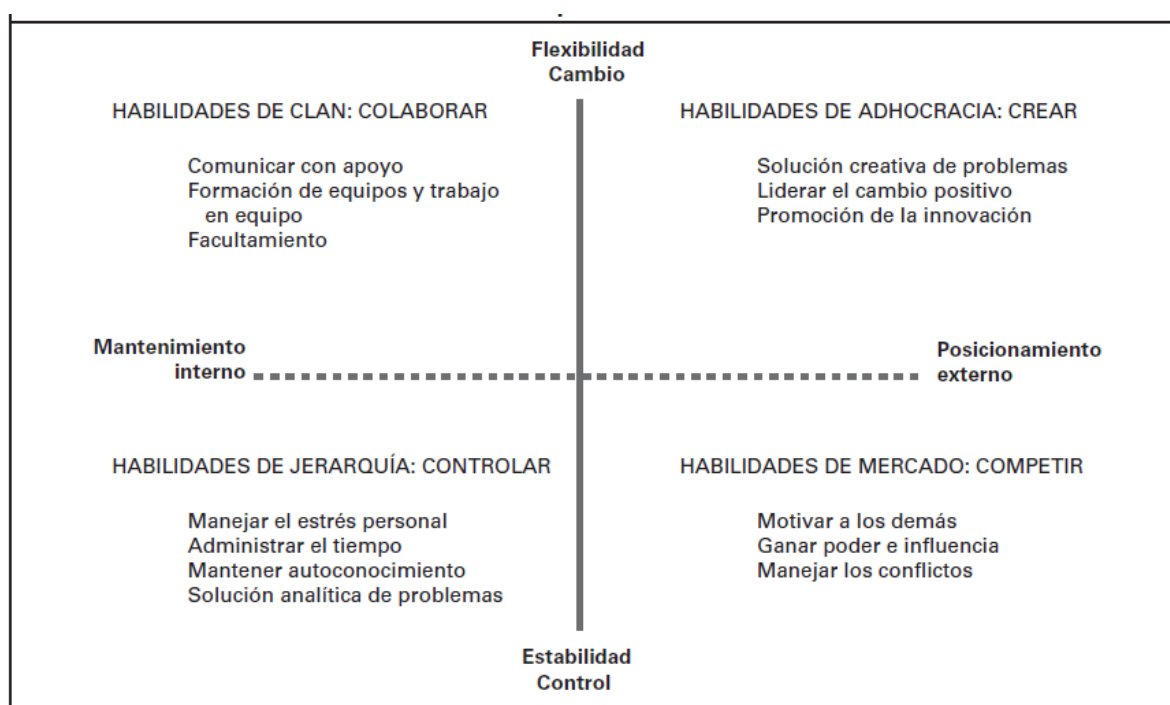


Figura 4. Habilidades de liderazgo y administrativas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia. Whetten, D. y Cameron, K. (2011)

Esta representación permite centralizar dos de los cuadrantes: “las habilidades de clan, las cuales les permiten estar enfocados en la *colaboración* e incluyen aquellas que se requieren para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar a otras personas; y las habilidades de adhocracia, que les permiten estar enfocados en la *creación* e incluyen las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio” (Whetten y Cameron, 2011, p.16-17).

Por ello, se definen las siguientes habilidades directivas esenciales; una que se agrupa en las habilidades interpersonales (HI) y tres correspondientes a las habilidades grupales (HG) de acuerdo al modelo de Whetten y Cameron:

- **Establecimiento de Relaciones mediante una Comunicación de Apoyo:** La habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo (Whetten y Cameron, 2011, p.239). La comunicación de apoyo busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil (Whetten y Cameron, 2011, p.242-243).
- **Facultamiento y Delegación:** “Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal y vigorizarlos para que emprendan acciones” (Whetten y Cameron, 2011, p.445); se enfoca en las formas en que los directivos podrían diseñar una situación laboral que vigorice y brinde motivación intrínseca a los empleados (Whetten y Cameron, 2011, p.443). La delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos (Whetten y Cameron, 2011, p.463).
- **Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo:** “Los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única” (Whetten y Cameron, 2011, p.494); asimismo, los miembros demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio (Whetten y Cameron, 2011, p.493).
- **Liderar el Cambio Positivo:** Es una habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. (Whetten y Cameron, 2011, p.542).

Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario EUSA

Desde la experiencia de las necesidades de las organizaciones y desde el desempeño de los profesionales en las empresas, se observa con claridad que todas las competencias pueden ser objeto de aprendizaje y desarrollo (EUSA, 2016, p.7). Ser competentes en el ejercicio de nuestras obligaciones o desempeñando un papel implica: **Actuar** para conseguir resultados. Nada se produce sin acción; y **Pensar** para elegir las acciones más adecuadas a la situación y de acuerdo a los resultados perseguidos (EUSA, 2016, p.9-10)

En este manual se aprecian 19 competencias que se clasifican en cuatro grandes grupos:



Figura 5. Estructura de las Competencias. EUSA. (2016)

Entre las competencias de colaboración se ubican:

- **Empatía:** Es comprender cómo se sienten otras personas estableciendo una conexión emocional con ellas, comprendiendo sus puntos de vista y estando interesado auténticamente en sus preocupaciones. Implica centrarse en el otro. También es un atributo del liderazgo y básica en la resolución de conflictos (EUSA, 2016, p.70).
- **Trabajo en Equipo:** Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común, y poner los intereses del grupo delante de los propios (EUSA, 2016, p.75).

- **Flexibilidad:** Es adaptarse a los cambios en distintas situaciones, pudiendo trabajar con distintas personas o grupos y en distintos ambientes. Implica capacidad de aprendizaje y disposición al cambio, así tolerancia y respeto genuino a los demás. Significa saber cambiar sin perder tu identidad (EUSA, 2016, p.80).

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se optó por realizar una fusión de ambos modelos (*Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales de Whetten y Cameron*, y *Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario EUSA*); estableciendo como el principal o base, el expuesto por Whetten y Cameron, al estar dirigido a personas que desempeñan un rol directivo o gerencial, pero cuestionado por su vigencia; aspecto que al efectuar la comparación o contraste con el modelo descrito por el Centro Universitario EUSA, se pudo apreciar como existían elementos similares entre los dos modelos, a su vez de contar con algunas distinciones que señalan componentes carentes de uno y del otro, siendo el resultado final: un *modelo híbrido* en el cual se contemplan los elementos semejantes de cada uno de los modelos originales, así como la adición de aquellas variantes que le dan valor y completan la definición de las competencias estudiadas. Asimismo, el desarrollo del modelo híbrido será explicado, de forma más precisa, en el Marco Metodológico.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

British American Tobacco (BAT)

British American Tobacco fue fundada en 1902 con la unión de Imperial Tobacco Company del Reino Unido y American Tobacco Company de Estados Unidos (BAT Colombia, 2014). James "Buck" Duke se convierte en el primer presidente de la compañía, siendo su estrategia: idear un producto superior, contratar a las mejores personas para fabricarlo, ponerle un precio lo más bajo posible y mecanizar la producción (BAT, 2019).

Se ha forjado como “una empresa de sólidos valores, sustentada en el talento de su gente, un portafolio diversificado de marcas, productos de altísima calidad y por supuesto, en la confianza de sus consumidores, proveedores, distribuidores y demás socios comerciales” (BAT Colombia, 2014). Actualmente, es el segundo grupo más grande en la industria tabacalera y el de mayor presencia internacional, con más de 180 mercados en el mundo, agrupados para fines de la administración del negocio en 5 grandes regiones: Américas, África y Oriente Medio, Asia-Pacífico, Europa Occidental y Europa Oriental (BAT Colombia, 2013).

Valores Fundamentales de British American Tobacco (BAT)

- Orientación al Consumidor
- Mercados Nacionales
- Alineación Global
- Diversidad
- Buenos Líderes
- Diversión y Cordialidad
- Preparados para la Contienda
- Conscientes de Nuestra Responsabilidad (BAT México, 2019)

Cigarrera Bigott Sucs

Para el año 1921, Cigarrera Bigott Sucs se forma en Venezuela (BAT, 2019). Hoy en día, “Bigott es la empresa líder en la manufactura y comercialización de cigarrillos de alta calidad en Venezuela y miembro de la empresa British American Tobacco cuya casa matriz se encuentra ubicada en Londres, Reino Unido” (BIGOTT, 2019).

Misión de Cigarrera Bigott Sucs

Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y clientes con productos de alta calidad, buen sabor y bajos costos, logrados a través de la implementación de tecnología de punta, un buen sistema de distribución, publicidad y eventos; como resultado de nuestros esfuerzos aseguramos la permanencia de nuestra empresa a través del tiempo y un retorno razonable de la inversión a los accionistas (Paquete de Ingreso de Cigarrera Bigott Sucs, 2019).

Visión de Cigarrera Bigott Sucs

Continuar liderando el mercado venezolano mediante el ofrecimiento de productos y servicios de calidad para consumidores y clientes, afianzándonos en las ventajas competitivas, los canales de distribución y conocimiento del gusto de los venezolanos (Paquete de Ingreso de Cigarrera Bigott Sucs, 2019).

IWS- Integrated Work Systems (Sistema de Trabajos Integrados)

Según una publicación de EY (2015) afirman:

EY y Procter & Gamble (P&G) han combinado sus conocimientos y capacidades de fabricación para ofrecer un enfoque diferente para ayudarlo a alcanzar niveles más altos de mejoras sostenibles en el rendimiento de fabricación.

Ambas empresas, pioneras del Sistema de Trabajo Integrado (IWS- Integrated Work Systems), lo definen como “un amplio conjunto de capacidades y activos que se prueban y se mejoran continuamente. IWS va más allá de los elementos fundamentales de los programas tradicionales de mejora operacional para obtener resultados diferenciados” (EY, 2015).

De acuerdo al Manual de Integrated Work Systems-IWS (2019) elaborado por BIGOTT y presentaciones efectuadas por los líderes para el conocimiento general de dicho sistema de trabajo cuya implementación tiene fecha prevista, el año 2020, exponen:

El propósito es crear la capacidad diferencial para lograr y mantener los niveles más altos de rendimiento empresarial y entregar los resultados deseados a un ritmo mucho más rápido, a través de un cambio cultural que promueva la participación total de los empleados y los comportamientos de pérdida cero.

El IWS- Integrated Work Systems sienta sus bases en los siguientes aspectos clave:

- **0 Pérdidas:** Solo realizar actividades que agreguen valor para el consumidor. Solo utilizar los recursos o realizar las actividades mínimas necesarias para elaborar un producto que satisfaga sus necesidades.
- **100% de Involucramiento:** Todos los trabajadores comprometidos con eliminar las pérdidas dentro de su trabajo y la organización.

Fases de IWS:

El Integrated Work Systems-IWS se lleva a cabo a partir de fases, las cuales son:

- **FASE 0 (Preparación):** Preparación de los líderes y aprendizaje.
- **FASE 1 (Establecimiento):** Lograr y mantener las condiciones bases.
- **FASE 2 (Estabilización):** Extender el tiempo entre fallas y aumentar drásticamente las habilidades.
- **FASE 3 (Predictibilidad):** Entregar cadenas de suministro estables, capaces y productivas.
- **FASE 4 (Agilidad):** Entregar productos preferidos por el cliente, el comprador y el consumidor a través de la cadena de suministro predictivo, flexible, sensible y rentable.

Pilares de IWS:

- **Liderazgo:** Brindar dirección a todos los niveles de la organización para lograr los objetivos comerciales y culturales; eliminar las pérdidas asociadas con la capacidad de liderazgo, los sistemas y los comportamientos; e integrar el trabajo de todas las áreas.
- **Organización:** Desarrollar una organización de alto rendimiento; desarrollar los comportamientos para hacer que IWS sea la forma en que se trabaje y poder lograr el cambio cultural necesario; garantizar que las habilidades y el conocimiento requerido estén siempre presentes para entregar el plan de negocios; y garantizar que existan procesos de trabajo en equipo efectivos.
- **Educación y Entrenamiento:** Garantizar que se estén generando las capacidades organizativas a través de procesos de aprendizaje efectivos, justo a tiempo, con total participación de los empleados; y eliminar las pérdidas debido a la falta de habilidades o conocimiento y/o debido a sistemas de capacitación ineficientes o ineficaces.
- **Seguridad, Salud y Ambiente:** Crear una cultura de seguridad; asegurar que se provean condiciones seguras para los sistemas y equipos existentes y nuevos; asegurar que los procedimientos de operación seguros estén en su lugar, entendidos y seguidos; y asegurar que todos los empleados reciban una capacitación adecuada para hacer su trabajo de forma segura.
- **Calidad:** Proveer las capacidades para producir con cero defectos de calidad del producto para los consumidores y clientes; cumplir con todos los requisitos regulatorios y de la compañía; e identificar y eliminar las pérdidas relacionadas con la calidad. Para BAT (Manual de IWS: Bigott, 2019) “Calidad” significa entregar en forma consistente mejores productos con el fin de ganar la lealtad de los clientes y consumidores, construyendo valor en nuestras marcas de forma sostenible.
- **Mantenimiento Autónomo:** Generar una gestión diaria de la producción disciplinada, efectiva y altamente confiable; generar las capacidades para mantener el equipo operacionalmente saludable, a través de tareas y prácticas diarias; y convertir a los dueños de equipo en recursos altamente calificados.

- **Mantenimiento Progresivo:** Maximizar las condiciones de los equipos y procesos de una manera eficiente y rentable; y asegurar la disponibilidad y buen funcionamiento del equipo cuando es requerido.
- **Eliminación de Pérdidas:** Proveer las capacidades para eliminar las pérdidas a lo largo de la organización; maximizar la efectividad general de los equipos y los procesos; y ofrecer las capacidades en el uso de herramientas que permiten solucionar problemas complejos.
- **Manejo de Iniciativas:** Eliminar defectos, retrabajo y pérdidas en sistemas de producción nuevos o modificados, proporcionando herramientas y procesos de trabajo que entregan constantemente todos los cambios de una manera libre de pérdidas; y entregar lo antes posible start ups para todos los cambios que impacten en la logística y en la fabricación.
- **Cadena de Suministro:** Construir y acelerar las capacidades para lograr la sincronización de extremo a extremo (E2E) con el ritmo requerido para el consumidor, permitiendo el crecimiento rentable a través de soluciones de cadena de suministro ágiles; crear las capacidades de la cadena de suministro a través de la gestión de nuevos cambios de negocio; y guiar las elecciones correctas para permitir la entrega del equilibrio perfecto entre los objetivos de servicio, inventario y costos.

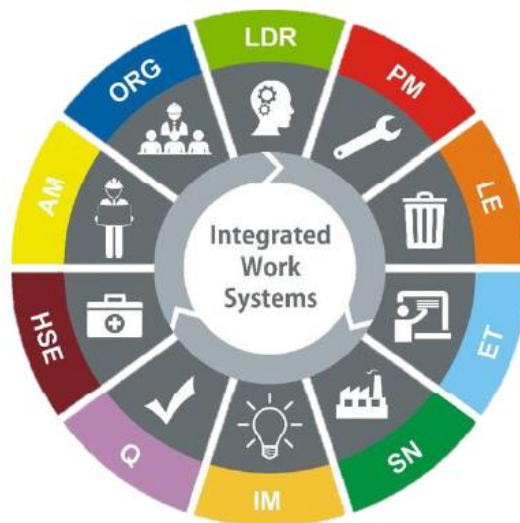


Figura 6. Pilares de IWS. Manual de Integrated Work Systems. (2019)

Técnicas de IWS:

El Integrated Work Systems-IWS se compone de cuatro técnicas:

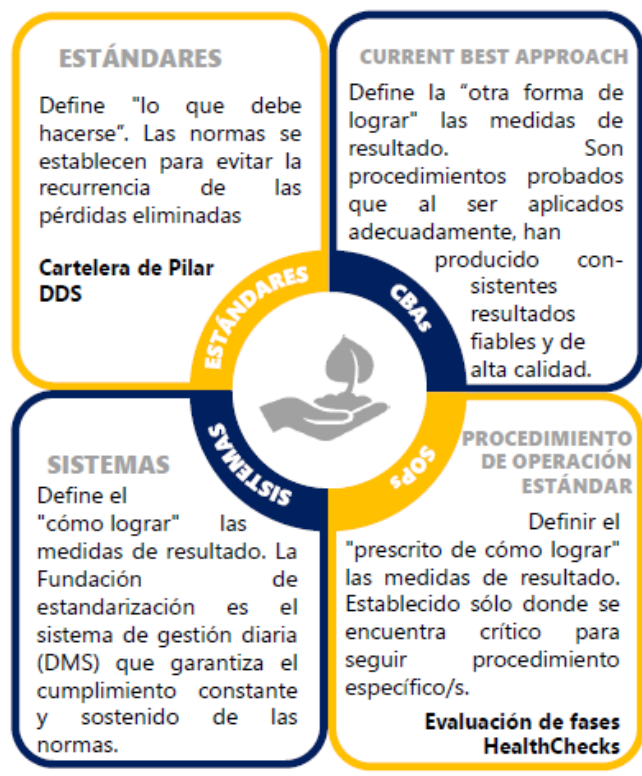


Figura 7. Técnicas de IWS. Manual de Integrated Work Systems. (2019)

Y en conjunto a ellas, se emplean herramientas, como lo son:

- **CBN (Compelling Business Needs):** Es la representación visual de los objetivos del departamento en los próximos 3 años para alcanzar la estrategia y objetivos del negocio.
- **DMS (Daily Management System):** Es un proceso paso a paso, utilizado para mantener o realizar mejoras incrementales de los resultados, basado en estandarizar procesos de manera sistemática y estructurada, hacer foco en procesos que entregan resultados, monitorear y hacer seguimiento de resultados, y actuar sobre resultados fuera de límites.

Principales Indicadores:

- **OEE (Eficiencia general del equipo):** Indica cuánto producto se fabrica y se convierte en producto final durante un tiempo agendado a una velocidad definida como meta.
- **Desperdicio:** Cantidad de material (producto terminado o materia prima) que no se convirtió en producto final.
- **Nº de Paradas Diarias:** Cantidad de paradas que tiene un equipo al día.
- **MTBF (Tiempo promedio entre fallas):** Mide cada cuánto tiempo la máquina se detiene en un tiempo determinado.
- **MTTR (Tiempo promedio de reparación):** Mide cuánto tiempo se está invirtiendo en la máquina para resolver fallas.

Elementos Culturales de IWS:

Al tratarse de un nuevo enfoque de trabajo, las necesidades del negocio se ven envueltas en que “cada individuo alcance su máximo potencial y utilice eficazmente la capacidad colectiva del equipo, además de evaluar, diseñar y renovar los procesos y comportamientos de trabajo que brindan un verdadero HPO” (Presentación, 2019).

HPO (High Performance Organization), indica a una organización de alto desempeño, la cual se basa en los siguientes principios:

- Respeto por las capacidades de todos los empleados
- Operación basada en principios
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Uso productivo de las diferencias
- Desarrollo personal
- Mejora continua
- Evaluación y renovación
- Resultados comerciales impulsados
- Relación de tareas comerciales
- Objetivos comunes

Estado Actual del IWS- Integrated Work Systems en Cigarrera Bigott Sucs

Al situarse en la Fase 0, la misma establece unos objetivos, y con ello, una serie de elementos culturales y comportamientos a desarrollar:

Objetivos

- Preparar el liderazgo para aprovechar de manera efectiva y eficiente el IWS y lograr así satisfacer las necesidades comerciales.
- Comenzar el esfuerzo de cambio organizacional total hacia la cultura de pérdida cero y participación total de los empleados.
- Asegurar que el liderazgo comprenda los objetivos comerciales del mercado y el vínculo con el CBN de la organización.

Elementos culturales y comportamientos

- Los líderes deben establecer objetivos y estándares claros para la organización basándose en las necesidades del negocio.
- Los líderes cumplen el rol de modelo para los comportamientos de IWS.
- Los líderes aprenden, hacen y enseñan.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Bernal (2010) expone que en la investigación *descriptiva* “se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera” (p.113). La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental (Bernal, 2010, p.113)

Esta investigación es de carácter *descriptivo* debido a que se determinó el estado de las competencias de colaboración en los gerentes del área productiva de una empresa manufacturera, quienes se encuentran en la fase de preparación para implementar un nuevo sistema de trabajo (Integrated Work Systems-IWS); al medir el nivel de presencia de las mismas por medio de la percepción que tiene cada uno de los actores que interactúan con dichos gerentes (supervisor inmediato y pares) con respecto a los comportamientos que manifiestan y que están asociados a esas competencias.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Hernández, Fernández y Baptista (2014) define la investigación *no experimental* como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Además, Bernal (2010) explica que las investigaciones *seccionales o transversales* “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p.118)

La investigación es de tipo *no experimental* porque no existió ninguna manipulación de las variables o intervención por parte de los investigadores; en efecto, se estudió el fenómeno

tal cual ocurre, al analizar las competencias como realmente se manifiestan y son percibidas por los sujetos (evaluadores). Asimismo, es *transversal*, ya que la recolección de datos se efectuó en un solo momento, específicamente, en el año 2019, que es donde transcurre la fase 0, también llamada de preparación del Integrated Work Systems (IWS).

UNIDAD DE ANÁLISIS

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la ***unidad de análisis o de muestreo*** son “los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio” (p.172)

Este estudio contó con la participación de los actores que conforman la parte directiva del proyecto Integrated Work Systems-IWS (Sistemas de Trabajos Integrados) de Cigarrera Bigott Sucs, encabezada por un Líder de Proyecto, el cual es equivalente a un gerente general, y los nueve Líderes, encargados cada uno, de un pilar de IWS, considerados los gerentes del área productiva.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. Jany (citado en Bernal, 2010, p.160). Para esta investigación, la población estuvo constituida por las diez personas que desempeñan un rol gerencial en el proyecto Integrated Work Systems-IWS de Cigarrera Bigott Sucs.

Bernal (2010) define como muestra, “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161). En este caso, se requirió trabajar con toda la población, siendo la muestra seleccionada: un Líder de Proyecto (a cargo del pilar Liderazgo) y los nueve Líderes de los demás pilares de IWS (Organización; Educación y Entrenamiento; Calidad; Seguridad, Salud y Ambiente; Mantenimiento Autónomo; Mantenimiento Progresivo; Eliminación de Pérdidas; Manejo de Iniciativas; y Cadena de Suministro), para poder llevar a cabo la evaluación de 180° de las competencias de colaboración. (Ver Anexo A)

VARIABLE(S) DEL ESTUDIO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105). Asimismo, se puede definir como “una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum” Rojas Soriano (citado en Bernal, 2010).

Para estructurar la variable de esta investigación, se procedió a realizar una comparación entre los dos modelos seleccionados, dando como resultado las siguientes similitudes:

Tabla 2. Comparación de los Modelos

Modelo de Habilidades Directivas Esenciales de Whetten y Cameron		Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario EUSA	
Habilidades Interpersonales	Establecimiento de Relaciones mediante una Comunicación de Apoyo	Competencias de Colaboración	Empatía
Habilidades Grupales	Facultamiento y Delegación		Trabajo en Equipo
	Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo		
	Liderar el Cambio Positivo		Flexibilidad

Fuente: Denominación de las Competencias de acuerdo al Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales de Whetten y Cameron, y al Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario EUSA, Contreras y Calatrava, 2019

Tabla 3. Comportamientos/Conductas asociadas a las Competencias

Modelo de Habilidades Directivas Esenciales de Whetten y Cameron		Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario EUSA	
Establecimiento de Relaciones mediante una Comunicación de Apoyo	• Habilidad de oír y entender el mensaje que envía otra persona. • Transmisión de interés por el punto de vista de otras personas. • Generación de “espacio” para que el otro exprese sus opiniones. • Realización de preguntas a los otros. • Contestación que indica comprensión. • Momento adecuado para ofrecer consejos e instrucciones a otros.	Empatía	• Escucha activa. • Transmisión de interés por lo que expresa su interlocutor. • Respeto al derecho de palabra. • Pregunta e indaga. • Comprensión profunda de lo comunicado por el otro. • Interpretación del lenguaje corporal y emocional.
Facultamiento y Delegación	• Ayuda en el desarrollo de los demás. • Elogio y aliento hacia los demás. • Retroalimentación a otras personas. • Entrega de la información necesaria para realizar las actividades. • Entrega de los recursos	Trabajo en Equipo	• Disfrute de formar parte de un equipo. • Comunicación y apoyo a las distintas ideas. • Motiva, anima, valora y reconoce a sus compañeros. • Creación de un clima de trabajo agradable y cómodo. • Compromiso con el

	necesarios para tener éxito. • Comunicación precisa de los resultados deseados. • Fomento de iniciativa y participación de los demás en la toma de decisiones. • Fomento de autonomía en la ejecución de actividades. • Delegación continua.		equipo. • Respeto de las normas y procedimientos del equipo. • Relaciones basadas en la confianza mutua. • Comparte herramientas y conocimientos que tenga a su disposición para facilitar el trabajo de los demás.
Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo	• Relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo. • Claridad en las metas y objetivos. • Expresión de diversas opiniones. • Compromiso con el éxito grupal. • Comodidad en pertenecer al equipo. • Orientación y aliento para ayudar a los miembros del equipo a mejorar.		
Liderar el Cambio Positivo	• Transmisión de energía positiva a los demás. • Permanencia de altos	Flexibilidad	• Muestra disposición al cambio. • Adaptación a distintos

	estándares de desempeño. • Construcción sobre las fortalezas y superación de las debilidades.		ambientes y a trabajar con diferentes personas o grupos. • Curiosidad e interés por aprender constantemente. • Investiga nuevos caminos y métodos de trabajo. • Anima y ayuda a los demás a asumir e integrar nuevos roles, objetivos, normas, procedimientos, herramientas, etc.
--	--	--	---

Fuente: Indicadores conductuales extraídos del Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales de Whetten y Cameron, y del Manual de Desarrollo de Competencias del Centro Universitario, Contreras y Calatrava, 2019

A través de la Tabla 3, se pudo apreciar como los indicadores conductuales de las competencias presentadas por ambos modelos se conectan; a pesar de mostrar ciertas variantes, las cuales en lugar de generar discordancia, complementan los comportamientos asociados a cada una de las competencias estudiadas, manteniendo su concepto.

Siendo, para esta investigación, la variable objeto de estudio: las competencias de colaboración presentes en los gerentes del área productiva de una empresa manufacturera de cara a la implementación del proyecto Integrated Work Systems-IWS.

Con lo cual, se buscó medir las competencias de colaboración, específicamente: Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad, demostradas por los gerentes del área productiva de una empresa manufacturera, durante la fase 0 o de preparación de la metodología Integrated Work Systems-IWS (Sistema de Trabajos Integrados), con base a la consecución de los objetivos.

Tabla 4. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Competencias de Colaboración	Son aquellas que “están asociadas a la habilidad, necesidad y gusto por crear, mantener y utilizar relaciones satisfactorias con otras personas en beneficio de unos objetivos comunes” (EUSA, 2016, p.14).	Empatía	• Escucha Activa. • Interés por el punto de vista de otras personas. • Comprensión profunda de lo comunicado por el otro. • Interpretación del lenguaje corporal y emocional. • Creación del momento adecuado para ofrecer consejos e instrucciones a otros.
		Trabajo en Equipo	• Cohesión grupal. • Claridad en las metas y objetivos. • Comunicación de diversas ideas u opiniones. • Respeto de las normas y procedimientos del equipo. • Compromiso con el éxito del equipo. • Retroalimentación. • Reconocimiento y elogio hacia los demás. • Acceso a los recursos necesarios para tener éxito. • Fomento de la participación e iniciativa de los miembros del equipo. • Autonomía en la ejecución de actividades. • Delegación de las actividades.
		Flexibilidad	• Motor de Cambio • Interés por aprender constantemente. • Búsqueda de nuevos

			métodos y herramientas. • Establecimiento de nuevos roles, objetivos, normas y procedimientos. • Transmisión de energía positiva. • Permanencia de altos estándares de desempeño. • Construcción sobre las fortalezas y Superación de las debilidades.
--	--	--	---

Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que un instrumento de medición es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199).

Para esta investigación, el instrumento utilizado para recolectar los datos fue un cuestionario, que consta de “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.217), específicamente, con escalas de Likert, el cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.238). Dichas afirmaciones expresaban los comportamientos y conductas asociadas con las competencias de colaboración (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad) con el fin de que los participantes dieran respuesta a las mismas a través de una escala con cuatro categorías u opciones, eliminando la intermedia para forzar a los sujetos a tomar una decisión positiva o negativa, donde tenían que marcar con una (X) aquella opción que más se ajustara a su posición ante las afirmaciones descritas; siendo las mismas: Nunca, A veces, Frecuentemente y Siempre, cuyos valores asignados fueron 1, 2, 3 y 4, respectivamente.

Además, el instrumento se adaptó, en cuanto a la redacción de los ítems, para cada sujeto debido a que uno correspondía a la autoevaluación y el otro a la evaluación del supervisor inmediato y los pares hacia los líderes de cada uno de los pilares de Integrated Work Systems (IWS). (Ver Anexos B y C)

La estructura del instrumento estuvo constituida de dos partes: la primera, donde el encuestado debía indicar el pilar de Integrated Work Systems (IWS) a cargo del líder que iba a evaluar y su posición jerárquica con respecto al evaluado, teniendo dos opciones: *Supervisor Directo* o *Par* (para el caso de la autoevaluación sólo debía señalar el pilar de IWS bajo su responsabilidad); estas preguntas permitieron llevar un orden en lo que concierne la recolección de los datos, al agrupar cada uno de los cuestionarios dependiendo de la persona evaluada y su relación con el evaluador (supervisor-colaborador o par-par). La segunda, formada por 37 ítems o afirmaciones vinculadas a las competencias de colaboración, con la finalidad de determinar la frecuencia en que las mismas son manifestadas por los líderes del proyecto Integrated Work Systems (IWS). En detalle, las afirmaciones estaban distribuidas en 3 bloques correspondientes a las 3 competencias, donde cada una contaba con un número de ítems: *Empatía* con 8, *Trabajo en Equipo* con 20, y *Flexibilidad* con 9.

Las conductas que conformaron los ítems o reactivos del instrumento tuvieron como base el modelo de competencias de Whetten y Cameron, y el expuesto por el Centro Universitario EUSA cuya escogencia radica en que los primeros autores desarrollan un libro que sirve de guía para mejorar el comportamiento de quienes desempeñan un rol directivo, poniendo en relieve habilidades atemporales que son fundamentales para el éxito de una organización; asimismo, la institución educativa ubicada en Sevilla busca potencializar la empleabilidad de sus estudiantes, de manera que, publica un manual con el cual identifica una serie de competencias claves a desarrollar para la consecución de objetivos y un mejor desempeño tanto profesional como personal.

La técnica de recolección de datos a emplear para este estudio fue la Evaluación de 180°, que es “aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente, los clientes. Se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados” (Alles, 2005, p.213). Asimismo, la definen como “una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo” (Alles, 2005, p.213).

Para la aplicación del instrumento se contó con dos participantes claves: los líderes de los pilares de Integrated Work Systems (IWS), siendo el actor central de esta investigación y encargado de realizar su autoevaluación y la de sus pares; y el supervisor directo (Líder de Proyecto), el cual evaluó a dichos líderes, permitiendo, de esta manera, obtener distintas perspectivas sobre los comportamientos y conductas que manifiesta el evaluado para lograr un balance de los datos recogidos y la mayor objetividad posible.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Asimismo, la validez hace referencia al “grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.200).

Para esta investigación se efectuaron dos procedimientos para determinar la validez y confiabilidad del instrumento suministrado, siendo los mismos: la validación de expertos y la prueba piloto, con las cuales se demostró evidencia en cuanto a la validez de contenido y con el cálculo de un coeficiente de fiabilidad (Alfa de Cronbach).

Validación de Expertos

La validez de expertos, se define como el “grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.204).

Inicialmente, se contó con el apoyo del profesor de Seminario, quien fungió como guía para la elaboración del instrumento de medición, brindando indicaciones y sugerencias del modo en que debía ser estructurado y ordenado, así como en la redacción de los ítems, para que la información proporcionada fuera clara y precisa, al momento de su lectura y su posterior respuesta.

Luego, se expuso ante un panel de expertos, que estuvo conformado por cuatro profesionales de Recursos Humanos (RRHH), conocedores del tema tratado en esta investigación, como lo es “Competencias”; siendo dos, trabajadores directamente de la

empresa referencia para este estudio, y dos externos, con una experiencia significativa (15 años) en el área, cuya finalidad fue emitir su juicio y valoración con respecto al instrumento construido con base al modelo de *Habilidades Directivas Esenciales* de Whetten y Cameron, y el *Manual de Desarrollo de Competencias* del Centro Universitario EUSA para determinar si los comportamientos y conductas señaladas realmente se vinculan con las competencias estudiadas, y con ello, realizar los cambios pertinentes.

Por consiguiente, se le hizo entrega del instrumento, en el que estaban plasmadas las tres competencias de colaboración (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad) con sus respectivos comportamientos, donde cada experto debía indicar si los ítems eran los correctos para definir cada competencia, teniendo como opciones de respuesta: Sí o No. De ser una contestación negativa, disponían del espacio para apuntar la modificación, que a su juicio, se debía hacer. Además, se adjuntó las definiciones de cada una de las competencias.

Una vez obtenidos los resultados de la consulta con los expertos, se procedió a elaborar el instrumento definitivo, tomando en cuenta el punto de coincidencia entre sus opiniones hacia cada uno de los comportamientos; siendo, precisamente, la redacción de algunos ítems, el aspecto considerado a modificar para que los indicadores conductuales se asocien mejor a la competencia a evaluar y favorecer el entendimiento del encuestado con los mismos.

Entre los ítems modificados se encuentran:

Trabajo en Equipo:

- Especifica con claridad los objetivos y metas que se desean alcanzar como equipo.
- Comunica ideas para apoyar la generación de soluciones y propuestas.
- Comparte herramientas y conocimientos para facilitar el trabajo del equipo.
- Transmite información relevante para el logro de los objetivos del equipo.

Flexibilidad:

- Transmite energía positiva a los demás en momentos de dificultad o situaciones cambiantes.
- Mantiene los altos estándares de desempeño en momentos críticos o de cambio.

Prueba Piloto

El instrumento utilizado para esta investigación, también fue sometido a una prueba piloto, que consiste en administrarlo “a una pequeña muestra de casos para probar su pertinencia y eficacia” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.210). Para este caso, se contó con una muestra de tres gerentes del área productiva, líderes del proyecto IWS, de la empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas, y adicionalmente, su supervisor inmediato o Líder de Proyecto, con el propósito de representar, a menor escala, la evaluación de 180° (autoevaluación, supervisor y pares).

Se efectuó la aplicación del instrumento (compuesto por 37 ítems) a la muestra anteriormente indicada, donde cada uno de los tres gerentes, líderes del proyecto Integrated Work Systems (IWS) fue sometido a su autoevaluación, además de ser evaluado por su supervisor y dos de sus pares, dando respuesta al instrumento cuatro personas. Al obtener los datos, los mismos fueron procesados empleando la herramienta Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es “un método que identifica la fiabilidad como consistencia interna, al analizar hasta qué punto medidas parciales obtenidas con los diferentes ítems son *consistentes* entre sí y por tanto representativas del universo posible de ítems que podrían medir ese constructo” (Ruiz, 2019). Por lo tanto, “el coeficiente Alfa de Cronbach oscila entre el 0 y el 1; cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems entre sí (y viceversa)” (Ruiz, 2019). Siendo el resultado arrojado 0,911; por lo tanto, el instrumento presenta una alta confiabilidad, dado que el valor obtenido es cercano a 1.

Tabla 5. Alfa de Cronbach de Prueba Piloto

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	37

Fuente: Datos arrojados por SPSS, Contreras y Calatrava, 2019

PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Actualmente, Cigarrera Bigott Sucs se ubica en la Fase 0 para la implementación del proyecto IWS, en la cual seleccionaron a diez gerentes del área productiva de la empresa para desempeñar el rol de Líder en cada uno de los pilares de la metodología de trabajo IWS (Integrated Work Systems), siendo uno de ellos el Líder del Proyecto. La Fase 0 significa *Preparación y Aprendizaje*, lo que implica una serie de reuniones semanales para discutir objetivos, expectativas y avances, por lo que se hace netamente necesario que los líderes se integren para trabajar bajo unas mismas metas a alcanzar, y poder continuar hacia la Fase 1 o de *Establecimiento*.

Es por ello, que surge la necesidad de determinar el estado de las competencias de colaboración en los gerentes del área productiva, líderes de los pilares de Integrated Work Systems (IWS), de Cigarrera Bigott Sucs; dando comienzo al proceso de recolección de datos, de la siguiente manera:

1. Se contactó a la Gerente de Recursos Humanos para Operaciones con la finalidad de darle a conocer los objetivos, el alcance del estudio y el instrumento a aplicar para su aprobación.
2. Se realizó una reunión con la Gerente de Proyectos, en acompañamiento de la Gerente de Recursos Humanos para Operaciones, para exponer los puntos: bases teóricas, objetivos del estudio, instrumento de recolección de datos y aporte al proyecto Integrated Work Systems (IWS), y así lograr su aceptación.
3. Se realizó una reunión ante los líderes de los pilares de Integrated Work Systems (IWS), incluido el líder del proyecto, para el entendimiento de la investigación.
4. Se inició la aplicación del instrumento mediante su distribución a cada uno de los gerentes-líderes de los pilares de Integrated Work Systems (IWS), quienes se mostraron receptivos en el llenado del mismo; dando un plazo de dos semanas para completar, tanto la autoevaluación como la evaluación de su supervisor inmediato y pares hacia ellos. Dichas evaluaciones presentaron una ponderación igualitaria, donde la realizada por el propio gerente (autoevaluación), el supervisor y los 8 pares hacia cada uno de los participantes del estudio contaron con un peso similar de 10% ($1/10 \text{ personas} = 0,1 \times 100\% = 10\%$), así como

las subescalas del instrumento de medición, donde cada una de ellas: Empatía (8 ítems), Trabajo en Equipo (20 ítems) y Flexibilidad (9 ítems) tuvieron un peso de 33,3% ($1/3 \text{ subescalas} = 0,333 \times 100\% = 33,3\%$); esto debido a que el proyecto IWS promueve el trabajo colaborativo, siendo la integración y la participación de todos los trabajadores, factores indispensables para su progreso, y sumado a las competencias estudiadas, que brindan soporte a dicho proyecto, por lo cual se generó un equilibrio entre los participantes y las subescalas correspondiente al tema tratado en esta investigación.

5. Se procedió a codificar los datos y efectuar el vaciado en la herramienta Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS: de forma separada y por cada gerente-líder de los pilares de Integrated Work Systems (IWS), fue construida una matriz para reflejar los valores obtenidos de acuerdo a las opciones de respuestas seleccionadas por los evaluadores, fijando un orden en el que las columnas representan cada uno de los ítems (en total: 37 columnas, divididas en 8 que corresponden a *Empatía*, 20 a *Trabajo en Equipo* y 9 a *Flexibilidad*) y las filas constituyen cada uno de los participantes del estudio y la forma en que se llevó a cabo la evaluación (en total: 10 personas distribuidas entre la autoevaluación, la evaluación del supervisor inmediato y las 8 evaluaciones de los pares). Dichos datos fueron procesados mediante el cálculo de las frecuencias de las opciones de respuesta del instrumento (*Siempre, Frecuentemente, A veces y Nunca*) con respecto a cada una de las competencias (*a nivel individual: Empatía* contó con 80 respuestas, *Trabajo en Equipo* 200 respuestas y *Flexibilidad* 90 respuestas por cada gerente; y *a nivel grupal: Empatía* 720 respuestas, *Trabajo en Equipo* 1.800 respuestas y *Flexibilidad* 810 respuestas al reunir los datos de los 9 gerentes evaluados); además de realizar el cálculo de la media aritmética de cada uno de los ítems o reactivos del instrumento, con la finalidad de obtener el promedio o valor representativo del conjunto de datos (*por ítem fueron 10 datos, al contar con 10 participantes*) para identificar si el comportamiento que describía dicho ítem era manifestado con una frecuencia alta (*valores entre 3 y 4*) o una frecuencia baja (*valores entre 2 y 1*).
6. Se tabularon y presentaron mediante gráficos los resultados obtenidos.
7. Se analizaron los resultados y presentaron conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Antes de presentar las gráficas con los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de medición, es clave señalar cuáles son las opciones de respuestas que permiten identificar una frecuencia alta y una frecuencia baja en la manifestación de las competencias estudiadas; cuya definición se precisa, tomando en consideración, el término de *brecha*, entendido como la distancia, diferencia o separación existente entre el nivel de competencia requerido/ideal y el nivel de competencia real/actual.

Este concepto permite que, al momento de observar y analizar los resultados, se tenga en cuenta, que una *frecuencia baja* conlleva una brecha mayor al estar la competencia más alejada de su nivel requerido, por lo cual debe ser atendida; y que una *frecuencia alta* implica un nivel de fortaleza de la competencia por su cercanía a lo requerido, pudiendo ser un potencial.

Tabla 6. Definición de Frecuencia Alta y Frecuencia Baja

Frecuencia Alta		Frecuencia Baja	
Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

A continuación, mediante la distribución de frecuencias se expone, de manera global, el nivel de presencia de las competencias de colaboración: Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad, en los gerentes del área productiva de Cigarrera Bigott Sucs, líderes del proyecto Integrated Work Systems-IWS, mediante los comportamientos asociados a las mismas y que son percibidos por el supervisor inmediato y los pares.

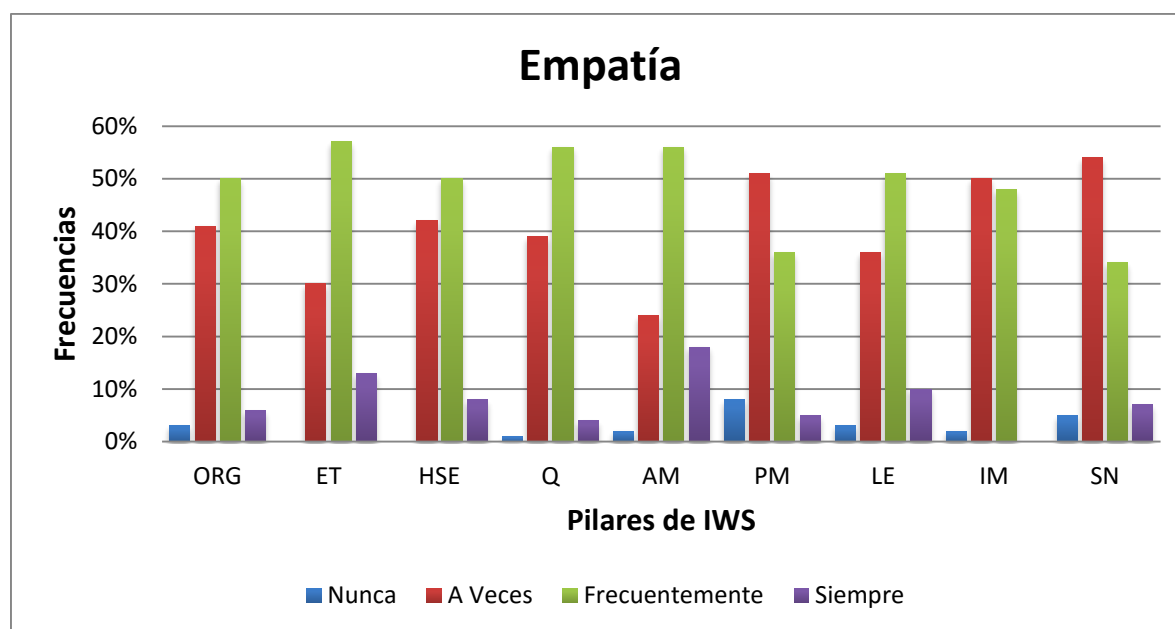
Nivel Presencial de la Competencia *Empatía* en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS

Tabla 7. Distribución de Frecuencias: *Empatía*

	ORG	ET	HSE	Q	AM	PM	LE	IM	SN
Nivel de Presencia	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%
Nunca	3%	0%	0%	1%	2%	8%	3%	2%	5%
A Veces	41%	30%	42%	39%	24%	51%	36%	50%	54%
Frecuentemente	50%	57%	50%	56%	56%	36%	51%	48%	34%
Siempre	6%	13%	8%	4%	18%	5%	10%	0%	7%

Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

Gráfico 1. Nivel Presencial de la Competencia *Empatía* en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS



Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

- Pilar ORG (Organización):** Presenta una frecuencia alta de la competencia Empatía, al agrupar los valores de Frecuentemente (50%) y Siempre (6%), lo que significa que demuestra en un 56% comportamientos y conductas asociadas a dicha competencia; pero existe una brecha de 44% (valores de Nunca y A veces) que lo aleja del nivel ideal.

- **Pilar ET (Educación y Entrenamiento):** Refleja un 57% (Frecuentemente) y un 13% (Siempre) del indicativo de frecuencia alta, por lo cual manifiesta en un 70% comportamientos vinculados a la competencia Empatía, siendo su brecha un 30% para alcanzar el nivel óptimo de la misma.
- **Pilar HSE (Seguridad, Salud y Ambiente):** Su frecuencia se inclina a ser alta, ya que los resultados arrojan un 58% entre las opciones Siempre y Frecuentemente relacionadas con la competencia Empatía, estableciendo una brecha del 42% con respecto al 100% esperado.
- **Pilar Q (Calidad):** Demuestra en un 60% comportamientos empáticos hacia las demás personas, teniendo como brecha un 40% que indica una frecuencia baja dentro de la competencia mencionada.
- **Pilar AM (Mantenimiento Autónomo):** Se observa un 74% de frecuencia alta en la manifestación de la competencia Empatía (Siempre 18%; Frecuentemente 56%); de modo que, la separación entre lo actual y lo ideal es de 26%.
- **Pilar PM (Mantenimiento Progresivo):** Se evidencia una frecuencia baja de 59%, por lo que el líder en cuestión no demuestra regularmente conductas orientadas a la Empatía, sino en un 41% alejándolo del nivel deseado.
- **Pilar LE (Eliminación de Pérdidas):** Se visualiza una frecuencia alta de 61% en contraposición de una frecuencia baja de 39%, lo que señala su proximidad a lograr un nivel de Empatía aceptable.
- **Pilar IM (Manejo de Iniciativas):** Este líder manifiesta un 52% de frecuencia baja en la competencia Empatía, por lo que sus comportamientos no son constantes, presentando una distancia del 48% con el nivel ideal.
- **Pilar SN (Cadena de Suministro):** En su comportamiento es notable una frecuencia baja de la competencia Empatía, ya que su porcentaje con respecto a la misma es de 59%; contraria al 41% que refleja en las opciones Siempre y Frecuentemente.

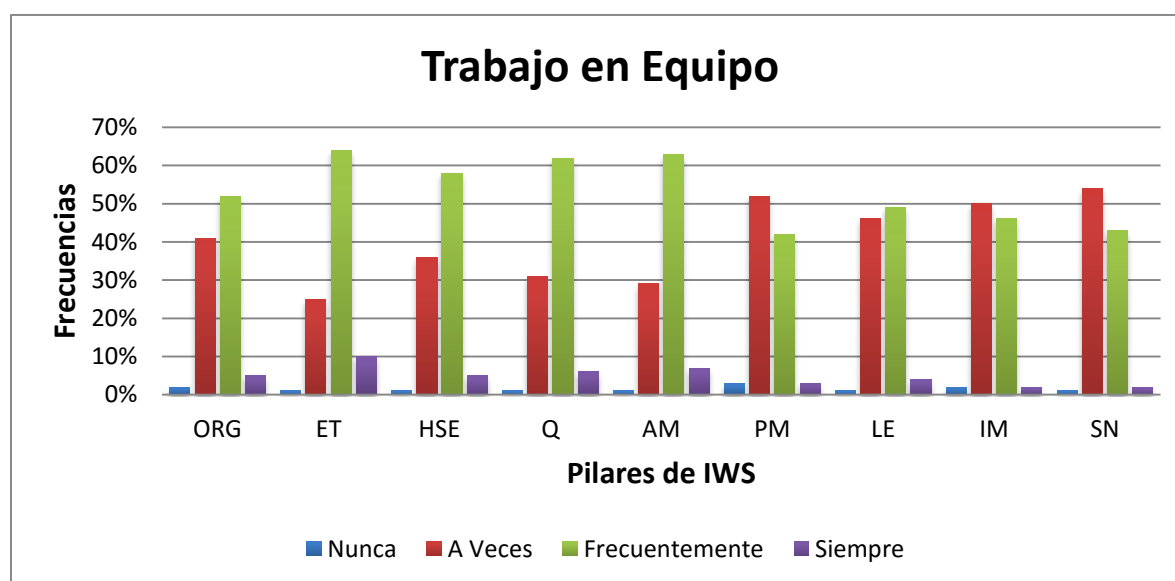
Nivel Presencial de la Competencia *Trabajo en Equipo* en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS

Tabla 8. Distribución de Frecuencias: Trabajo en Equipo

	ORG	ET	HSE	Q	AM	PM	LE	IM	SN
Nivel de Presencia	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%
Nunca	2%	1%	1%	1%	1%	3%	1%	2%	1%
A Veces	41%	25%	36%	31%	29%	52%	46%	50%	54%
Frecuentemente	52%	64%	58%	62%	63%	42%	49%	46%	43%
Siempre	5%	10%	5%	6%	7%	3%	4%	2%	2%

Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

Gráfico 2. Nivel Presencial de la Competencia Trabajo en Equipo en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS



Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

- **Pilar ORG (Organización):** Este pilar está ubicado en la frecuencia alta de la competencia de Trabajo en Equipo, esto se debe a que los valores Frecuentemente (52%) y Siempre (5%) llevan a una demostración del 57% de dicha competencia; presentando una brecha de 43% para lograr su desarrollo máximo.

- **Pilar ET (Educación y Entrenamiento):** Se caracteriza por manifestar una frecuencia alta con un porcentaje de 74% en el nivel presencial de la competencia Trabajo en Equipo; siendo su brecha un 26%.
- **Pilar EHS (Seguridad, Salud y Ambiente):** Este pilar está representado con una frecuencia de 63% (Siempre 5%; Frecuentemente 58%), lo que se traduce a una aceptable demostración de la competencia Trabajo en Equipo; existiendo 37% de brecha para alcanzar el nivel esperado.
- **Pilar Q (Calidad):** El valor más alto se ubica entre las opciones Siempre y Frecuentemente (68%), siendo Trabajo en Equipo una competencia con una frecuencia alta; teniendo una distancia de 32% con respecto al nivel máximo que se desea alcanzar.
- **Pilar AM (Mantenimiento Autónomo):** Indica que el nivel de presencia de la competencia Trabajo en Equipo se encuentra con un 70% en la frecuencia alta, manifestando en gran medida dicha competencia; cuya brecha es del 30% para reducir la diferencia.
- **Pilar PM (Mantenimiento Progresivo):** Su porcentaje más alto (55%) se encuentra en las opciones de frecuencia baja, por lo cual se aleja del nivel esperado de competencia Trabajo en Equipo y sólo se acerca al mismo en un 45%.
- **Pilar LE (Eliminación de Pérdidas):** Se caracteriza por poseer un líder cuya competencia Trabajo en Equipo demuestra con una frecuencia alta de 53%; sin embargo, se halla un 47% de las opciones Nunca y A veces que apunta a unos comportamientos no manifestados con la misma regularidad y donde se percibe una brecha.
- **Pilar IM (Manejo de Iniciativas):** Se obtuvo un porcentaje de 52% hacia la frecuencia baja, lo cual se traduce en una menor manifestación de la competencia Trabajo en Equipo, en contraparte de un 48% de frecuencia alta (Siempre y Frecuentemente).

- **Pilar SN (Cadena de Suministro):** Presenta un 55% (Nunca y A veces) de frecuencia baja en comparación con un 45% de frecuencia alta, lo que señala que no demuestra en un mayor grado los comportamientos y conductas asociadas con la competencia Trabajo en Equipo.

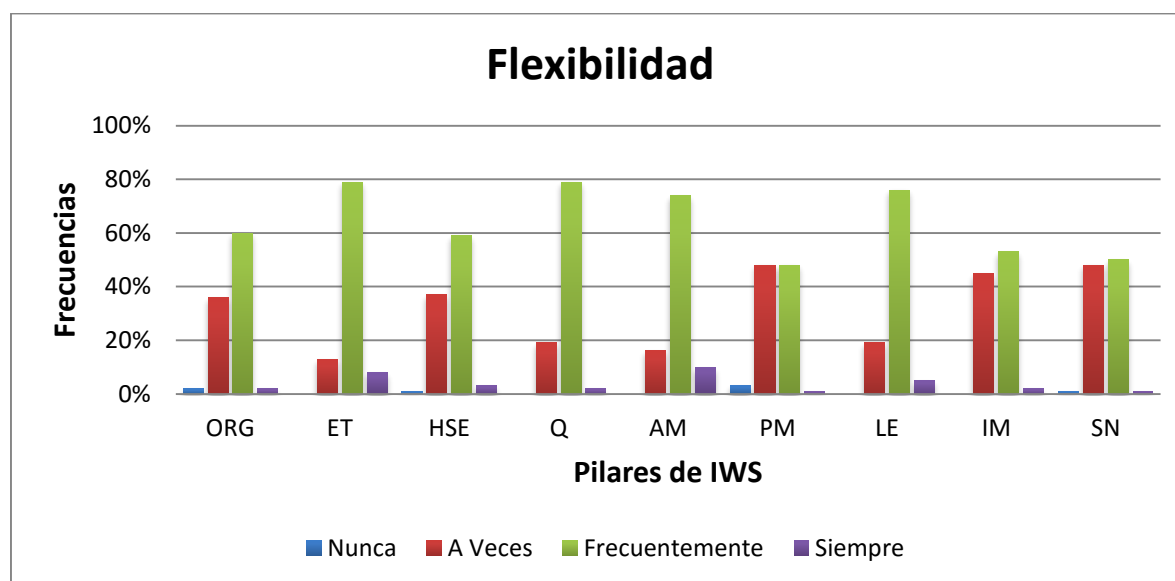
Nivel Presencial de la Competencia *Flexibilidad* en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS

Tabla 9. Distribución de Frecuencias: *Flexibilidad*

	ORG	ET	HSE	Q	AM	PM	LE	IM	SN
Nivel de Presencia	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%	hi%
Nunca	2%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	0%	1%
A Veces	36%	13%	37%	19%	16%	48%	19%	45%	48%
Frecuentemente	60%	79%	59%	79%	74%	48%	76%	53%	50%
Siempre	2%	8%	3%	2%	10%	1%	5%	2%	1%

Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

Gráfico 3. Nivel Presencial de la Competencia *Flexibilidad* en cada Líder de los Pilares de la metodología IWS



Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

- **Pilar ORG (Organización):** Se observa resultados favorables con respecto a la competencia Flexibilidad, presentando una frecuencia alta de 62% en la demostración de los comportamientos y conductas vinculadas a esa competencia; alejándose sólo un 38% del nivel ideal.
- **Pilar ET (Educación y Entrenamiento):** Muestra un alto nivel de presencia de la competencia Flexibilidad, ya que las opciones Frecuentemente y Siempre generan un porcentaje del 87%; existiendo una brecha de 13% que lo separa del nivel máximo.
- **Pilar EHS (Seguridad, Salud y Ambiente):** Presenta un 62% de frecuencia alta en la competencia Flexibilidad, lo que significa que demuestra en ese porcentaje los comportamientos asociados a dicha competencia, teniendo una brecha de 38% para lograr el nivel ideal.
- **Pilar Q (Calidad):** Manifiesta un 81% la competencia Flexibilidad, reflejada en los 79% y 2% que engloban la frecuencia alta (Frecuentemente y Siempre), por lo cual tiene una distancia del 19% con respecto al nivel óptimo de la competencia mencionada.
- **Pilar AM (Mantenimiento Autónomo):** Este líder tiene una frecuencia alta (84%) de manifestación de la competencia Flexibilidad, ya que sus conductas se dirigen a ser constantes; encontrando una brecha de 16% para alcanzar el máximo.
- **Pilar PM (Mantenimiento Progresivo):** Se evidencia que la competencia Flexibilidad de este líder, se demuestra con una frecuencia baja (51%), por lo que su acercamiento al nivel ideal de dicha competencia es de 49%.
- **Pilar LE (Eliminación de Pérdidas):** Los resultados arrojan una frecuencia alta de 81%, es decir, que el líder es flexible a ese nivel; estando separado del ideal sólo, en un 19%.
- **Pilar IM (Manejo de Iniciativas):** Se visualiza un frecuencia alta de 55% en contraste con el 45% de frecuencia baja, lo que permite apuntar a que, a pesar de manifestar en

un mayor nivel la competencia Flexibilidad, existe una distancia que lo aleja de posicionarse en el ideal.

- **Pilar SN (Cadena de Suministro):** Este líder demuestra en un 51% los comportamientos vinculados a la competencia Flexibilidad; pero posee una brecha de 49% que lo separa del nivel máximo.

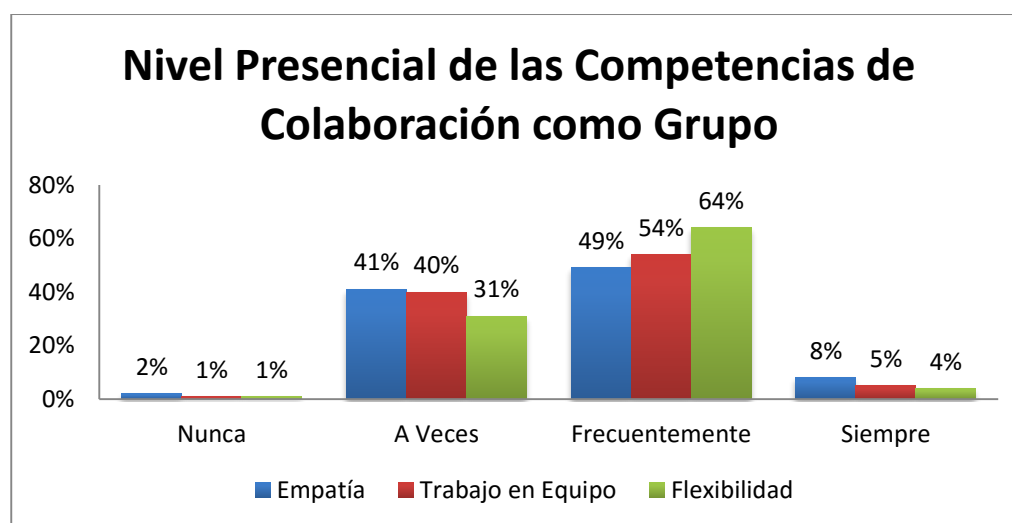
Nivel Presencial de las Tres Competencias de Colaboración en los Líderes de los Pilares de la metodología IWS como Grupo

Tabla 10. Distribución de Frecuencias: Competencias de Colaboración

	Empatía	Trabajo en Equipo	Flexibilidad
Nivel de Presencia	hi%	hi%	hi%
Nunca	2%	1%	1%
A Veces	41%	40%	31%
Frecuentemente	49%	54%	64%
Siempre	8%	5%	4%

Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

Gráfico 4. Nivel Presencial de las Tres Competencia de Colaboración en los Líderes de los Pilares de la metodología IWS como Grupo



Fuente: Datos propios, Contreras y Calatrava, 2019

A nivel grupal, los líderes demuestran en un 57% la competencia Empatía; siendo su brecha del nivel ideal un 43%; a diferencia de las competencias Trabajo en Equipo y Flexibilidad, cuyas frecuencias indican un 59% y 68%, respectivamente, de manifestación de los comportamientos y conductas asociadas a dichas competencias de colaboración, siendo la brecha a cerrar un 41% y un 32% para alcanzar el máximo.

Cabe mencionar que, de una manera más detallada, los comportamientos vinculados a las competencias de colaboración que resultaron tener una frecuencia baja son expuestos en las conclusiones del trabajo de investigación, cuyo sustento reside en las respuestas extraídas del instrumento suministrado a los participantes del estudio, y posteriormente, organizadas en una matriz que permitió calcular la media de cada uno de los ítems, con el propósito de identificar aquellas oportunidades de mejora que permiten crear planes de acción orientados a cerrar las brechas de las competencias medidas en cada uno de los pilares del proyecto Integrated Work Systems (IWS).

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tomando como punto de partida, la definición del tema central desarrollado en el trabajo de investigación; Benavides (2002) afirma que:

Las competencias hacen referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral. Es decir, pueden entenderse como comportamientos manifiestos, observables en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente.

He allí, donde los resultados obtenidos revelan el nivel en que dichos comportamientos o conductas de los gerentes del área productiva de Cigarrera Bigott Sucs son manifestados en el desarrollo del ejercicio laboral; además de capturar la percepción de los mismos, no sólo por parte de los gerentes a través de su autoevaluación sino lo observado por el supervisor inmediato y los pares; por lo cual no se puede hablar de “competencia” si la persona no lo demuestra.

De manera más específica, las competencias estudiadas fueron las denominadas: “de Colaboración”, cuyo concepto señala que “están asociadas a la habilidad, necesidad y gusto por crear, mantener y utilizar relaciones satisfactorias con otras personas en beneficio de unos objetivos comunes” (EUSA, 2016, p.14). Las mismas se hallan conectadas con el propósito de la metodología IWS (Integrated Work Systems), expresado en el Manual de IWS: Bigott (2019):

Crear la capacidad diferencial para lograr y mantener los niveles más altos de rendimiento empresarial y entregar los resultados deseados a un ritmo mucho más rápido, a través de un cambio cultural que promueva la participación total de los empleados y los comportamientos de pérdida cero.

Estas afirmaciones permiten indicar que, los gerentes en su rol de líderes para la implementación de este nuevo sistema de trabajo, deben ser modelos o guías para sus respectivos equipos; a su vez de lograr la integración de todas las áreas de la organización en pro de alcanzar los mejores resultados, lo cual conlleva a optimizar los procesos de trabajo mediante su estandarización e involucrar a todos los colaboradores para generar compromiso y responsabilidad con la empresa.

Cuando se visualizan los resultados arrojados por el instrumento suministrado a la parte directiva del proyecto Integrated Work Systems-IWS de Cigarrera Bigott Sucs; a nivel grupal, se detecta que la competencia *Flexibilidad* es aquella que demuestran con una mayor frecuencia, exactamente, en un 68%; en segunda posición, se encuentra la competencia *Trabajo en Equipo* con un 59%; y de última, la competencia *Empatía* con un 57%, siendo la más alejada de lograr el nivel ideal, al contar con una brecha del 43%. Esto significa que, dichos líderes, a pesar de manifestar disposición ante el cambio y adaptarse a distintas situaciones, considerarse una unidad la cual trabaja para la consecución de una meta en común al compartir actividades y responsabilidades; pudieran no establecer conexiones con las otras personas mediante la escucha y comprensión de sus opiniones o puntos de vistas, orientando su actuar hacia el logro de los objetivos de la organización, sin sentarse a entender a los demás; lo que se puede transformar en un factor negativo para la cohesión del equipo.

Este aspecto se ve reflejado en Ramírez (2017), quien expone:

En el ámbito de las relaciones humanas, un gerente competente es aquel que posee los hábitos, actitudes, destrezas, capacidades, comportamientos y las aptitudes necesarias para el desarrollo de óptimas relaciones

interpersonales a nivel gerencial (p.34). Por esta razón, los gerentes o directores de empresas deben tener la capacidad de conducirse bien en el contexto social en el que se desenvuelven y lograr los objetivos de la empresa al gerenciar desde la empatía, y así conectar con la gente de una forma efectiva. La influencia interpersonal se obtiene por medio del proceso de comunicación entre el líder y el grupo (p.39)

A nivel individual, son los líderes de los siguientes pilares: PM, SN e IM, quienes presentan una brecha superior al 50% en las Competencias *Empatía* y *Trabajo en Equipo*, cuyos valores se ven representados por los 59%, 55% y 52%. Aunque estos tres pilares establecen sus objetivos en actividades operativas como “el buen funcionamiento de los equipos, la optimización de la cadena de suministro y la eliminación de defectos, retrabajo y pérdidas en sistemas de producción nuevos o modificados” (Manual de IWS: Bigott, 2019) las cuales se orientan a habilidades técnicas; el Integrated Work Systems (IWS) se fundamenta en una metodología que busca desarrollar una “organización de alto desempeño”, siendo la cooperación entre los pilares, la clave para encaminar sus acciones hacia un mismo fin y garantizar la mejora continua de la empresa.

En contraste, se tiene a los pilares ET, Q y AM, quienes en las tres Competencias de Colaboración presentan los porcentajes más altos en cuanto al nivel de presencia de los comportamientos y conductas asociados a la *Empatía* (70%, 60% y 74%), el *Trabajo en Equipo* (74%, 68% y 70%) y la *Flexibilidad* (87%, 81% y 84%), cuyos objetivos se ven entrelazados con dichas competencias, siendo los mismos: “la generación de habilidades y conocimientos mediante procesos de aprendizaje efectivos, la entrega consistente de los mejores productos para ganar la lealtad de los clientes y consumidores, y el establecimiento de una gestión diaria de producción disciplinada, efectiva y altamente confiable a través del entrenamiento del proceso de trabajo” (Manual de IWS: Bigott, 2019).

Estos resultados se apoyan en lo planteado por Zabaleta (2003):

El papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio (p.117).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el estado de las competencias de colaboración (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad), que presentan los gerentes del área productiva en la fase de preparación de la metodología Integrated Work Systems-IWS (Sistema de Trabajos Integrados) en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas con base a la consecución de los objetivos.

Dicho propósito fue alcanzado al finalizar el estudio debido al cumplimiento de una serie de pasos, de los que se resaltan la utilización del modelo de competencias “Habilidades Directivas Esenciales” de los autores Whetten y Cameron, y el Manual de Desarrollo del Centro Universitario EUSA como bases teóricas para la construcción del instrumento de medición de las Competencias de Colaboración; la administración de dicho instrumento caracterizado por ser un cuestionario con escala tipo Likert y aplicado mediante una evaluación de 180°, donde participaron los nueve líderes de los pilares de Integrated Work Systems (IWS) para dar respuesta a su autoevaluación y la de sus pares, y el supervisor inmediato o líder de Proyecto encargado de evaluarlos a cada uno de ellos, conformando una población de 10 gerentes del área de producción de la empresa Cigarrera Bigott Sucs; y la identificación del nivel de presencia de las Competencias de Colaboración en cada uno de los líderes mencionados teniendo como período donde aconteció la investigación, la fase de preparación del proyecto Integrated Work Systems-IWS.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento y posterior cálculo de los estadísticos correspondientes permitieron contemplar el estado actual de las competencias estudiadas y la distancia o brecha que las separa de conseguir ubicarse en su nivel ideal, presentando una tendencia hacia las opciones de respuesta que señalaban *Frecuentemente* y *A veces*, por lo que algunos de los comportamientos asociados a dichas competencias son

manifestados de una manera constante y otros, por el contrario, en ocasiones; al observar variantes entre cada uno de los líderes debido a los pilares de Integrated Work Systems-IWS bajo su cargo, así como equipo para el desarrollo del proyecto.

A nivel grupal, a pesar de contar con un nivel presencial superior al 50% en todas y cada una de las competencias de colaboración, es fundamental indicar cuál de ellas se demuestra en mayor y menor frecuencia, haciendo referencia a la Competencia *Flexibilidad* (68%) y a la Competencia *Empatía* (57%), respectivamente; lo que implica que los líderes del proyecto Integrated Work Systems (IWS) muestran disposición ante el cambio al adaptarse y desenvolverse con facilidad en distintos ambientes sin dejar de mantener sus altos estándares de desempeño, pero en cuanto a establecer conexiones con los demás para comprender a profundidad lo que expresan, ya sea de forma verbal y no verbal, presentan deficiencias.

Asimismo, al hablar de cada uno de los líderes, las diferencias encontradas en la manifestación de las competencias de colaboración fueron las siguientes:

Pilar ORG (Organización): La competencia *Flexibilidad* es la que demuestra en un 62%, siendo su potencial, en contraposición, con la competencia *Empatía*, cuyo valor es de un 56%, teniendo como puntos débiles: la comprensión profunda de lo comunicado por el otro y la generación del momento propicio para dar instrucciones, siendo claves para el desarrollo de una organización de alto desempeño basada en aprovechar al máximo las capacidades de todos los colaboradores, que es uno de los objetivos de este pilar.

Pilar ET (Educación y Entrenamiento): Al igual que ORG, su punto fuerte es la competencia *Flexibilidad* con un 87%, en comparación con la *Empatía* que manifiesta en un 70%; que a pesar de no ser un porcentaje bajo, hay comportamientos donde se debe hacer hincapié, como lo son: la indagación, la comprensión profunda de lo comunicado por el otro y la generación del momento propicio para dar instrucciones, que ayudan en su objetivo de brindar una capacitación efectiva mediante la detección de las necesidades de los trabajadores.

Pilar HSE (Seguridad, Salud y Ambiente): En cuanto a este pilar, su fortaleza se halla en la competencia *Trabajo en Equipo* con un 63%, a diferencia del 58% alcanzado en la competencia *Empatía*, lo cual se atribuye una frecuencia baja en la demostración de

comportamientos como la indagación, la comprensión profunda de lo comunicado por el otro y la generación del momento propicio para dar instrucciones, lo cual puede favorecer su gestión en proporcionar condiciones seguras para el desarrollo de las operaciones y del entendimiento de los colaboradores.

Pilar Q (Calidad): En un 81% manifiesta la competencia *Flexibilidad*, siendo la de mayor nivel presencial, contrario a la competencia *Empatía* que arroja un 60%; lo que refleja una debilidad en conductas relacionadas a la interpretación del lenguaje corporal y emocional, la generación del momento propicio para dar instrucciones y el establecimiento de conexiones con los demás; aspectos que benefician para la consecución de los objetivos fijados en la elaboración de los mejores productos para la satisfacción de los clientes y consumidores a través de materiales y maquinarias de calidad.

Pilar AM (Mantenimiento Autónomo): Este pilar difiere de los otros resultados obtenidos, en que la competencia con menor nivel de presencia es *Trabajo en Equipo* (70%), siendo la de mayor frecuencia, *Flexibilidad* (84%). Esto alude a que existen comportamientos que demuestra en ocasiones, como lo son: el cumplimiento de las normas y procedimientos del equipo y la generación de una base de confianza mutua dentro del equipo; convirtiéndose en asuntos que tratar para una mejor gestión diaria de la producción basada en seguir estándares y eliminar los defectos.

Pilar PM (Mantenimiento Progresivo): De todos los pilares, es el que muestra los niveles más bajos de presencia en las tres competencias, cuya tendencia en las opciones de respuesta Nunca y A veces alcanzaron unos porcentajes de 59%, 55% y 51% en *Empatía*, *Trabajo en Equipo* y *Flexibilidad*. Al ser la competencia *Empatía* la más alejada al nivel ideal, se visualizan como aquellos comportamientos poco frecuentes en este líder: la indagación, la comprensión profunda de lo comunicado por el otro, la interpretación del lenguaje corporal y emocional, la generación del momento propicio para dar instrucciones y el establecimiento de conexiones con los demás; sin dejar a un lado, aquellos asociados al *Trabajo en Equipo* y *Flexibilidad*, como lo son: la claridad en las metas y objetivos, el cumplimiento de las normas y procedimientos del equipo, la retroalimentación, el reconocimiento y elogio hacia los demás, el acceso a los recursos necesarios y el fomento de la participación e iniciativa de los

miembros del equipo, ser motor de cambio y la búsqueda de nuevos métodos y herramientas; puntos en los cuales se debe insistir para la maximización de los equipos, la construcción de un sistema de mantenimiento eficiente y la predicción de daños para la disponibilidad inmediata de las maquinarias y herramientas, objetivos de este pilar.

Pilar LE (Eliminación de Pérdidas): Similar al pilar AM, la competencia *Flexibilidad* es la que su líder manifiesta con mayor frecuencia (81%), pero *Trabajo en Equipo* se muestra como aquella con el nivel presencial más bajo (53%); lo que se evidencia en comportamientos débiles vinculados a la generación de cohesión grupal, el cumplimiento de las normas y procedimientos del equipo, el acceso a los recursos necesarios y la delegación de las actividades; siendo su objetivo detectar el problema para la implementación de mejoras a través de la estandarización de los procesos de trabajo a lo largo de la organización.

Pilar IM (Manejo de Iniciativas): En el caso de este pilar, su líder demuestra la competencia *Flexibilidad* en un 55%; en cambio las competencias *Trabajo en Equipo* y *Empatía* se igualan con una frecuencia baja (48%). Esto permite señalar que las conductas asociadas a la comprensión profunda de lo comunicado por el otro, la interpretación del lenguaje corporal y emocional, la generación del momento propicio para dar instrucciones y el establecimiento de conexiones con los demás, así como el cumplimiento de las normas y procedimientos del equipo, el reconocimiento y elogio hacia los demás, el acceso a los recursos necesarios y la delegación de las actividades; fijándolos como puntos a evaluar para el logro de su objetivo como pilar encargado de proporcionar las herramientas y procesos de trabajo estandarizados para eliminar las pérdidas en sistemas de producción nuevos o modificados.

Pilar SN (Cadena de Suministro): La competencia que manifiesta con mayor frecuencia (51%) es *Flexibilidad*, en contraste con la competencia *Empatía* (41%), cuyos comportamientos relacionados a la indagación, la comprensión profunda de lo comunicado por el otro, la interpretación del lenguaje corporal y emocional, la generación del momento propicio para dar instrucciones y el establecimiento de conexiones con los demás se encuentran menos constantes en el actuar del líder; siendo un apoyo para alcanzar su objetivo de optimizar la cadena de suministro para efectuar las entregas del producto al ritmo requerido por el consumidor.

Con estos resultados se aprecia que los líderes de los pilares del proyecto Integrated Work Systems-IWS se plantan con una actitud positiva de cara a la implementación de este nuevo sistema de trabajo (*Competencia Flexibilidad*), pero aún deben cerrar brechas significativas en cuanto a la compenetración como equipo, donde el entendimiento de las ideas y puntos de vistas de los colaboradores y la participación activa de cada uno de ellos en sus áreas de experticia son considerados aspectos esenciales para llevar a cabo de manera óptima dicho proyecto, donde la labor de los pilares se interrelacionan unos con otros, creando una secuencia en sus acciones, las cuales están encaminadas hacia un mismo objetivo o meta como organización (*Competencias Empatía y Trabajo en Equipo*). Es por ello, que el diagnóstico de dichas competencias contribuye al desarrollo de la metodología Integrated Work Systems-IWS en Cigarrera Bigott Sucs, ya que determina con antelación las fortalezas y debilidades presentes en los líderes, para proceder a reforzarlas.

Para finalizar, partiendo de los resultados obtenidos del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Implementar planes de acción basados en el fortalecimiento de las competencias de colaboración en los líderes del proyecto Integrated Work Systems-IWS de Cigarrera Bigott Sucs para incrementar su desempeño, atendiendo, desde la fase 0 o de preparación, esas oportunidades de mejora, que en el futuro generen la sinergia necesaria para el logro de los objetivos.
- Crear actividades orientadas a la mejora de las relaciones interpersonales entre los líderes del proyecto Integrated Work Systems-IWS de Cigarrera Bigott Sucs, con el fin de elevar su nivel gerencial, lo que favorece el proceso de mejora continua fijado por el proyecto antes mencionado.
- Impulsar el desarrollo de las competencias de colaboración en los miembros de cada uno de los equipos que conforman los pilares del proyecto Integrated Work Systems-IWS, siendo los líderes, modelos de los comportamientos asociados a dichas competencias, con el propósito de fomentar una cultura colaborativa que facilite la mejora continua.

- Establecer evaluaciones de desempeño anuales para medir la evolución o involución de los comportamientos vinculados a las competencias de colaboración en los participantes del proyecto Integrated Work Systems-IWS a través de métodos que incluyan la evaluación de 360° y los assessment centers, con el fin de dar seguimiento al desarrollo de dichas competencias en el transcurso del proyecto para efectuar los ajustes pertinentes o brindar reconocimiento al equipo.
- Medir las competencias de colaboración en otras muestras de carácter gerencial y personal base para comprobar su utilidad en el desarrollo exitoso de sus funciones, con la finalidad de promover la cultura de mejora continua establecida por el proyecto Integrated Work Systems-IWS en todas las áreas mediante la generación de acciones efectivas para la consecución de los objetivos de la organización.
- Aplicar el instrumento de medición de las competencias de colaboración en diversas muestras de otras organizaciones o empresas para asegurar la validez y confiabilidad del modelo híbrido desarrollado en el trabajo de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, I. (2017). El mundo organizacional se ha adaptado a la escasez de talento [Globovisión Vídeos]. Caracas, Venezuela

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario-2º Edición*. Buenos Aires, Argentina: Granica

Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires, Argentina: Granica

BAT Colombia. (2013). Grupo British American Tobacco. Recuperado de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHEW?opendocument

BAT Colombia. (2014). British American Tobacco en el Mundo. Recuperado de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHE9?opendocument

BAT México. (2019). Nuestros valores fundamentales. Recuperado de http://www.batmexico.com.mx/group/sites/BAT_9YAAD9.nsf/vwPagesWebLive/DO9YABC
V

Beniamini, D. (2019). IWS Presentation Introduction [Diapositivas en PowerPoint].

Beniamini, D. (2019). ORG PILLAR [Diapositivas en PowerPoint].

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación-Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales (3º Edición)*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación

BIGOTT. (2019). *Manual de Integrated Work Systems. IWS-Stop the Stops*. Caracas, Venezuela

BIGOTT. (2019). Acerca de nosotros. Recuperado de http://www.bigott.com.ve/group/sites/BAT_9T2E9S.nsf/vwPagesWebLive/DO9T2ES5

British American Tobacco BAT. (2019). Our History-A Timeline. Recuperado de https://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO52ADGE

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano-3º Edición*. México, D.F, México: McGraw Hill

CONINDUSTRIA. (2019). Bajó de 23 a 18%: Capacidad operativa de la industria venezolana sigue en descenso. Recuperado de <http://www.conindustria.org/bajo-de-23-a-18-capacidad-operativa-de-la-industria-venezolana-sigue-en-descenso/>

CONINDUSTRIA. (2019). Cifras Conindustria: 60% de los empresarios prevé una caída aún mayor en la producción de bienes y servicios en Venezuela. Recuperado de <http://www.conindustria.org/cifras-conindustria-60-de-los-empresarios-preve-una-caida-aun-mayor-en-la-produccion-de-bienes-y-servicios-en-venezuela/>

De Avellán y Márquez. (2008). *El gerente venezolano como líder*. DEBATES IESA. Volumen XIII-Número 1

EUSA. (2016). *Manual de Desarrollo de Competencias-19 Competencias Clave para tu Desarrollo Profesional*. Cámara Sevilla

EY. (2015). Unlocking manufacturing's full performance potential: Transform your manufacturing and operations capability with an Integrated Work System. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-integrated-work-system/\\$File/EY-global-integrated-work-system.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-integrated-work-system/$File/EY-global-integrated-work-system.pdf)

Fernández, C. (2011). Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. (Tesis Doctoral). Tecana American University, Florida

Gomes, G. (2019). IWS College 2019 [Diapositivas en PowerPoint].

Guevara, M. y Peralta, V. (2004). Perfil Ideal de Competencias de Gerente de RRHH/ Perfil Real de Competencias de Gerente de RRHH de un grupo de empresas en Caracas. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° Edición). México D.F., México: McGraw Hill

Lara, D., Rodríguez, P. y Del Canto, E. (2016). *La Gerencia En El Contexto Actual Venezolano*. Sapienza Organizacional. (6), p. 65-92

Olvera, B., Raya, A. y Serrano, I. (s/f). *Gestión de personas en un contexto de crisis*. Harvard Deusto Business Review, p.22-28

Paz, R. (2017). Competencias Gerenciales y Organizaciones Saludables para el Bienestar de los Trabajadores. (Tesis de Maestría). Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela

Pérez, A., Romero, P. y Torres M. (2014). Diseño de un Modelo de Competencias Gerenciales a partir de la Construcción de un Diccionario Genérico (Tesis de especialización). Universidad de Bogotá “Jorge Tadeo Lozano”, Bogotá D.C.

Ramírez, C. (2017). Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo, estado Carabobo, Venezuela.

Ruiz, L. (2019). Alfa de Cronbach (α): qué es y cómo se usa en estadística. Recuperado de <https://psicologaiymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>

UMB Virtual. (s/f). EL ROL DEL GERENTE MODERNO. Recuperado de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_IV_Rol_Gerente_Moderno.pdf

Universidad ESAN. (2016). ¿Qué son competencias?. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>

Urquijo, J. (2009). *Teorías de las Relaciones Sindicato-Gerenciales-4º Edición*. Caracas, Venezuela: UCAB

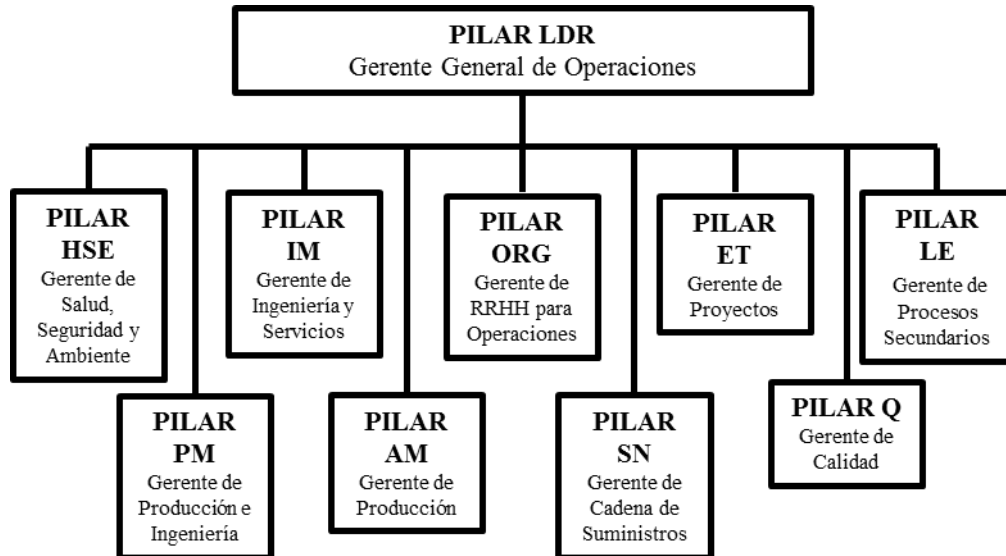
Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas (8º Edición)*. México: Pearson Educación

Zabaleta, A. (2003). *Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias*. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte, (12), p. 117-119

ANEXOS

Anexo A: Organigrama del Proyecto IWS en Cigarrera Bigott Sucs (Población y Muestra de Estudio)



Anexo B: Instrumento de Medición Suministrado para la Autoevaluación de los Gerentes



A continuación se exponen una serie de afirmaciones acerca de los comportamientos asociados a las tres competencias de colaboración (*Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad*) estructuradas a partir del modelo de “*Habilidades Administrativas Esenciales*” de Whetten y Cameron (2011) y del manual de “*Desarrollo de Competencias*” del Centro Universitario EUSA (2016); con el propósito de establecer la frecuencia en que los gerentes del área productiva de CIGARRERA BIGOTT SUCS, líderes de la metodología de Sistema de Trabajos Integrados (IWS), demuestran dichos comportamientos y conductas.

Por favor, lea detenidamente cada una de las afirmaciones y marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su posición ante las mismas, teniendo como escala: Nunca, A veces, Frecuentemente y Siempre. Los datos obtenidos serán tratados de forma *confidencial* y su uso para *finés académicos*.

Agradecemos su total honestidad al momento de responder este instrumento.

DATOS DEL LÍDER

Nombre del Pilar de IWS bajo su cargo: _____

Como Gerente-Líder del Pilar mencionado, considero que...		Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Empatía	Atiendo, escucho, no interrumpo y miro a mi interlocutor cuando me habla				
	Hago sentir a mi interlocutor genuinamente escuchado				
	Pregunto e indago sobre lo comunicado por otras personas				
	Muestro interés por las opiniones y puntos de vista de los demás, aun cuando sean diferentes				
	Comprendo a profundidad lo expresado por el otro				
	Atiendo e interpreto el lenguaje emocional y corporal de los demás				

	Genero el momento propicio para dar consejos e instrucciones a otros				
	Muestro interés en establecer conexiones emocionales con los demás				
Trabajo en Equipo	Fomento la unidad entre los miembros del equipo				
	Especifico con claridad los objetivos y metas que se desean alcanzar como equipo				
	Comunico ideas para apoyar la generación de soluciones y propuestas				
	Apoyo ideas y puntos de vista de los demás				
	Velo por el cumplimiento de las normas y procedimientos del equipo				
	Facilito un clima agradable y estimulante dentro del equipo				
	Asumo los éxitos y fracasos del equipo como propios				
	Doy feedback a los miembros del equipo				
	Reconozco los logros y virtudes de los demás				
	Motivo, ánimo y valoro a los miembros del equipo				
	Comparto las herramientas y los conocimientos para facilitar el trabajo del equipo				
	Transmito información relevante para el logro de los objetivos del equipo				
	Aseguro que los colaboradores cuenten con los recursos necesarios				
	Fomento la participación e iniciativa de los colaboradores en la toma de decisiones				
	Brindo autonomía a los colaboradores para la ejecución de las actividades				
	Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobrecargado de trabajo				
	Asigno tareas que motivan a los miembros del equipo				
	Brindo el apoyo cuando algún miembro del equipo presenta dificultades en la realización de sus actividades				
	Ayudo en el desarrollo y crecimiento profesional de los demás				
	Construyo una base de confianza mutua dentro del equipo				
Flexibilidad	Demuestro disposición al cambio				
	Me adapto bien a situaciones cambiantes				
	Me desenvuelvo con facilidad al trabajar en distintos ambientes				
	Investigo e implemento nuevos caminos, métodos y herramientas				
	Muestro interés por aprender constantemente				
	Ayudo a los demás a asumir nuevos roles, procedimientos y herramientas				

	Trasmito energía positiva a los demás en momentos de dificultad o situaciones cambiantes				
	Mantengo los altos estándares de desempeño en momentos críticos o de cambio				
	Aprovecho las fortalezas y supero las debilidades				

AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN

Anexo C: Instrumento de Medición Suministrado para la Evaluación de los Gerentes por parte de su Supervisor Inmediato y sus Pares



A continuación se exponen una serie de afirmaciones acerca de los comportamientos asociados a las tres competencias de colaboración (*Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad*) estructuradas a partir del modelo de “*Habilidades Administrativas Esenciales*” de Whetten y Cameron (2011) y del manual de “*Desarrollo de Competencias*” del Centro Universitario EUSA (2016); con el propósito de establecer la frecuencia en que los gerentes del área productiva de CIGARRERA BIGOTT SUCS, líderes de la metodología de Sistema de Trabajos Integrados (IWS), demuestran dichos comportamientos y conductas.

Por favor, lea detenidamente cada una de las afirmaciones y marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su posición ante las mismas, teniendo como escala: Nunca, A veces, Frecuentemente y Siempre. Los datos obtenidos serán tratados de forma *confidencial* y su uso para *finés académicos*.

Agradecemos su total honestidad al momento de responder este instrumento.

DATOS DEL EVALUADO Y EVALUADOR

Nombre del Pilar de IWS a cargo del Gerente a evaluar: _____

Posición Jerárquica del Evaluador con respecto al Evaluado: Supervisor Inmediato (☐) Par (☐)

Considero que el Gerente-Líder del Pilar mencionado...		Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Empatía	Atiende, escucha, no interrumpe y mira a su interlocutor cuando le habla				
	Hace sentir a su interlocutor genuinamente escuchado				
	Pregunta e indaga sobre lo comunicado por otras personas				
	Muestra interés por las opiniones y puntos de vista de los demás, aun cuando sean diferentes				
	Comprende a profundidad lo expresado por el otro				
	Atiende e interpreta el lenguaje emocional y corporal de los demás				

	Genera el momento propicio para dar consejos e instrucciones a otros				
	Muestra interés en establecer conexiones emocionales con los demás				
Trabajo en Equipo	Fomenta la unidad entre los miembros del equipo				
	Especifica con claridad los objetivos y metas que se desean alcanzar como equipo				
	Comunica ideas para apoyar la generación de soluciones y propuestas				
	Apoya ideas y puntos de vista de los demás				
	Vela por el cumplimiento de las normas y procedimientos del equipo				
	Facilita un clima agradable y estimulante dentro del equipo				
	Asume los éxitos y fracasos del equipo como propios				
	Da feedback a los miembros del equipo				
	Reconoce los logros y virtudes de los demás				
	Motiva, anima y valora a los miembros del equipo				
	Comparte las herramientas y los conocimientos para facilitar el trabajo del equipo				
	Transmite información relevante para el logro de los objetivos del equipo				
	Asegura que los colaboradores cuenten con los recursos necesarios				
	Fomenta la participación e iniciativa de los colaboradores en la toma de decisiones				
	Brinda autonomía a los colaboradores para la ejecución de las actividades				
	Delega de forma continua, no sólo cuando está sobrecargado de trabajo				
	Asigna tareas que motivan a los miembros del equipo				
	Brinda el apoyo cuando algún miembro del equipo presenta dificultades en la realización de sus actividades				
	Ayuda en el desarrollo y crecimiento profesional de los demás				
	Construye una base de confianza mutua dentro del equipo				
Flexibilidad	Demuestra disposición al cambio				
	Se adapta bien a situaciones cambiantes				
	Se desenvuelve con facilidad al trabajar en distintos ambientes				
	Investiga e implementa nuevos caminos, métodos y herramientas				
	Muestra interés por aprender constantemente				

	Ayuda a los demás a asumir nuevos roles, procedimientos y herramientas				
	Transmite energía positiva a los demás en momentos de dificultad o situaciones cambiantes				
	Mantiene los altos estándares de desempeño en momentos críticos o de cambio				
	Aprovecha las fortalezas y supera las debilidades				

AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN

Anexo D: Formato Entregado a los Expertos para la Validación del Instrumento de Medición



A continuación se le presenta una serie de afirmaciones acerca de los comportamientos asociados a las tres competencias de colaboración (Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad) estructuradas a partir del modelo de “Habilidades Administrativas Esenciales” de Whetten y Cameron (2011) y del manual de “Desarrollo de Competencias” del Centro Universitario EUSA (2016) para la construcción y validación de un instrumento de medición cuyo propósito es determinar la frecuencia en que los gerentes del área productiva, líderes de la metodología de Sistema de Trabajos Integrados (IWS), de una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Caracas demuestran dichos comportamientos y conductas.

Por favor, marque con una X la opción de respuesta (Sí o No) que mejor se ajuste a su criterio con respecto a sí los comportamientos y conductas señaladas definen correctamente cada una de las competencias. De ser una respuesta negativa, indicar los cambios pertinentes (Modificaciones).

		SÍ	NO	Modificaciones
Empatía	Atiende, escucha, no interrumpe y mira a su interlocutor cuando le habla			
	Hace sentir a su interlocutor genuinamente escuchado			
	Pregunta e indaga sobre lo comunicado por otras personas			
	Muestra interés por las opiniones y puntos de vista de los demás, aun cuando sean diferentes			
	Comprende a profundidad lo expresado por el otro			
	Atiende e interpreta el lenguaje emocional y corporal de los demás			
	Genera el momento propicio para dar consejos e instrucciones a otros			
	Muestra interés en establecer conexiones emocionales con los demás			

Trabajo en Equipo	Fomenta la unidad entre los miembros del equipo			
	Especifica con claridad los objetivos y metas que se desean alcanzar			
	Comunica ideas para aportar soluciones y propuestas			
	Apoya ideas y puntos de vista de los demás			
	Vela por el cumplimiento de las normas y procedimientos del equipo			
	Facilita un clima agradable y estimulante dentro del equipo			
	Asume los éxitos y fracasos del equipo como propios			
	Da feedback a los miembros del equipo			
	Reconoce los logros y virtudes de los demás			
	Motiva, anima y valora a los miembros del equipo			
	Comparte las herramientas y conocimientos para facilitar el trabajo de los demás			
	Transmite información relevante a los demás			
	Asegura que los colaboradores cuenten con los recursos necesarios			
	Fomenta la participación e iniciativa de los colaboradores en la toma de decisiones			
	Brinda autonomía a los colaboradores para la ejecución de las actividades			
	Delega de forma continua, no sólo cuando está sobrecargado de trabajo			
	Asigna tareas que motivan a los miembros del equipo			

	Brinda el apoyo cuando algún miembro del equipo presenta dificultades en la realización de sus actividades			
	Ayuda en el desarrollo y crecimiento profesional de los demás			
	Construye una base de confianza mutua dentro del equipo			
Flexibilidad	Demuestra disposición al cambio			
	Se adapta bien a situaciones cambiantes			
	Se desenvuelve con facilidad al trabajar en distintos ambientes			
	Investiga e implementa nuevos caminos, métodos y herramientas			
	Muestra interés por aprender constantemente			
	Ayuda a los demás a asumir nuevos roles, procedimientos y herramientas			
	Trasmite energía positiva a los demás en momentos de dificultad			
	Mantiene los altos estándares de desempeño en momentos críticos			
	Aprovecha las fortalezas y supera las debilidades			

GRACIAS POR SER PARTE DE NUESTRO PANEL DE EXPERTOS