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

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

COMPETENCIAS PREDICTOR AS DEL DESEMPEÑO EFICAZ DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

AUTORE

IVONNE V. ODREMAN
PAULINA ORTIZ

PROFESOR-GUIA:

JOSÉ RAMÓN NARANJO

Octubre, 1.997

RESUMEN

La gestión actual de los Recursos Humanos se ve investida por la necesidad de procurar a las organizaciones personal eficaz, donde el trabajo en Equipo es una solución para la obtención de respuestas rápidas y de alta calidad. Ese personal eficaz, puede ser identificado a través de las características con las que cuenta cada individuo, que contribuyen el logro de un desempeño excelente, es decir, sus competencias.

Por lo tanto, el presente estudio se realizó con el fin de determinar si las competencias individuales son predictoras del desempeño eficaz de los respectivos Equipos de Trabajo.

Para clarificar el encuadre teórico en uno de los elementos del estudio como lo es sistema de evaluación del desempeño por competencias, se hizo lo necesario para revisar diferentes definiciones, e identificar y validar que el desempeño se evalúa y no sólo mide el resultado de un trabajo.

Entonces, al distinguir el desempeño de los resultados se estableció que éstos son un antecedente de la evaluación del rendimiento ocupacional, y que además, tiene que ver con la naturaleza psicológica del proceso en sí y de cada empleado.

La Evaluación del Desempeño sirve de plataforma y facilita la toma de decisiones y en algunos casos permite considerar más, la capacidad y potencialidad de los individuos. Así, es esencial determinar las competencias que representan y permiten el mejor desenvolvimiento del empleado en el puesto de trabajo y evaluar aquellas que sustentan un éxito grupal.

Una organización es, tanto cooperativa como interrelacionada, lo cual genera la necesidad de la existencia de los Equipos de Trabajo para el alcance de los objetivos. Así, se encontró varios enfoques acerca de lo que son éstos, y cual es su importancia dentro de la empresa.

En una perspectiva amplia, las organizaciones constituyen estructuras sociales donde se dan numerosas y diversas redes de relaciones interpersonales, intergrupales tanto en el plano técnico o profesional a nivel formal, como relaciones de tipo "espontáneas", sociales, "mágicas", que surgen a nivel informal y que en muchos casos explican el verdadero sentido organizacional, incluyendo los resultados respectivos.

Desde el punto de vista metodológico se realizó un estudio de tipo descriptivo, correlacional y transeccional, permitiéndonos comprobar lo originalmente planteado. La confiabiliadad del estudio fue realizada a través del coeficiente alfa de Cronbach, basándose en estadísticos de tendencia central y de dispersión, así como también, Ji-cuadrada, puntuaciones Z y sus respectivos gráficos.

Por último, se establecieron las conclusiones de la investigación, así como también, las recomendaciones que el estudio pueda aportar para futuras investigaciones.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 3

1.- Área problemática 4

1.1.- Planteamiento del problema 5

2.- Justificación de la Investigación 6

3.- Objetivos de la investigación 7

3.1.- Objetivo General 7

3.2.- Objetivos Específicos 7

4.- Contribución de la Investigación 8

CAPITULO II: MARCO TEORICO 9

UNIDAD I: EVALUACIONDEL DESEMPEÑO 10

1.- Reseña histórica 11

2.- Marco Referencial de la Evaluación del Desempeño 12

2.1.- Definiciones de la Evaluación del Desempeño 13

2.2.- Midiendo el Desempeño Estratégico 17

3.- Niveles del Desempeño 19

3.1.- El Nivel de la Organización 22

3.2.-El Nivel del Proceso 23

3.3.- El Nivel del Desempeño del Trabajo 25

4.- Definición de Competencias 27

4.1.- La Naturaleza de las Competencias 28

4.2.- Clasificación de las Competencias 29

4.3.- Identificación de las Competencias particulares para el Estudio. 34

UNIDAD II: GRUPOS Y EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES 36

1.- Los Grupos de Trabajo 37

2.- Los Equipos de Trabajo 39

2.1.- Identificación de las características necesarias para formar parte de un equipo de trabajo 45

2.2.- Los miembros más eficientes 46

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO 50

1.- Clasificación de la Investigación 51

2.- Tipo de Estudio 52

3.- Diseño de la Investigación 53

4.- Definición conceptual y operacional de las varibles del Estudio 55

4.1.- Variables Cualitativas 56

4.2.- Variables Demográficas 57

4.3.- Variables Cuantitativas 57

5.- Unidad de Análisis 60

6.- Fases del Estudio 62

6.1.- Fase Exploratoria 62

6.2.- Trabajo de Campo 64

7.- Ténica de tratamiento de los datos 65

A.- Confiabiliadad 65

B.- Validez 68

B.1.- Validez Pragmática 68

B.2.- Validez de Contenido 69

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS 70

1.- Confiabilidad 71

A.- Coeficiente de Cronbach 71

B.- Estadígrafos 73

B.1.- Estadígrafos Globales 75

B.2.- Estadígrafos del Nivel Gerencial 80

B.3.- Estadígrafos del Nivel de los Supervisores 83

B.4.- Estadígrafos del Nivel Técnico (Alto Volumen) 85

B.5.- Estadígrafos del Nivel Técnico (Medio Volumen) 87

B.6.- Estadígrafos del Nivel Técnico (Bajo Volumen) 89

B.7.- Estadígrafos (Clientes) 90

2.- Validez 91

A.- Validez Pragmática o Práctica 91

B.-Validez Concurrente 101

C.-Validez de Contenido 103

3.-Errores que afectan las estimaciones de confiabilidad y validez del instrumento aplicado para determinar las competencias más relevantes para formar un equipo 104

A.-Errores constantes 104

B.-Errores aleatorios o de azar 105

Capitulo V: Conclusiones 106

1.-Conclusiones 107

2.-Recomendaciones 110

BIBLIOGRAFÍA 111

INDICE DE CUADROS

N° CUADRO		PÁG
1	Antecedentes de la Evaluación del Desempeño	11
2	Definiciones de la Evaluación del Desempeño	14
3	Las Nueve Variables del Desempeño	21
4	Clasificación de las Competencias	31-32
5	Dimensiones y Competencias para el Estudio	35
6	Direncias entre Grupo y Equipo	43
7	Dimensiones y Competencas para los Equipos	46
8	Tipos de Tesis	51
9	Coeficiente de Cronbach	72
10	Estadígrafos Globales	74
11	Estadígrafos (Gerentes)	80
12	Estadígrafos (Supervisores)	82

13 Estadígrafos (Técnicos Alto Volumen) 84

14 Estadígrafos (Técnicos Medio Volumen) 86

15 Estadígrafos (Técnicos Bajo Volumen) 88

16 Estadígrafos (Clientes) 90

17 Estudio detallado de Ji-Cuadrada 92

18 Tipificaciones (Z) Globales 94

19 Competencias Aceptadas en las Tipificaciones Globales 95

20 Entrevistas 99

21 Variables Demográficas 101

INDICE DE FIGURAS

N° FIGURA **PÁG.**

1 Los Tres Niveles del Desempeño 19

2 Factores que afectan el Sistema de Desempeño Humano 33

3 Factores Dinámicos en los Equipos de Trabajo 47

4 Organigrama de la Corporación Base de Estudio 61

5 Histogramas de Frecuencia con Curva Normal 76-77-78

6 Distribución de puntuaciones Z 96

7 Modelo de competencias necesarias para formar parte de un Equipo de Trabajo 108

INDICE DE ANEXOS

N° ANEXO		PÁG.
1	Instrumento de medición (Encuesta)	117
2	Tabla Ji-Cuadrada	118
4	Tabla de la distribución Z	119
5	Entrevistas a Jueces Expertos	120-121-122

INTRODUCCIÓN

Toda organización requiere de una serie de herramientas que contribuyan al logro de sus objetivos, dentro de los cuales se encuentran los recursos humanos, financieros y materiales, siendo el humano el más importante dentro de una empresa, ya que la competitividad resulta del aporte que realizan los mismos durante la gestión diaria (Boscán y Naranjo, 1993).

Uno de estas herramientas es la Evaluación del Desempeño, la cual puede ser vista como una comunicación de procesos que procura obtener información para la organización acerca del desempeño de sus empleados en general.

Cada individuo posee diferencias individuales tanto intelectuales como personales, las cuales los caracterizan. Así se encuentran gran variedad de métodos para evaluar esas diferencias, demostrando cómo el conocimiento de los resultados de estas apreciaciones puede ayudar a las organizaciones a reestructurar su Recurso Humano de acuerdo a sus necesidades.

En esta década de cambios acelerados, las organizaciones necesitan ser más competitivas para garantizar su permanencia en el mercado. De esta manera, el Recurso Humano es uno de los insumos que más se puede desarrollar. Pero antes de desarrollarlo es necesario conocer las tareas que este debe realizar dentro de la organización, para así poder determinar cuales son las competencias requeridas para desempeñar más eficazmente un cargo específico.

Es importante recordar que las organizaciones constituyen estructuras sociales donde se dan numerosas redes de relaciones interpersonales y dentro de las cuales surgen los grupos de trabajo, siendo estos un conjunto de personas que se asocian ante un estímulo común.

Dentro de estos grupos se forman los Equipos de Trabajo, los cuales surgen como una respuesta a la necesidad de conseguir soluciones rápidas y eficaces en el menor tiempo posible. Estos Equipos pueden ser definidos como un conjunto de personas que dependen de la cooperación de todos los miembros del grupo para que cada uno experimente el éxito óptimo y así poder alcanzar sus metas.

Con base en esto, se planteó como tema de investigación la necesidad de determinar en The Document Company Xerox (unidad de análisis), cuáles son las competencias necesarias en un individuo que pueden predecir el desempeño

eficaz dentro de un Equipo de Trabajo. De igual manera, el desarrollo de este estudio nos permitirá cumplir con el requisito para optar por el Título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Para el desarrollo de la misma se han cubierto los siguiente Capítulos:

En el Capitulo I se aborda todo lo referente al problema de investigación, encontrando varios aspectos, tales como: área problemática, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, objetivos y contribución de esta investigación.

El Capitulo II comprende todo el marco teórico, el cual se divide en dos unidades. La primera unidad refleja todo lo relacionado a la Evaluación del Desempeño, la cual está constituida por: su reseña histórica, marco referencial, y los niveles del desempeño. También se encuentra la definición y clasificación de las Competencias. En la segunda unidad se contempla lo referente a los Grupos y Equipos en las Organizaciones y sus miembros más eficientes.

Dentro del Capitulo III está todo lo referente a la metodología utilizada para el análisis exhaustivo de los datos indicando además la clasificación de la investigación, el tipo de estudio a utilizar, el diseño de la investigación, definición conceptual y operacional de las variables del estudio, la unidad del estudio, así como también las técnicas de recolección de la información y técnicas de tratamiento de los datos.

En el Capitulo IV se presenta el análisis detallado y discusión de los resultados, llevado a cabo a través del análisis de los estadígrafos de la muestra global y de cada uno de los niveles que la conforman. Adicionalmente, se realizaron los siguientes cálculos: cálculo de Ji-Cuadrada, Puntuaciones Z y su respectivo gráfico, todo esto con el fin de conocer las competencias que son más significativas dentro del estudio.

Por último en el Capitulo V se establecen las conclusiones de la investigación como también aquellas recomendaciones que el estudio pueda aportar para futuras investigaciones.

La presente investigación nos ha permitido no sólo conocer las competencias relevantes para pertenecer a un Equipo de Trabajo, sino también adquirir nuevos conocimientos tanto a nivel teórico como en el ámbito estadístico.

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- ÁREA PROBLEMÁTICA

La evaluación del desempeño es considerada como una parte muy importante de todo sistema de Recursos Humanos, y es una técnica orientada a [illegible] aproximación de la eficiencia del personal, de esta manera se [illegible] que puede usarse como evidencia o inferencia "objetiva" que [illegible] para: articular las políticas de remuneración, los ascensos, [illegible] despidos. La evaluación del desempeño es igualmente importante [illegible] comprobación de la efectividad con la cual se estan llevando a [illegible] tales como: reclutamiento, selección, pruebas, asignaciones y [illegible] (Chruden, H. & Sherman, A. 1971)

En la actualidad, la gestión de Recursos Humanos nos ha llevado [illegible] más, a considerar que las organizaciones exitosas difieren [illegible] entre otros aspectos, por las personas que realizan el trabajo y [illegible] del trabajo en sí, esto a llevado a la utilización de variables [illegible] denominadas Competencias, que pueden ser predictoras del [illegible] Ser competente es, entre otras cosas, saber seleccionar, [illegible] necesarios de los recursos disponibles, organizarlos, [illegible] movilizarlos, para realizar una actividad profesional.

Una competencia es una característica personal que [illegible] desempeño excelente en un cargo o rol determinado [illegible] organizacional específico. Estas características [illegible] críticas que se observan con frecuencia en más [illegible] resultados. (HAY GROUP, Mc Beer, 1994).

Por otro lado, la actual complejidad del mundo [illegible] de las organizaciones, una planificación racional del [illegible] Humano, con el fin de asegurar su productividad, [illegible] más competitivo, ya que en una sociedad de [illegible] asignadas también pueden variar, lo cual requiere de respuestas [illegible] efectivas que eliminen las conductas restrictivas, donde el [illegible] reglas, planes, contacto directo y transferencias en la jerarquía no [illegible] adecuados para mantener la integración necesaria. Así, la toma de [illegible]

CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- ÁREA PROBLEMÁTICA

La evaluación del desempeño es considerada como una parte importante de todo sistema de Recursos Humanos, y es una técnica orientada a conseguir una aproximación de la eficiencia del personal, de esta manera se obtiene información que puede usarse como evidencia o inferencia "objetiva" que sirva como base para: articular las políticas de remuneración, los ascensos, transferencias y despidos. La evaluación del desempeño es igualmente importante en la comprobación de la efectividad con la cual se están llevando a cabo funciones tales como: reclutamiento, selección, pruebas, asignaciones y entrenamiento (Chruden, H. & Sherman, A. 1971).

En la actualidad, la gestión de Recursos Humanos nos ha llevado cada vez más, a considerar que las organizaciones exitosas difieren de las no exitosas, entre otros aspectos, por las personas que realizan el trabajo y por la definición del trabajo en sí, esto a llevado a la utilización de variables, entre otras, las denominadas Competencias, que pueden ser predictoras del desempeño laboral. Ser **competente** es, entre otras cosas, saber seleccionar e integrar los elementos necesarios de los recursos disponibles, organizarlos y emplearlos, es decir, movilizarlos, para realizar una actividad profesional.

Una competencia es una característica personal, que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo o rol determinado dentro de un contexto organizacional específico. Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan con frecuencia en más situaciones, con mejores resultados. (HAY GROUP, Mc Beer, 1994).

Por otro lado, la actual complejidad del mundo económico y social demanda de las organizaciones, una planificación racional del desarrollo de su Recurso Humano, con el fin de asegurar su productividad, dentro de un ambiente cada vez más competitivo, ya que en una sociedad de cambios violentos las tareas asignadas también pueden variar, lo cual requiere de respuestas rápidas y efectivas que eliminen las conductas restrictivas, donde el uso combinado de reglas, planes, contacto directo y transferencias en la jerarquía no son ya adecuados para mantener la integración necesaria. Así, la toma de decisiones

debe ser el resultado de una discusión en la que la diferencia de criterios y opiniones entre individuos con un desempeño excelente, permiten la obtención de información única y eficaz, es decir, respuestas de alta calidad alcanzadas a través de las diferencias individuales, las cuales son el resultado de lo que los individuos aportan a su labor.

Por lo tanto, la eficacia colectiva alcanzada a través de las diferencias individuales para la toma de decisiones, se lleva a cabo, entre otras formas, mediante la resolución de conflictos en Equipos de Trabajo. Así pues, el hecho, de que la actividad planeada que compone a una organización es intrínsecamente cooperativa y se encuentra íntimamente interrelacionada, supone la idea de la importancia de los Equipos de Trabajo y de su funcionamiento. Porque aunque el propósito de los Equipos es la "eficacia colectiva", éstos no garantizan por sí solos su consecución.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Evaluación del Desempeño tiene entre otros objetivos, proporcionar a las organizaciones, de una base para decidir quien puede ser promovido, a quien se le puede dar un aumento y quien debe salir de la organización, es decir, estudia detenidamente a su Recurso Humano para toma de futuras decisiones o mejorar el presente.

De esta manera, en una Evaluación del Desempeño existen factores definitorios o característicos del puesto que se está evaluando, los cuales son importantes para el alcance de los objetivos. Entre estos factores se encuentran: el conocimiento del cargo, el espíritu de cooperación, la iniciativa personal y el clima psicológico (tanto para el supervisor como para el supervisado), entre otros.

Por otro lado, la pertenencia a un Equipo de Trabajo también requiere de ciertas características representativas en sus miembros, que les permite su mejor desempeño en un trabajo que no es ya individual sino en Equipo. En consecuencia, es lógico pensar que pueden existir competencias, predictoras del desempeño eficaz de los Equipos de Trabajo. De esta manera, se toman en cuenta las siguientes consideraciones que llevarán al problema de esta investigación:

- ¿Será en consecuencia, la Evaluación del Desempeño basada en competencias, una plataforma de gestión grupal positiva?.
- ¿Que barreras o facilitadores afectan el fenómeno total?.

Entonces:

- ¿Serán las competencias un predictor de la conducta eficiente y eficaz para constituir Equipos de Trabajo?.

2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente las organizaciones tienen que asumir un reto para poder mantenerse en el mercado. Para esto deben recurrir a todos los recursos posibles para alcanzar dicha meta. Aquí la Evaluación del Desempeño basada en Competencias aporta una posible solución para esta necesidad organizacional.

A través de esta Evaluación las organizaciones tienen en sus manos la posibilidad de desarrollar su Recurso Humano convirtiéndolo en la ventaja competitiva que tanto necesitan. También es importante mencionar que a raíz de la globalización de los mercados los campos del saber se ha expandido requiriendo así, de individuos con capacidades específicas que sepan interactuar unos con otros para la consecución de metas y objetivos comunes.

Con base en lo anterior se puede decir que los Equipos de Trabajo son un trampolín para conseguir que a través de distintos puntos de vista se consiga la solución más eficaz e inmediata frente a las dificultades que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

De esta manera, la presente investigación busca proporcionar un modelo basado en competencias que permita identificar a los mejores miembros de un Equipo de Trabajo.

Con relación a la justificación particular de esta investigación para con la empresa unidad de análisis se puede decir que la misma ha asumido el reto del trabajo en Equipo como una necesidad de cambio que le permita satisfacer a sus clientes conociendo sus necesidades y eliminando a través de procedimientos flexibles y de acción rápida elementos de insatisfacción con el propósito de lograr sus objetivos comerciales.

Por otro lado, se considera que un estudio de este tipo, pretende presentar a la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, la integración de dos herramientas teóricas que servirán de base para establecer el problema de investigación, el cual busca determinar las Competencias Predictoras del Desempeño Eficaz de los Equipos de Trabajo.

3.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- OBJETIVO GENERAL

• Determinar las competencias que pueden ser predictoras del desempeño eficiente de los Equipo de Trabajo como una totalidad.

3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

• Identificar la tarea en un Equipo de Trabajo.

• Identificar las responsabilidades en un Equipo de Trabajo.

• Identificar los procesos en un Equipo de Trabajo.

• Identificar los productos en un Equipo de Trabajo.

• Identificar las actitudes necesarias para el desempeño en un Equipo de Trabajo.

• Determinar las competencias a través de las cuales se evalúa el desempeño en el cargo.

• Determinar las competencias necesarias para el desempeño eficiente en un Equipo de Trabajo.

• Contrastar las competencias exigidas en un Equipo de Trabajo vs. las competencias de los posibles mejores miembros.

• Diseñar un modelo de las competencias necesarias para pertenecer a los Equipo de Trabajo.

4.- CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación requiere de una justificación que determine su valor potencial así como también cuáles son las bases para su realización. En este caso se puede decir que, la conveniencia de esta investigación radica en estudiar como las competencias de cada individuo son distintas, lo que permite identificar quienes son los más aptos para puestos específicos, es decir, quienes son los mejores miembros para pertenecer a un Equipo de Trabajo.

Por otro lado podemos señalar que esta investigación aporta a la bibliografía de Consulta de la Universidad Católica Andrés Bello y a la escuela de Ciencias Sociales de material que puede enriquecer los conocimientos de otros investigadores, lo cual permite que para futuras investigaciones sea utilizada como material de apoyo y consulta para la especialidad de Relaciones Industriales y otras carreras afines.

En este estudio se aborda el tema de las competencias y los equipos de trabajo con la rigurosidad exigida por la escuela y permitiendo demostrar los conocimientos alcanzados a lo largo de toda la carrera.

UNIDAD I:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño puede ser vista como una comunicación de procesos que procura obtener información para la organización acerca del desempeño de sus empleados en general.

Esto se basa en tres premisas fundamentales:

a.- Dentro de las funciones principales de una organización se encuentra la evaluación del desempeño, utilizada preferiblemente como una herramienta para la gerencia eficaz, más que como un simple apuntamiento de [illegible]

b.- La evaluación del comportamiento es el objetivo de esta herramienta [illegible]

c.- La evaluación del desempeño puede ser vista como interacciones [illegible] entre los individuos de una organización.

Por lo tanto, toda organización debe tomar en cuenta las premisas mencionadas, ya que los objetivos de una tarea de una de una [illegible] forman parte de un complejo proceso, donde los objetivos gerenciales [illegible] marcando la pauta de lo que se quiere alcanzar, haciéndose [illegible] al enfocar el desempeño de los individuos, quienes realizan las tareas fundamentales.

Las premisas antes tienen su origen en diferentes investigaciones [illegible] han venido realizando a lo largo de las últimas dos décadas. [illegible] de la materia creyeron necesario ahondar en el tema desde diversos ángulos [illegible] permitieran conocer el fenómeno en su totalidad para así hacer de la [illegible] del Desempeño una herramienta que permitiera la consecución de los [illegible] cualquier organización se propone alcanzar y sabe [illegible] esta la clave de este éxito.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

Con base en lo anterior es importante hacer [illegible] que englobe los Antecedentes de los sistemas de Evaluación del Desempeño, para conocer a grandes rasgos los fundamentos de esas investigaciones. [illegible] N°1 de la pág. 11.]

UNIDAD I:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño puede ser vista como una comunicación de procesos que procura obtener información para la organización acerca del desempeño de sus empleados en general.

Esto se basa en tres premisas fundamentales:

a.- Dentro de las funciones principales de una organización se encuentra la evaluación del desempeño, utilizada preferiblemente como una herramienta para la gerencia eficaz, más que como un simple instrumento de medición.

b.- La evaluación del comportamiento es el objetivo de esta herramienta.

c.- La evaluación del desempeño puede ser vista como interacciones sociales entre los individuos de una organización.

Por lo tanto, toda organización debe tomar en cuenta las premisas antes mencionadas, ya que los objetivos de una tarea dentro de una organización forman parte de un complejo proceso, donde los objetivos gerenciales van marcando la pauta de lo que se quiere alcanzar, haciéndose especial énfasis en el desempeño de los individuos, quienes realizan las tareas fundamentales.

Las premisas antes tienen su origen en diferentes investigaciones que se han venido realizando a lo largo de las últimas dos décadas, ya que los estudiosos de la materia creyeron necesario ahondar en el tema desde distintos ángulos que permitieran conocer el fenómeno en su totalidad para así hacer de la Evaluación del Desempeño una herramienta que permitiera la consecución de los fines que cualquier organización se propone alcanzar y sabe que en su recurso humano esta la clave de este éxito.

Con base en lo anterior es importante hacer una reseña histórica que englobe los Antecedentes de los sistemas de Evaluación del Desempeño, para así conocer a grandes rasgos los fundamentos de esas investigaciones. (Ver Cuadro N° 1 de la pág. 11.)

1.- RESEÑA HISTÓRICA:

ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CUADRO N°1

AÑO	SUCESO
1800	En Escocia, Robert Owens diseña lo que se considera el primer sistema industrial de evaluación. Consistía en cubos de colores distintos en cada lado, colocados encima de cada trabajador, estos cambiaban de color según la impresión del desempeño que el supervisor tenía de cada empleado.
1842	El Congreso de EE.UU. aprueba una ley en la cual se indicaba que los jefes de Departamento del Servicio Público Federal, debían realizar un informe anual con relación al aprovechamiento de los subordinados. (Milton, 1989)
1915	Las oficinas del gobierno de EE.UU. comienzan a sistematizar los procesos de evaluación de méritos de los instructores. Para 1918 se crea en la Empresa General Motors, para los Ejecutivos, el primer sistema de evaluación formal a nivel del sector empresarial privado.
1919	El Ejercito Estadounidense introduce el sistema de evaluación del desempeño "Comparación Hombre a Hombre" a fin de seleccionar a los candidatos a ascender a grado de oficiales. (Arias, G. 1994).
1920	Como consecuencia del desarrollo del área industrial se produce una mayor formalización del proceso de evaluación. Los expertos en el área continúan las investigaciones para detectar y eliminar las fallas del sistema, desarrollando las primeras escalas gráficas de calificación. (Milton, 1989)
1950	Las organizaciones mercantiles e industriales, se interesan en evaluar al personal de cargos técnicos, gerenciales y profesionales, llevándolos a plantear un sistema formal y periódico como parte integrante de un programa sistemático y eficaz de desarrollo gerencial. Se comienza a considerar la entrevista entre supervisor y supervisado. (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 1992)
1960´s	La evaluación del desempeño estuvo direccionada a las áreas de necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados.
1970´s	Dadas las discusiones en el campo legal por los pagos por mérito y las decisiones de promociones de personal, se hace necesario garantizar la confiabilidad y la validez de los sistemas de evaluación. Escalas de Evaluación basada en la Conducta (BARS) y Evaluación basada en Observación de Conductas (BOS). (Milton, 1989)
1990	En Venezuela en el segundo estudio IESA/ HAY (1990) se demuestra que de 85 compañías 63 utilizan Sistemas de evaluación del desempeño, con diferentes alcances.
1992	Se introducen en Venezuela, en las organizaciones con experiencia en ambientes de calidad y calidad de gestión la tendencia es a desarrollar una administración integrada de recursos humanos, basada en la gestión de Competencias.

FUENTE: Boscán, L. y Díaz, M. (1995).

2.- MARCO REFERENCIAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El ser humano, como procesador de información, afronta cada día distintos aspectos en su trabajo, teniendo que ajustar su conducta de acuerdo a ellos.

Como ser social, se ve afectado por los grupos de personas con quienes trabaja y la empresa en que labora. Pero.....

> ... *"Los individuos no actúan únicamente para adaptarse a las preferencias de los demás sino que gran parte de su conducta está motivada y regulada por criterios internos y reacciones autoevaluadoras ante sus propios actos"* (Bandura, A. 1986, pág. 38)

Según Bandura, la capacidad de autoconocimiento le permite analizar sus experiencias, bien sea para conocerse más, para conocer el mundo que lo rodea, o para evaluar y modificar sus pensamientos.

Es decir, se está hablando de procesos interactivos, que requieren la metodología y los patrones para intervenir en el sistema cliente y obtener una respuesta a la intervención: la cual debe ser coherente, direccionada, correcta y transparentemente(French & Bell jr., 1990, citado por Naranjo en 1997.)..

Como persona que se evalúa, el punto de vista que tiene el individuo a cerca de sí mismo es cambiante, en consecuencia, algo importante en esta evaluación depende de como se ve en su puesto de trabajo, ya que el comportamiento del ser humano está influenciado por la opinión que *"...tenga de su capacidad para afrontar de forma eficaz distintas realidades"* (Bandura, A. 1986, pag.39). Es entonces, como consecuencia de una autoevaluación reflexiva, que el individuo aporta diferentes habilidades y motivos a su trabajo, siendo precisamente esto lo que a la organización le interesa evaluar.

Con base en esto se puede decir que en el mundo organizacional hay un amplio rango de diferencias individuales, tanto intelectuales como personales, que caracterizan a las personas que trabajan.

Así, encontramos gran variedad de medios o métodos utilizados para evaluar esas diferencias, demostrando cómo el conocimiento de los resultados de estas apreciaciones puede ayudar a las organizaciones a reestructurar su Recurso Humano de acuerdo a sus necesidades.

La evaluación debe tomar en cuenta tanto los trabajos como a las empresas que forman su contexto, los cambios rápidos que ocurren en la naturaleza del trabajo, y la consecuente adaptabilidad que se requiere del trabajador, así como también el impacto de las reglas, rituales, convenciones y prácticas culturales, entre otros elementos (Schein, 1980, 1993, citado por Naranjo en 1997), ya que todo esto, regula lo que los individuos hacen y cómo lo hacen, lo que dicen y cómo lo dicen. También es importante tener presente la posición de la organización dentro de su mercado inmediato, ya que todo esto procura la información necesaria a la empresa para que permanezca activa dentro de su contexto.

Por lo tanto, para toda organización es esencial la cuantificación o medición de las capacidades de los individuos con los que cuenta, ya que son éstos quienes, racionalmente o no, tomaran las decisiones en la empresa. Esta medición es importante ya que muchas personas son arrastradas hacia trabajos para los cuales no tienen la capacidad requerida, evitando la consecución efectiva de las metas que se quieren alcanzar.

2.1.- DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

No existe un consenso entre los teóricos sobre la denominación del sistema y sus aplicaciones y resultados, se habla de: Calificación de Méritos, Evaluación de Eficiencia, Notaciones de Personal, Medición de la Ejecución, Evaluación del Rendimiento, Evaluación del Desempeño y Gestión de la Apreciación del Desempeño, siendo este último el utilizado por los consultores de la década de los 90´s.

Sin embargo, muchas veces al hablar acerca de la Evaluación del Desempeño se tiende a confundir su definición con el concepto de medición, por lo que se hace necesario destacar una clara distinción entre ambos conceptos, que permita entender lo que realmente encierra.

> *"La medición responde a la pregunta: ¿cuánto? Es decir, que proporciona una descripción de la ejecución de una persona; no nos dice nada sobre el valor de dicha ejecución. Sin embargo, cuando interpretamos ésta, le atribuimos cierto valor. En este punto estamos yendo más de la descripción. Tratamos de responder a la pregunta: ¿hasta que punto es bueno? Esto es evaluación"* (Brown, 1980. Pág. 13).

Por lo tanto, se puede decir que el termino medición se refiere más a lo cuantitativo, mientras que la evaluación busca enlazar lo cualitativo y lo cuantitativo en un solo resultado, dándole a este mayor alcance.

Así pues, si el desempeño real es identificado como una función conjunto de la motivación, en donde la motivación se considera como el deseo del empleado de contribuir con la organización para la cual trabaja, y de las habilidades y cualidades de los empleados, identificadas como las características (individuales) que determinan la capacidad de cada uno de ellos, (Daft & Steers; 1992), se puede decir entonces que el desempeño se evalúa, ya que no se queda en una simple medición del resultado del trabajo que se realiza, sino que mide y da respuesta de como se esta realizando el mismo, así como también si se esta realizando de la manera más eficaz.

Una vez clara la distinción entre evaluación y medición se deben conocer los distintos conceptos de la evaluación del desempeño, la cual ha sido definida por los expertos de diversas formas, tales como se muestran en el siguiente cuadro.

DEFINICIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CUADRO N° 2

AUTOR Y AÑO	DEFINICIÓN
Matute (1969)	"Medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible, imparcial de las caracteristicas personales de cada empleado con relación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores". Pág. 15
Sikula (1979)	"La medición sistemática del desempeño de trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo". Pág. 101
Guvenc (1985)	"Es un procedimiento de tasación formal, por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo". Pág. 254
Werther y Davis (1993)	"La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado" Pág. 184
Boscán y Naranjo (1993)	"Es un proceso continuo y permanente, para obtener información sobre la actuación del personal en el ámbito laboral, que periódicamente se concreta en actos formales en donde se expresan juicios, en base a un procedimiento claramente definido". Pág. 6

FUENTE: Matute, (1969); Sikula, (1979); Guvenc (1985); Wether y Davis (1993); Boscán y Naranjo, (1993).

Se puede observar que en las definiciones anteriores hay algunos elementos claves que se repiten una y otra vez, los cuales pueden ser resumidos en tres:

1.- Es la valoración sistemática y formal del desempeño de los empleados.

2.- Es una evaluación periódica de la actuación del individuo durante todo el período considerado y no una parte del mismo.

3.- La evaluación está orientada a la apreciación del desempeño del trabajador en su puesto y sus capacidades para ocupar puestos superiores.

Entonces, al diferenciar el "desempeño" de los "resultados", se establece que el desempeño ocupacional es un antecedente y una causa necesaria de los resultados que se obtengan en el trabajo, y que tiene que ver con la naturaleza psicológica de cada empleado (conocimientos, habilidades o motivación). Tanto los resultados como la evaluación del desempeño se encuentran influenciados por una variedad de factores del contexto que se insertan en el clima y cultura de las organizaciones. Según Katz & Kahn (1979) (citados por Murphy & Cleveland, 1995) existen 5 aspectos del ambiente que la organización debe manejar para ser efectiva:

- Valores sociales.
- Ambiente político y legal.
- Ambiente económico y laboral.
- Ambiente de la tecnología y la información.
- Ambiente geográfico y psicológico.

Cada uno de estos aspectos del ambiente es probable que afectan de alguna forma la evaluación del desempeño, algunos de estos con un impacto más directo, como lo son los de aspecto legal, y otros con un impacto más indirecto pero no menos importante, como lo son los valores sociales. Así pues, las organizaciones deben tomar en cuenta los cambios que se presentan en el ambiente, así como también la abundancia o escasez de recursos existentes en él.

La importancia de la evaluación no se agota cuando el individuo comienza a ocupar un puesto; sino que se mantiene a través del tiempo en que permanezca en ese trabajo o empresa. Los gerentes requieren de medidas del desempeño o instrumentos de medición para observar a los individuos en sus operaciones y/o tareas específicas, las cuales requieren de ciertas características individuales, y para reubicar, promover y desarrollar en general las carreras de su personal, así como para estimar su productividad.

La Evaluación del Desempeño teóricamente, facilita la toma de decisiones, motiva a los empleados a trabajar con mayor eficacia, y sirve para persuadir a los gerentes a considerar más la capacidad y la potencialidad de sus subalternos. Esto ha traído consigo la necesaria aparición de la profesionalización como recurso que sirve para legitimar la creencia en que cada persona es el resultado de un proceso educativo, que le permite especializarse dando así a cada profesión aspectos específicos que las diferencia unas de otras, teniendo como base los recursos culturales y materiales de la sociedad.

En el caso de la gerencia se han realizado análisis no sistemáticos sobre la relevancia del profesionalismo para la situación del trabajo, posición organizacional y la posición social de los gerentes dentro de las sociedades industriales avanzadas, encontrando que, cada vez es más la especificidad de cada área del conocimiento con aspectos del discurso basados en su propio conocimiento.

Un estudio de caso a cerca de la profesionalización lo encontramos en la gerencia británica, donde:

> ..."*La debilidad de la política organizacional de los gerentes británicos se vio reflejada en la confianza sobre un modelo de status en lugar de un profesionalismo ocupacional. Dicho modelo de status formó parte contra el desarrollo y aceptación de una ideología del profesionalismo empresarial para legitimar la especialización intraocupacional de un tipo extremo y la división interna en las que estaba motivada*". (Child, 1983. Citado por Holloway J.; Lewis J. & Mallory G., 1995. Pág 47).

Esta condición orientada del profesionalismo facilitó y apoyó una división experta de labores dentro de la gerencia, que fomentó la distintiva entrada y movilidad de funciones en áreas específicas. Es decir, la especificidad empresarial se convierte en el motivo organizacional dominante en el desarrollo de la gerencia británica. (Child, 1969; Armtrong, 1984; Lash & Urry; 1987, citado por Holloway J.; Lewis J. & Mallory G., 1995. Pág. 47).

Así pues, podemos observar como la Gerencia Británica siguió un modelo conflictivo en la evolución de la educación, en lugar de un modelo efectivo entre los tres actores centrales: empresarios, universidades y el Estado. La base de este conflicto, para el control de la educación gerencial y el entrenamiento, es el

resultado de ver si la gerencia puede ser o debe ser respetada como una profesión con un área de experticia definida.

El trabajo de la Gerencia Británica sobre las profesiones, enfatizó la unión simbiótica entre los certificados educacionales, la clausura ocupacional y la monopolización y control del conocimiento, los cuales proporcionan de experticia y da poder a las fundaciones institucionales e ideológicas. Así, la habilidad de un grupo ocupacional para establecer un efectivo sostenimiento sobre la experticia de la base de las tareas, es crucial en la determinación de su éxito para alcanzar el status profesional dentro de la división experta de la labor.

De esta manera, las características individuales que permiten el desarrollo de la profesionalización, pueden ser identificadas por la organización a través de la evaluación del desempeño, con la idea de buscar los mejores miembros para un Equipo de Trabajo.

Por lo tanto, el éxito de la profesionalización está basado en el tipo de sistema de conocimiento que busca institucionalizar la experticia, la autoridad y el poder ocupacional, ya que una deliberada creación de un aura de indeterminación acerca de sus actividades niega la posibilidad de la racionalización y la codificación.

2.2.- MIDIENDO EL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Una vez aclarada la diferencia entre el desempeño y los resultados, se puede decir que a la hora de medir un desempeño es importante evaluar la calidad de las transformaciones y no sólo sus resultados, así como también la satisfacción de sus ejecutantes.

En un estudio realizado en 1982 por Peters & Waterman se comparó el desempeño de 7 firmas excelentes (bien adaptadas) de la industria de la computación, con el desempeño de otras siete firmas no tan buenas (mal adaptadas) de la misma rama, con lo cual desarrollaron una estructura para medir el desempeño estratégico (Holloway J.; Lewis J. & Mallory G., 1995. Pág 253).

La calidad de adaptación de una firma puede evaluarse sobre un número de dimensiones entre las que se incluyen:

•Congruencia entre la estrategia de la firma y la estructura de la misma, así como también con su contexto competitivo.(Buzzell, Gale & Sultan, 1975;

Henderson, 1979; Porter, 1980; citado por Holloway J.; Lewis J. & Mallory G., 1995. pág 253)

•Sistemas de gestión adaptados a la estrategia y estructura orgánica.

•Estilo de gestión adaptado al contexto estratégico.

Una firma bien adaptada debe ser capaz de equiparar sus fortalezas con las oportunidades de su ambiente, así como también alinear sus diversos sistemas administrativos a la estrategia elegida y sincronizando eficientemente lo que McKinsey llamó las 7-Ss: estrategia, estructura y sistemas (Ss duras) y estilo, valores compartidos, el personal y sus habilidades (Ss blandas).

Peters & Waterman consultaron a Mckinsey y usaron las 7-Ss, arriba mencionadas, para guiar su investigación, encontrando que eran *"especialmente hábiles para responder continuamente a los cambios de cualquier tipo de su medio ambiente"* (Peters & Waterman 1982, pág.12. Citado por Holloway J.; Lewis J. & Mallory G., 1995. Pág. 253).

Las firmas excelentes eran aptas interna y externamente para la adaptación. Para ellos, la excelencia y la adaptación son sinónimos, por lo que los atributos del desempeño pueden separarse de la excelencia, así como también de la calidad de adaptación de las firmas.

Cabe señalar que la mayoría de las compañías excelentes, según Peters & Waterman funcionaron, en consecuencia hay una dinamicidad adicional que interviene, en este caso fue el ambiente y la competitividad, que generó condiciones diferentes a una adaptabilidad con una fuerte base interna y desde allí el control de lo externo.

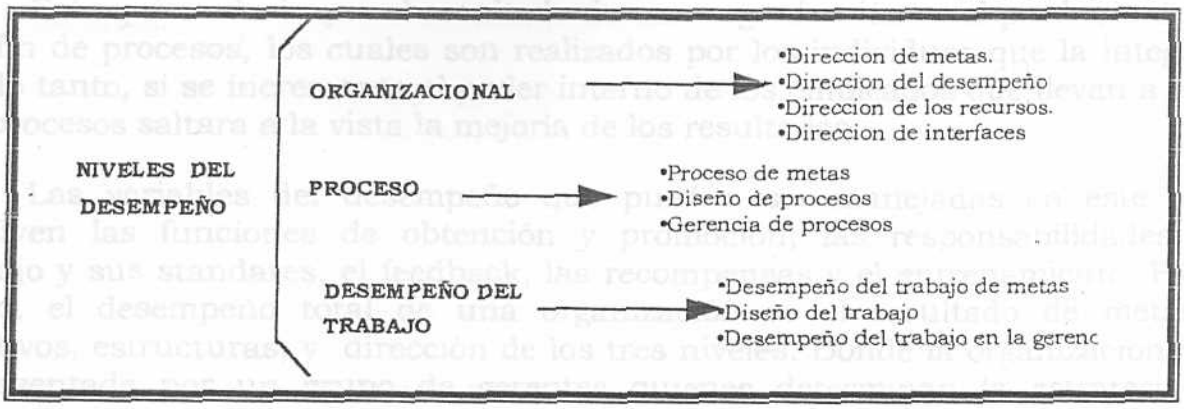
Se generó una competitividad basada en lo externo, con fusiones, adquisiciones, roles de trabajo y una estrategia, lo cual no necesariamente requiere una gran consistencia interna como lo evidenciaron Peters & Waterman. Para ellos, el éxito estaba en el interior de la empresa que invadía el ambiente. Luego fue totalmente al revés y así IBM y otras compañías pasaron apuros.

Sin embargo, no sólo se debe tomar en cuenta la calidad de adaptación de una firma a su estrategia, sino también es importante entender a la organización como un ecosistema, en el cual encontramos múltiples factores (clientes, productos, servicios, sistemas de recompensas, tecnología y estructura de la misma, entre otros) los cuales están conectados entre sí, a través de los tres niveles de desempeño de la organización (Figura N° 1) .

3.- NIVELES DEL DESEMPEÑO

LOS TRES NIVELES DEL DESEMPEÑO

FIGURA N° 1



FUENTE: Rummler & Brache, 1990

Dentro de cada uno de los niveles que se mencionan en el cuadro anterior se encuentra:

- **El Nivel de la Organización:**

Este nivel hace énfasis en las relaciones de la organización con su mercado y la estructura de sus funciones. Encontrando que las estrategias, metas, medidas, estructura y el despliegue de los recursos de la organización son las variables que afectan el desempeño dentro de este nivel. Es decir, la relación de estas variables de la organización con el mercado y con el contexto en general que la rodea (valores sociales, políticos y económicos), es sumamente importante para poder comprender posteriormente el proceso, el cual llevará a la organización al producto final.

- **El Nivel del Proceso:**

En este nivel es importante mencionar que el producto final es el resultado de un conjunto de actividades realizadas previamente, donde los procesos de: producción, ventas, distribución y reparto juegan un papel primordial. *"Una organización es sólo tan buena como sus procesos"* (Rummler & Brache, 1990, pág. 17).

El objetivo de este nivel es encontrar las necesidades del cliente a través del ejercicio eficiente y eficaz de los procesos mencionados anteriormente, donde las metas y medidas del proceso en sí, son manejadas por los clientes y los requerimientos de la organización.

- **El Nivel del Desempeño en el Trabajo**:

Esto quiere decir que el resultado de una organización es el producto de un sin fin de procesos, los cuales son realizados por los individuos que la integran, por lo tanto, si se incrementa el poder interno de los empleados que llevan a cabo los procesos saltara a la vista la mejoría de los resultados.

Las variables del desempeño que pueden ser manejadas en este nivel incluyen las funciones de obtención y promoción, las responsabilidades del trabajo y sus standares, el feedback, las recompensas y el entrenamiento. Por lo tanto, el desempeño total de una organización es el resultado de metas u objetivos, estructuras, y dirección de los tres niveles. Donde la organización está representada por un grupo de gerentes quienes determinan la estrategia, el presupuesto y las metas u objetivos y medidas de la misma.

Así mismo, la asamblea de ejecutantes puede ser agrupada dentro de su propia gerencia en Equipos de Trabajo, y ser autorizada para detener la línea de productos o servicios si ellos encuentran algún defecto, tanto en los procesos como en los resultados, donde la unidad entre los individuos permite la corrección asertiva sin necesidad de esperar ordenes superiores.

La integración de los tres niveles, representa una anatomía del desempeño, es decir, todos los sistemas que lo componen son interdependientes, si un subsistema falla afecta la ejecución del otro, por lo tanto estos son fundamentales para que un gerente o analista diagnostique donde esta el problema en una organización.

Los miembros de una comunidad de gerentes, pueden usar sus conocimientos de la anatomía del desempeño para mejorarlo y prevenir problemas en la organización . Pero ellos no pueden hacer esto solos. Ellos usan los talentos de su recurso humano, sistemas y analistas de dirección para lograr una toma de decisiones donde se afirmen las fortalezas y se atenúen las debilidades.

Estos tres niveles constituyen una dimensión de la estructura, la segunda dimensión se refiere a las necesidades del desempeño las cuales son: metas, diseño y gerencia que determinan la efectividad de cada nivel.

• **Metas:** cada uno de los tres niveles - organización, procesos, y desempeño del trabajo - necesitan especificar standares que reflejen las expectativas que el cliente tiene de la calidad, cantidad, tiempo y costo del producto y del servicio.

• **Diseño:** la estructura de los tres niveles debe estar ordenada de manera que los componentes que la conformen permitan la consecución eficiente de las metas.

• **Gerencia:** cada uno de los tres niveles requiere la practica de la gerencia que asegure que las metas u objetivos sean comunes y que estos comiencen a mejorar.

La combinación de estos niveles con sus necesidades dan como resultado nueve variables el desempeño. Estas, aparecen en el Cuadro N°3, y representan un set de apoyo que permite una visión global de la situación de la organización, sus estrategias y lineamientos, para un mejor aprovechamiento de sus recursos y para lograr el alcance de los objetivos propuestos.

LAS NUEVE VARIABLES DEL DESEMPEÑO

CUADRO N°3

LAS TRES NECESIDADES DEL DESEMPEÑO

		METAS	DISEÑO	GERENCIA
LOS TRES NIVELES DEL DESEMPEÑO	**NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN**	ORGANIZACIÓN DE METAS	DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	GERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN
	NIVEL DEL PROCESO	PROCESO DE METAS	DISEÑO DE PROCESOS	GERENCIA DE PROCESOS
	NIVEL DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO	DESEMPEÑO DEL TRANBAJO DE METAS	DISEÑO DEL TRABAJO	DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN LA GERENCIA

FUENTE: Rummler & Brache, (1990), pág. 19

3.1.- EL NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:

a.- Organización de metas: Estas son parte de la estrategia del negocio y le suministran a cada uno de los niveles de una trayectoria, la cual esta construida sobre la base de la organización de dichas metas. Por lo tanto, es importante establecer metas claras, que reflejen decisiones con respecto a: los avances competitivos de la organización, apertura de nuevos servicios y nuevos mercados, posición de sus productos dentro del mismo y los recursos necesarios para invertir en sus operaciones.

En la medida que las metas estén mas definidas, las actividades y decisiones del equipo de gerentes, eliminaran las ventajas competitivas de otras compañías en lo que se refiere a calidad y tiempo, a través del desarrollo agresivo de nuevos productos y servicios, así como también de la satisfacción de sus clientes.

Por lo tanto, es importante entablar una discusión de como la satisfacción al cliente se relaciona con toda la estrategia de la firma, ya que la estructura de la organización en que una firma opera, limita sus estrategias y afecta su desempeño (Cartel, 1980 citado por The Document Company Xerox, 1995).

b.- Diseño de la Organización: Esta variable se centra en la estructura de la organización, y desde el punto de vista de Rummler & Brache (1990), el sistema de desempeño se enfatiza en como se realiza el trabajo y si tiene sentido hacerlo.

Aquí se plantean dos preguntas claves, ¿todos los componentes funcionales son necesarios para desarrollar la estrategia? y ¿puede ser agregado, eliminado o alterado algún input/output (suministro/relaciones de clientes)?

Cada uno de los componentes funcionales de una organización marca pautas importantes dentro del desarrollo de las estrategias, ya que si no existe coherencia interna entre estos no será posible alcanzar los objetivos propuestos en ellas. Así mismo, los suministros utilizados (input) para su creación, pueden ser modificados, eliminados, o agregados, siendo determinantes en los parámetros de las mismas y seguidamente modificaran los resultados obtenidos (output).

c.- Gerencia de la Organización: Una organización puede tener metas apropiadas y una estructura que facilite la función como un sistema eficiente. Sin embargo, para operar eficiente y eficazmente, la organización debe ser manejada por un equipo capaz de integrar las metas a la estructura, facilitando el funcionamiento del sistema como un todo. El nivel esta compuesto por:

• **Dirección de Metas:** incluye la creación funcional de submetas que soporten el desarrollo de todas las metas de la organización, ya que el fracaso de una de las metas puede conducir a la suboptimización de otras.

• **Dirección del Desempeño:** incluye la obtención regular del feedback con el cliente, seguimiento del desempeño actual junto con las dimensiones establecidas en las metas, alimentación de la información de desempeño de los subsistemas más relevantes, tomar acciones correctivas si el desempeño no es eficaz y cambio de las metas de manera que se adapten a las nuevas realidades tanto internas como externas de la organización.

• **Dirección de los Recursos:** incluye un balance en la distribución de las personas, el equipo y el presupuesto a través del sistema. La distribución de los recursos puede facilitar cada función para desarrollar las metas, de tal manera que contribuyan al desempeño completo de la organización.

• **Dirección de interfaces:** asegura que los espacios en blanco entre las funciones sean manejados. Así, los gerentes pueden resolver conflictos funcionales y establecer infraestructuras para soportar la colaboración que caracteriza la eficiencia y la eficacia interna de las relaciones entre el cliente y el suministro.

3.2.- EL NIVEL DEL PROCESO:

Para desarrollar el desempeño es importante observar el proceso, ya que la mayoría de las dimensiones del mismo resulta de un conjunto de procesos tales como: el manejo ordenado tanto del suministro como del proceso que lo transformará, procurando el desarrollo del producto y el servicio al cliente. Las variables dentro de este nivel son:

a.- Proceso de metas: desde que los procesos son el vehículo a través de los cuales se obtiene el producto del trabajo, se necesitan una serie de metas u objetivos para el proceso. Las metas que están directamente relacionadas con el cliente (ventas, servicio y facturación) pueden ser derivadas de las metas de la organización y otros requerimientos de los clientes. Por otro lado, las metas internas (planeación, presupuesto y reclutamiento) pueden ser manejadas por las necesidades de los clientes internos.

> *"Cada función existe para cumplir con las necesidades de uno o más clientes internos o externos. Si una función cumple con el cliente externo, puede ser medida sobre el grado en que sus productos y servicios son necesarios para esos clientes. Si una función cumple solo con el cliente interno, puede ser medida sobre la forma en que satisfaga las necesidades de esos clientes y sobre el valor agregado que genere al cliente externo. En ambos casos, la clave para unir las necesidades de ambos clientes son los procesos que contribuyen a la función"* (Rummler & Brache; 1990, pág. 22)

La instalación del proceso, por ejemplo, es crítica para cualquier compañía que instale equipos en un negocio. Una de las funciones que contribuye a la instalación del proceso, es el departamento de ventas. Pero es lógico pensar que aunque este departamento no es parte de la instalación por si solo, forma parte de la misma, porque los vendedores usualmente escriben ordenes que incluyen especificaciones para la instalación de los equipos.

Esto ha significado un impacto sobre la calidad y el tiempo de una instalación, en donde el departamento de ventas pudiera ser medido sobre la exactitud, especificidad, entendimiento y tiempo con el cual su personal provee las especificaciones de la instalación para el departamento que desarrolla la misma.

Los objetivos de las especificaciones de la instalación no son necesariamente parte de las medidas del sistema de ventas. Sin embargo, cuando se mira a la organización como un set de procesos, y al departamento de ventas en términos de una contribución que hace para todo el proceso, se enriquecen las metas u objetivos de la organización.

b) Diseño de procesos: Una vez que se tiene las metas del proceso, es necesario asegurarse que el mismo este estructurado o diseñado, para encontrar las metas eficientemente. Entonces, de esto se origina una simple pregunta: ¿Los procesos claves de una compañía cualquiera consisten en simples pasos que faciliten encontrar las metas de los procesos eficientemente?. No sólo los procesos claves facilitan la formación de metas ya que cada uno de los procesos de una compañía deben tomarse en cuenta para esta tarea. Esto quiere decir que no es un simple seguimiento de pasos sino que puede tornarse complejo en la medida en que existan más procedimientos dentro de la compañía.

c) Gerencia de procesos: Un proceso con una estructura lógica puede ser inefectivo si no es manejado adecuadamente. Aquí se incluyen los mismos puntos que en la gerencia de la organización:

- **Dirección de Metas:** Se establecen las submetas en cada paso del proceso, las cuales deben ir dirigidas hacia un proceso global e integrado que ayuden al logro de las metas funcionales. Metas que dirijan las decisiones de los gerentes para darle un sentido lógico a los procesos en general.

- **Dirección del desempeño:** Este incluye regularmente la obtención del feedback con los clientes sobre los procesos de output (resultados), para así identificar y corregir las deficiencias del proceso, cambiando las metas del mismo para reflejar los requerimientos comunes de los clientes y las restricciones internas de estos.

- **Dirección de Recursos:** Se refiere al soporte de cada paso del proceso con el equipo, personal, y presupuesto necesarios para desarrollar o alcanzar sus metas y hacer de sus suposiciones una contribución para el proceso total de las metas, es decir, utilizar los recursos de la manera más eficaz.

- **Dirección de Interfaces:** Se refiere al manejo de los espacios en blanco entre los pasos del proceso, especialmente aquellos que se encuentren entre las funciones, haciendo las veces de herramienta integradora.

3.3.- EL NIVEL DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

Si los procesos son el vehículo por el cual una organización produce sus resultados, las personas son el vehículo por el cual los procesos funcionan (Rummler & Brache; 1990). Es decir, toda organización necesita del manejo adecuado de su Recurso Humano ya que este es la herramienta que más puede desarrollar, logrando un crecimiento de su potencialidad.

a) Desempeño del trabajo de metas: Es necesario establecer metas para el personal en las diferentes áreas de trabajo, como soporte al proceso. Por lo tanto, es importante preguntarse en cualquier caso, ¿si los resultados y las metas o standares establecidos para las diferentes tareas o trabajos, están unidos a los requerimientos del cliente y de la organización?. Obviamente las metas y standares de toda organización deben responder a las necesidades de sus clientes, ya sean internos o externos, porque de lo contrario los esfuerzos se disipan y no se consiguen los objetivos propuestos. Además la productividad y la

competencia del Recurso Humano se basan en la cantidad de satisfacción de los requerimientos que le genera a sus clientes y a la organización en sí.

b) Diseño del trabajo: Es importante preguntarse, si ¿la estructura o diseño y responsabilidades de los trabajos facilitan la consecución de las metas del mismo?. Ya que mientras mejor definido esté el trabajo, su diseño, estructura y responsabilidades, la consecución de los objetivos será de más fácil acceso.

c) Desempeño del trabajo en la gerencia: Los componentes de la gerencia del trabajo están presentes dentro de las categorías de metas, desempeño, recursos e interfaces, las cuales son utilizadas al discutir las variables de la gerencia de la organización y de los procesos. La Gerencia del Trabajo es realmente la dirección del personal. Sin embargo, esta definición soporta la tendencia de los gerentes quienes manejan por completo a los individuos y al ambiente en el cual trabajan. Por lo tanto, la gerencia del trabajo se puede definir con mayor exactitud como el manejo del Sistema del Desempeño Humano.

La Gerencia del sistema de Desempeño Humano esta basada en una premisa principal, la cual es: La mayor parte de las personas que componen la compañía deben ser motivadas y talentosas. Si esto no se desarrolla óptimamente, es decir, si no se motiva al personal midiendo su talento a través del desempeño, no se desarrollaran las metas establecidas para la organización en sus procesos y niveles de trabajo. Este sistema es como el sistema de la organización, compuesto por suministros (inputs), procesos, resultados (outputs), y feedback, los cuales necesitan ser manejados.

Entonces, en este nivel se busca manejar los cinco componentes del sistema de Desempeño Humano (especificaciones del desempeño, interferencia de la tarea, consecuencias del rendimiento, habilidades y conocimientos del individuo, así como también su capacidad individual). Por lo tanto, el objetivo es hacer a la gente capaz de alcanzar las metas del trabajo que desempeñan, en un ambiente motivante. Pero si las habilidades requeridas para un Equipo de Trabajo, supervisores, analistas, etc., no se pueden alcanzar, entonces no se podrán hacer los cambios necesarios para reestructurar la tarea.

Por ello, con el vertiginoso aceleramiento de la tecnología, el cambiante clima socioeconómico y el sin número de transformaciones políticas del mundo y de las estructuras ocupacionales, se hace necesario el desarrollo de competencias que residan en la capacidad de aliarse, es decir, la capacidad de relacionarse con otros para obtener beneficios comunes tanto personales como colectivos.

Esta competencia tiene que ver con la capacidad que una persona o entidad posee para desarrollar relaciones que generen bienestar mutuo, soluciones rápidas y así el mejor aprovechamiento de los recursos.

4.- DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

En esta década de cambios acelerados, tanto a nivel nacional como mundial, las organizaciones están enfrentando el reto del siglo, ser más competitivas para garantizar su permanencia en el mercado. Para esto, no basta con contar con tecnología de avanzada, hay que hacer de la gente esa ventaja competitiva tan necesaria.

Por lo tanto, en las circunstancias actuales, la naturaleza cambiante del puesto de trabajo, es a su vez un reflejo no de un ajuste económico temporal sino de un cambio estructural permanente, en donde el reto de la velocidad y la flexibilidad son paradigmas emergentes, donde las estructuras "tradicionales" deben plantearse nuevas exigencias y retos.

En esta visión, el ser humano debe ser visto como un ser con necesidades y valores, orientado a la búsqueda de posibilidades para su desarrollo, auténtico en cuanto sabe de su valor por asumir responsabilidades y además buscarlas, orientado al cambio de acuerdo a las experiencias significativas vividas, a su visión dinámica del espacio y del tiempo, adaptable si existe un clima adecuado para asumir conductas más innovadoras y sujetas a riesgos. Pero alcanzar esto no es fácil, si por definición se indica que se esta imbuido en una "sociedad temporal", en donde nada permanece igual a lo que fue cuando se observaba. (Naranjo, 1997).

Todo esto implica cambiar la manera como se selecciona al personal y como se evalúa, motiva, desarrolla y compensa. Así, antes de evaluar el desempeño en un empleo, es esencial conocerlo: conocer sus tareas y las responsabilidades del individuo, así como el criterio que establezca un desempeño dinámico, y saber si algunas actividades del puesto son más importantes que otras, es decir, determinar las **competencias** que representan y permiten el mejor desenvolvimiento del empleado en el puesto de trabajo.

Según la Sociedad Norteamericana de Planificación de Recursos Humanos en Florida, en Diciembre de 1996, competencias son las características o atributos explícitos e implícitos que definen, diferencian y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización en términos de habilidades, capacidades, recursos, potencialidades, conductas y actitudes que proporcionan la base sociotécnica para la competencia futura desde una perspectiva actual y con un enfoque dinámico.

El tema de las Competencias es abordado desde matices muy distintos, por ejemplo:

- En Europa: donde se centra en la educación y su impacto prelaboral, laboral y en los procesos de reconversión voluntaria de los sujetos ante los cambios tecnológicos (Bunk, 1994, citado por Naranjo en 1997).
- En Norteamérica con fuerte énfasis en aspectos psicológicos y educacionales para obtener respuestas acertadas en tiempo, circunstancia y contexto (Mitrani, 1994, citado por Naranjo en 1997).
- En el sudeste asiático y Pacífico (Gonczi, 1995, citado por Naranjo en 1997) para obtener resultados en términos que acrediten y demuestren lo efectivamente aprendido.

Competencias es descrito como "capacidades" de la empresa y en el campo del recurso humano como lo relativo a conocimientos, habilidades (M.V. de Carvalho, 1995, citado por Naranjo en 1997) y destrezas, es decir, el Modelo de Competencias introduce diferencias significativas en los enfoques tradicionales de Recursos Humanos, cuyo énfasis es el conocimiento y la experiencia; ambos importantes pero no suficientes para lograr una actuación efectiva.

También se puede decir que Competencias Personales son aquellas que el individuo posee y aplica a su trabajo para alcanzar varios aspectos requeridos por el desempeño estándar. Estos estándares pueden ser establecidos por una profesión o estar relacionados con una ocupación en particular.

Es por esto que si no existe alguna forma que mida el estándar, no es posible reconocer las competencias personales que necesita la organización para desarrollar sus estrategias, siendo así un prerequisito fundamental. Por lo tanto, las competencias parecen ser el centro de una organización para saber qué se necesita con prioridad para el despliegue de recursos. (Birchall, D. & Lyons, L. 1995).

4.1- LA NATURALEZA DE LAS COMPETENCIAS:

Según Gonczi & Athanausu ,1996 (citado por Naranjo en 1997), existen diferentes perspectivas en cuanto a la naturaleza de la Competencia, así se encuentran:

- **La competencia como lista de tareas:** Se analiza en función de las tareas independientes que se llevan a cabo, es decir especificando de una manera clara y detallada todas las tareas, siendo este el parámetro de grados de desempeño. El método utilizado es la observación directa y documentada de la actuación y sus resultados.

Pero existen algunos aspectos que no son considerados por este enfoque, entre los cuales se encuentran: los atributos subyacentes, los procesos grupales e

inclusive los procesos organizacionales, ya que su centro es lo tecnológico y las tareas respectivas.

• **La competencia como conjunto de atributos:** se centra en aquellos atributos necesarios para el desempeño efectivo del profesional experto, focalizándose en los aspectos subyacentes que "explican" en última instancia el desempeño, sentando las bases de atributos transferibles o más específicos según sea el caso (McBer, 1978; Boyatzis, 1982, citados por Naranjo en 1997).

Aquí se ignora el contexto en el cual se dan o se aplican basándose sólo en los atributos. Se espera que quien cubra estos niveles de competencia genéricos alcanzará el éxito, pero la destreza como un nivel indicador de alto desempeño es específico de cada campo y no genérica, lo cual trae como consecuencia, una falacia de aplicabilidad (Chi, 1981; Greeno, 1989; Mc Graw, 1993, citados por Naranjo en 1997).

Se puede concluir entonces, que existen competencias comunes a todas las profesiones que permiten alcanzar el éxito, pero cada una de ellas requiere de destrezas distintas, es decir , depende del campo sus aplicaciones y sus tareas específicas.

• **La competencia como relación holística o integrada:** desde este punto de vista se combina el enfoque de atributos generales con el contexto en que se aplica, analizando la compleja aleación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) que se ponen en juego. En este sentido, la noción de competencia es pues de tipo asociativo-relacional, ya que se reúnen los factores que hacen que la misma se conceptualize como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas en diferentes contextos (Gonczi, 1995, citado por Naranjo en 1997).

4.2.- CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Luego de haber realizado una revisión de los diferentes conceptos de competencias, se pueden identificar como recursos internos, propios de un gerente, director, supervisor, entre otros: la capacidad para hacer alguna cosa, que le exige o requiere el puesto de trabajo, donde la descripción del mismo permite conocer cuales son los requerimientos que este exige del ambiente, las personas y los procesos que se encuentran en su contexto inmediato, para así, poder en algún momento dado reestructurar cada puesto y sus tareas específicas.

Esto conduce a alcanzar una mejor delimitación, haciendo más fácil el desarrollo del trabajo global, para tener el mínimo de interferencia entre unas tareas y otras, haciendo de cada una de ellas una pieza importante dentro de todo

el proceso. De esta manera, los gerentes basándose en lo anterior se encargan de proveer a su personal de los recursos adecuados para realizar el trabajo que se les asigna.

También es importante mencionar, que según Rummler & Brache (1990) el 80% de del desarrollo de oportunidades para un mejor desempeño residen en el ambiente, mientras que sólo un 15% de este desarrollo depende de las habilidades y conocimientos específicos del área.

Con base en esto se puede decir, que el 1% de los problemas en el desempeño provienen de las deficiencias que tiene el individuo. Pero no se puede afirmar que este 1% resulte únicamente del trabajador, ya que según Deming (1982) (citado por Rummler y Brache, 1990) el 15% de este 1% son causados por los trabajadores mientras que el 85% restante recae sobre los gerentes.

Es decir, que una parte muy importante para conseguir el mejor desempeño depende, entre otras cosas, de la capacidad que tengan los gerentes para utilizar y asignar su Recurso Humano de la manera más eficaz, ya que de nada sirve tener el mejor Equipo de personas si estas no tienen claros sus roles dentro de las tareas para las cuales fueron asignados.

De esta manera, a través del análisis de diferentes factores en la investigación organizacional (Herriot, 1988), se han derivado agrupaciones similares de competencias a partir de Competencias especificas que se correlacionan entre sí.

Quizás la distinción este en la categoría de destrezas administrativas, la cual aparece al menos en ocho estudios realizados entre 1969 y 1979. Lo importante es saber que cada organización tiene sus propias Competencias Gerenciales, las cuales pueden aportar mucho a la comprensión de lo que hacen los buenos gerentes o bien entapizar aspectos particulares de estas, pero no se puede olvidar que dependiendo del contexto unas serán más importantes que otras.

> *"En una compañía estudiada por Hirsh (1989), la toma de decisiones significaba tomar decisiones innovadoras, mientras que en otra significaba analizar información de peso y minimizar el riesgo comercial"* (Jackson, T. 1992. pág. 76)

Atendiendo a los aspectos anteriores, se puede señalar que no sólo es importante la naturaleza de las competencias sino que también es relevante conocer sus diferentes tipologías ya que esto permite aclarar aún más su significado.(Ver Cuadro N°4 de la página siguiente)

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

CUADRO N°4

AUTORES Y AÑO	DIMENSIONES Y COMPETENCIAS INCLUIDAS
Glaze (1988). Enfoque de competencias de CADBURY-SCHWEPPES. Citado por Boscán y Naranjo, (1993)	• **Estrategia:** visión, pensamiento crítico, innovación, conciencia del entorno y sentido de los negocios. • **Impulso:** Automotivación, iniciativa, tenacidad, energía, independencia, asumir riesgos calculados y elasticidad. • **Relaciones:** sociabilidad, impacto, aceptabilidad y conciencia. • **Persuación:** comunicación oral, comunicación escrita, flexibilidad y negociación. • **Liderazgo:** delegación, formación y desarrollo de subordinados. • **Compañerismo:** actitud como seguidor y trabajo en equipo. • **Análisis:** análisis y solución de problemas, análisis numérico, creatividad, juicio crítico e intuición. • **Puesta en práctica:** planeación y organización, decisión, sentido de organización, control gerencial, estándares de trabajo, manejo del detalle, cumplimiento, tolerancia del stress, adaptabilidad y compromiso. • **Factores Personales:** integridad, identificación gerencial, ambición de carrera, habilidad para aprender y aplicar y técnico/profesional.
Greatrex y Phllips (1989). Enfoque del sistema de competencias de British Petroleum. Citado por Boscán y Naranjo, (1993)	• **Orientación al Logro:** impulso personal, impulso organizacional impacto y comunicación. • **Orientación hacia la Gente:** conciencia de los demás, gerencia de equipo, persuasivo. • **Juicio Crítico:** poder analítico, pensamiento estratégico, criterio comercial. • **Flexibilidad Situacional:** orientación adaptable.
Jackson (1989). Sistema de competencia de Manachester Airport Pic. Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	• **Comprensión de lo que se Necesita Hacer:** razonamiento crítico, visión estratégica y conocimiento técnico de los negocios. • **Lograr que el Trabajo se Haga:** impulso hacia la realización, proactividad, confianza, control, flexibilidad, preocupación por la efectividad y dirección. • **Empatía:** motivación, destrezas interpersonales, preocupación por el impacto, persuación e influencia.
Dulewicz (1989). Observa supracompetencias como competencias que se exigen a un gerente de alto desempeño. Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	• **Intelectuales:** estrategia y perspectiva, análisis y juicio crítico y planeación y organización. • **Interpersonales:** manejo del personal, persuasiva, desenvoltura y decisión, sensibilidad interpersonal y comunicación oral. • **De Adaptabilidad:** adaptabilidad y flexibilidad. • **Orientación Hacia Resultados:** energía e iniciativa, motivación para el logro y sentido de los negocios.

FUENTE: Spencer, L.; McClelland, D. y Spencer, S. (1990); Boscán y Naranjo, (1993); Birchall, D y Lyons, L (1994); HAY GROUP, Mc Beer, (1994).

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS
CONTINUACION

CUADRO N° 4

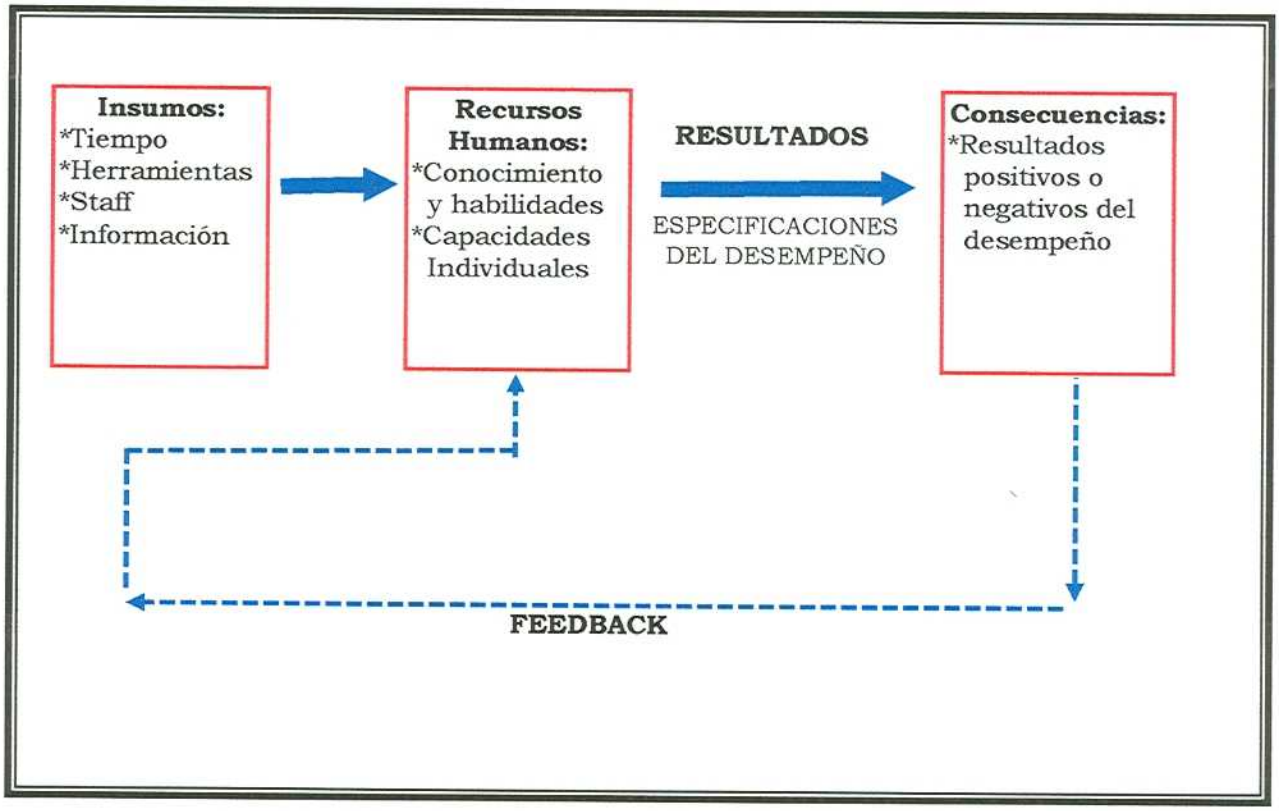
AUTORES Y AÑO	DIMENSIONES Y COMPETENCIAS INCLUIDAS
Cockerill (1989). Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	• Búsqueda de información (para tomar decisiones). • Formación de concepto (con base en la información). • Búsqueda interpersonal (comprensión de ideas y sentimientos de los demás). • Interacción gerencial (formación de equipos) y Administrativa. • Orientación Formativa (creación de un clima formativo) • Impacto (ganar respaldo para ideas e iniciativas) • Autoconfianza (confianza para la puesta en práctica de ideas propias). • Presentación (comunicación de ideas). • Tendencia a llevar la iniciativa (puesta en práctica). • Orientación hacia la realización (metas ambiciosas pero alcanzables).
Birchall, D y Lyons, L (1994); HAY GROUP, Mc Beer, (1994).	• **Según el ámbito:** Educativas (capacidades en términos de dominios), Industriales (capacidades organizacionales y de sus miembros), Sociales (capacidades de un país), Económicas (capacidades administrativas, financieras) • **Según las capacidades individuales:** Naturales (autodeterminación, calidad humana, coraje, gestión en condiciones de incertidumbre, integración conceptual, toma de riesgos, visión y pensamiento estratégico, liderazgo), Desarrollables (manejo de la complejidad, orientación financiera, trabajo en equipo, manejo de audiencia, perspectiva global del negocio, relaciones estratégicas).
Spencer, L.; McClelland, D. y Spencer, S. (1990). Identifican 20 competencias más comunes para predecir el éxito en trabajos profesionales y gerenciales.	• **Grupo de Logro:** orientación al logro, preocupación por el orden y la calidad. • **Grupo de Servicio y Ayuda:** entendimiento interpersonal y orientación por el servicio al cliente. • **Grupo de Competencias Gerenciales:** dirección, cooperación y grupos de trabajo, desarrollo de otros y liderazgo de grupos. • **Grupo de Pensamiento Cognitivo y Solución de Problemas:** experticia técnica, búsqueda de información, pensamiento analítico y pensamiento conceptual. • **Grupo de Efectividad Personal:** autocontrol, resistencia al stress, autoconfianza, compromiso organizacional, orientación por el negocio y flexibilidad.

FUENTE: Spencer, L.; McClelland, D. y Spencer, S. (1990); Boscán y Naranjo, (1993); Birchall, D y Lyons, L (1994); HAY GROUP, Mc Beer, (1994).

Es importante resaltar que las competencias para Gerentes, Directores y Supervisores, también son validas para otros niveles en las organizaciones y para otras áreas de las mismas, las cuales son mas necesarias en unos cargos que en otros, pero lo importante es discriminar el grado de utilidad de cada una de ellas (Boscán y Naranjo, 1993).

FACTORES QUE AFECTAN EL SISTEMA DE DESEMPEÑO HUMANO

FIGURA N°2



FUENTE: Rummler & Brache, 1990. pág. 71

En lo que respecta al cuadro anterior, se puede decir que cada puesto de trabajo dentro de una organización tiene ciertos insumos que son necesarios para que el individuo pueda realizar su labor, donde cada uno de ellos tiene competencias especificas que los diferencian entre sí, y que a la hora de realizar una tarea generan distintas respuestas.

Así pues, dependiendo de los resultados obtenidos del desempeño en el trabajo, los representantes de los altos mandos podrán determinar que competencias deben reforzar y cuales deben buscar para alcanzar repuestas positivas, ya que desde una posición efectiva y económica la regla es...

> ...*"contrate por motivaciones profundas y rasgos característicos y desarrolle posteriormente los conocimientos y habilidades. La mayoría de las organizaciones hacen lo contrario: contratan sobre la base de credenciales educacionales y asumen que los candidatos van a llegar con, los motivos y rasgos adecuados"* (Boscán, L. y Díaz, M. 1995. pág. 46)

4.3.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS PARTICULARES PARA EL ESTUDIO

Una vez realizada la revisión de los diferentes Tipos de Competencias, y de haber escogido 37 tipologías, tomadas de los autores mencionados anteriormente (Cuadro N°4 de la pág. 31-32), se estudiaron las que más se acercaban a los parámetros de Xerox, quedando seleccionadas 18 de ellas, las cuales fueron agrupadas en 5 dimensiones, como se muestra en el Cuadro N°5 de la página siguiente.

DIMENSIONES Y COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO

CUADRO N°5

DIMENSION	COMPETENCIAS
GRUPO DE LOGRO	• Orientación al Logro. • Calidad y Orden. • Asumir Ricsgos Calculados. • Búsqueda de Información.
GRUPO DE SERVICIO Y AYUDA	• Orientación al Cliente. • Relaciones Interpersonales. • Persuasión.
GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES	• Dirección. • Cooperación y Grupos de Trabajo. • Liderazgo de Grupos. • Desarrollo de Grupos.
GRUPO DE PENSAMIENTO COGNITIVO Y SOLUCION DE PROBLEMAS	• Experticia Técnica (conocimientos y experiencia). • Pensamiento Analítico. • Pensamiento Conceptual.
GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL	• Autocontrol. • Autoconfianza. • Compromiso Organizacional. • Habilidad para Aprender.

FUENTE: Información compilada de revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz. (1997).

Según Daft y Steers (1992), los científicos organizacionales, al estudiar a las Corporaciones, toman en cuenta tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal o departamanto y nivel organizacional.

Estos tres niveles se encuentran interrelacionados, siendo las unidades informales las bases sobre las cuales se construyen las unidades superiores, es decir, los individuos conforman los grupos y departamentos y estos a su vez forman a la Organización. Así, la complejidad de las organizaciones requiere del análisis detallado de cada uno de sus aspectos, por lo que se debe elegir un nivel de análisis como centro de investigación.

Con base en lo anterior se puede decir que cada investigador escoge un área de interés, y mientras unos estudian la psicología de los individuos, otros se centran en la constitución y funcionamiento de los grupos de trabajo o también en la estructura y diseño de la Organización como un todo.

UNIDAD II:

GRUPOS Y EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones constituyen estructuras sociales donde se dan numerosas redes de relaciones interpersonales, tanto de carácter técnico o profesional a nivel formal, como relaciones sociales que espontáneamente surgen a nivel informal. En las cuales surgen grupos de trabajo, siendo estos un conjunto de personas que se asocian o que reaccionan los unos respecto a los otros o ante un estimulo común, es decir, es un conjunto de individuos cuya contribución global es mayor que la suma de sus partes. Así mismo, los miembros de estos grupos deben tener un sentido de participación y una percepción colectiva de unidad, donde exista una dependencia reciproca en la satisfacción de necesidades.

Dentro de estos grupos se forman los equipos de trabajo como un conjunto de personas que dependen de la cooperación de todos los miembros del grupo para que cada uno experimente el éxito optimo y así alcancen las metas. Dicha cooperación no es necesariamente una condición innata de sus miembros sino, mas bien, es el resultado de un aprendizaje producto del proceso que se denomina formación de un equipo.

La formación de un equipo de trabajo es el conjunto de eventos que el grupo y sus miembros examinan para mejorar continuamente la calidad de su interacción. Dentro de estos eventos se producen reuniones propias del grupo para identificar y resolver problemas, tomar decisiones, analizar información, establecer planes de acción y evaluar los resultados que conducirán siempre a una mejor ejecución.

De esta manera, se fortalece el aprendizaje de conductas grupales y se generan actitudes que favorecen el desarrollo de sus equipos, considerando el trabajo en equipo como la mejor forma de enfrentar el reto de las organizaciones modernas en el camino hacia la excelencia.

1.- LOS GRUPOS DE TRABAJO

Las actividades que realiza una organización son necesariamente de carácter cooperativo y están entre ellas íntimamente interrelacionada, por lo tanto se denota la importancia de los grupos de trabajo y su funcionamiento. Además estos son los componentes estructurales de las mismas.

Sbandi (1973) propone que hay grupos de autoexperiencia y grupos de trabajo. Para él, estos últimos se orientan hacia un objetivo propuesto y se encaminan hacia la producción de un resultado.

Así, para llegar a comprender el comportamiento de los pequeños grupos, se requiere del análisis y estudio a partir de un modelo que abarque e integre los diversos niveles de su funcionamiento y el entorno en el cual este se desenvuelve, donde los individuos que van a formar parte de un grupo deben tener ciertas características que permitan que el desempeño del grupo sea eficaz. Dentro de estas características se encuentran: las aptitudes (inteligencia), y los rasgos de personalidad (orientación interpersonal, autoritarismo, sensibilidad social, la ascendencia, confiabilidad, estabilidad emocional, entre otros).

Basado en lo anterior, se puede decir que los grupos que funcionan bien pueden actuar más allá de lo que el deber exige, bien sea para proteger o defender a la organización de cualquier eventualidad, o bien para proponer sugerencias innovadoras que ayuden a mejorar los métodos existentes.

Un grupo con madurez debe tener la capacidad de interactuar de modo realista con su medio ambiente, debe haber un acuerdo básico acerca de las metas y valores fundamentales, además debe tener la capacidad de autoconocimiento, es decir, aprender de su propia experiencia.

También es importante el uso óptimo de los recursos disponibles dentro del mismo, permitiendo la integración de todos los procesos internos del grupo, como lo son: las comunicaciones, la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, entre otros.

Por lo tanto, es importante destacar que el ser humano es eminentemente social y su actuación diaria en el trabajo se ve investida por este hecho. Por otra parte, los grupos de trabajo en las organizaciones pueden proporcionar interés y motivación al individuo en su vida de trabajo, por lo que debe haber una identificación con el grupo, es decir, con sus miembros; pudiendo ser el grupo de

trabajo un subgrupo o un grupo externo a la organización según la naturaleza de la actividad.

Pero, la naturaleza de la actividad que se realiza no es el único determinante que guía la razón de ser de un grupo ya que muchos de ellos surgen informalmente. Lo importante es que en muchos casos los grupos de trabajo formales e informales, proporcionan a las personas su única satisfacción social, dependiendo del clima de la organización y de la comunicación que en ella exista.

Así, se puede observar que los grupos formales se crean para cumplir con objetivos específicos y tareas concretas, relacionadas directamente con la misión de la organización, mientras que los grupos informales se crean independientemente de la estructura formal de la misma, con poderosos niveles de comunicación e interrelación.

En las organizaciones, el individuo se enfrenta con una serie de alternativas las cuales aprecia y escoge, según sus creencias y valores. Estas a su vez, se ven afectadas por los procesos de identificación que tiene el individuo con respecto al grupo y de éste con él.

De esta manera, existen grupos donde la mayoría de las expectativas referentes a la forma en que un miembro debe comportarse, está preordenada y definida independientemente de la persona que está en posición dentro del grupo, mientras que en otros las pautas de conducta esperada, dependen mucho de las individualidades de sus miembros.

Hay factores que intervienen de manera directa en el funcionamiento de los grupos de trabajo, entre los cuales se encuentran: la cohesión, la cooperación, la comunicación, la motivación, la realización de metas comunes, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo y la ejecución de grupo.

Así pues, es importante mencionar que para que se de un sistema de trabajo de alto desempeño se requiere de la integración de varios factores, como lo son: la gente, la tecnología, el trabajo y la información (factores internos) y conocimiento del entorno empresarial, de los requerimientos de los clientes y de la forma en que la organización opera hoy (factores externos).

Entonces para que un grupo sea eficiente es necesario:

- Metas estructuradas cooperativamente.
- Comunicación abierta y bidireccional.
- Participación y liderazgo compartido.

- Uso del consenso para las decisiones importantes.

- La controversia y el conflicto sean considerados positivos.

- Se enfatizen las relaciones interpersonales y la conducta grupal.

- La solución de problemas sea alta y adecuada.

- Exista la autoevaluación del grupo permitiendo decidir sobre su funcionamiento.

- Se promueva la eficiencia interpersonal, la autorrealización y la innovación.

De acuerdo al hecho de que un grupo de trabajo tenga al menos una meta que sea común a los miembros y cuando el logro de esta requiera la conducta interdependiente y cooperativa sobre todos los miembros del grupo, la formación de equipos puede ser una intervención apropiada, ya que hay cierto número de cambios que un individuo aislado difícilmente puede llevar a cabo.

Por lo tanto, en una organización los grupos surgen de la división del trabajo, para facilitarlo y agilizarlo. Están formados por personas de un área especifica, dentro de las cuales se pueden formar subgrupos, llamados en este caso Equipo, donde la interacción entre sus miembros es necesaria para su efectividad.

2.- LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Actualmente las organizaciones necesitan conocer a profundidad las opiniones de sus clientes, ya que de ellos depende su permanencia en el mercado. Pero no solo los clientes externos marcan la pauta de lo que se necesita, también las necesidades de los clientes internos deben ser tomadas en cuenta. Así pues, en un mundo cada vez más cambiante se requiere de soluciones rápidas, efectivas y precisas las cuales sólo pueden ser alcanzadas a través de los Equipos de Trabajo.

Con base en esto, las organizaciones que escuchan a sus clientes, tienen ambientes de trabajo basados en Equipos con poder de decisión, en los cuales la

gente, el trabajo, la tecnología y la información se integran de manera efectiva. *Distinguiéndose así cuatro propósitos para la formación de Equipos:*

- Fijar metas o prioridades, analizar o asignar la forma en que el trabajo será realizado de acuerdo a los roles del miembro del Equipo y sus responsabilidades.

- Examinar la forma en que el Equipo trabaja, es decir, sus procesos (normas, toma de decisiones, comunicaciones, etc.).

- Explorar la calidad de los miembros del Equipo para poder explotar las competencias requeridas por este para el cumplimiento de sus objetivos.

Estos equipos están formados por un conjunto de personas que dependen de la colaboración del grupo para así experimentar el éxito optimo y alcanzar las metas. (Dyer, William. Citado por Manpa en 1996). También son definidos como una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común, compuestos por un número reducido de personas que adoptan roles y funciones con flexibilidad de acuerdos, con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso afectivo en un clima de respeto y confianza. (Garcia, Rodriguez y otros. Citado por Manpa en 1996).

Según Warner B. (1988) (Citado por Manpa en 1996), los Equipos de Trabajo son una actividad donde los miembros de un grupo comienzan a entender mas acerca de la naturaleza de la dinámica de grupos y la efectividad del Equipo de Trabajo, particularmente las interrelaciones entre proceso y contenido, y aprenden a aplicar ciertos principios y habilidades de los grupos para lograr una mayor eficiencia en si mismos.

Entonces, se ve a estos Equipos como relaciones laterales de los procesos de la organización, agregando que estas deben encajar en esos procesos organizacionales, de manera tal que sus propósitos estén relacionados. Así, dependiendo del alcance que tenga la incertidumbre de la tarea, mayor será el número de niveles en los que el Equipos deberá operar.

Pero muchas declaraciones audaces hechas por los ejecutivos acerca de Equipos de Trabajo en las organizaciones, son más bien explicaciones de cómo está organizado el trabajo. Así, muchos gerentes se refieren a "mi equipo" cuando realmente se están refiriendo a un grupo sobre el cual tienen autoridad, y son responsables de su rendimiento ya que se encuentran dentro de su propia unidad administrativa.

Los miembros de los Equipos pueden estar trabajando en varios proyectos simultáneamente, y tener personal de distintas áreas o unidades administrativas de la organización. Esto implica que, en el trabajo en Equipo, los integrantes son cada vez más heterogéneos en cuanto a actitudes, aptitudes y maneras de afrontar problemas, lo cual lleva a pensar que se requieren ciertas características para la resolución de algunos de ellos, características que cada vez se encuentran menos en un solo individuo.

Los miembros de un Equipo inefectivo traten de defenderse, explicando y justificando sus acciones, usan la autocompasión como defensa, comparten información sólo como estrategia para obtener sus objetivos, además son inapropiadamente competitivos, usando su energía para disminuirse unos a otros, en vez de trabajar hacia un objetivo común.

De esta manera, la efectividad de un equipo dependerá de ciertas características en sus miembros, tales como:

- Saber escuchar activamente para entender y enfatizar, en lugar de defender, explicar o contraatacar a los otros.

- Deben hablar abiertamente y espontáneamente acerca de las interacciones que están permitiendo o no los objetivos organizacionales.

- Las conductas deben ser descriptivas más que evaluativas.

- La colaboración debe estar por encima del control.

- Debe existir espontaneidad evitando agendas ocultas.

- Igualdad a la hora de la toma de decisiones.

- Amplitud de criterio frente a nuevas realidades.

Así, la efectividad de un Equipo de Trabajo se dará cuando:

- Exista entendimiento, acuerdo mutuo e identificación con respecto a la tarea primaria.

- Comunicación abierta y auténtica de ideas, opiniones y sentimientos.

- Confianza y apertura mutua.

- Soporte, ayuda y cooperación mutua, ausencia de hostilidad y mane positivo del conflicto.

- Creatividad por intercambio abierto de diferentes opiniones, ideas intuiciones interesadas sinérgicamente.

- Uso selectivo y adecuado del tiempo disponible dependiendo de naturaleza de la tarea y la confianza en sus miembros.

- Liderazgo compartido de acuerdo a responsabilidades a asumir y a la habilidades y talentos de los miembros.

- Capacidad para realizar las tareas y mantenerse unidos.

- Valores y metas integrados a las necesidades de sus miembros, qu garantice su responsabilidad y satisfacción.

- Expectativa de poder lograr lo imposible como un reto contagiant estableciendo un potencial de crecimiento y desarrollo.

- Mutua influencia entre los miembros y su líder.

El proceso de la formación de Equipos efectivos permite a los miembros d una organización, darse cuenta del impacto que sus propias conductas causan e otros y comprender más claramente el papel que le corresponde, para contribui al logro de objetivos organizacionales y los roles que en tal sentido, pertenecen un Equipo interdependiente.

Así, lo que se intenta es establecer los mecanismos de retroalimentació (feed back) para cada grupo de individuos que deben trabajar juntos incrementando sus relaciones interpersonales, para el logro de las meta organizacionales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y entendiendo que las diferencias entr los Grupos y los Equipos no son claras, ya que se tiende a unificar los significado de cada uno de estos conceptos, se hace necesario aclarar las diferencias entr ambos conceptos.

Para esto, en el cuadro de la página siguiente se aclara no sólo el concept de cada término sino también otras características como los tipos, objetivos temporalidad, integración y resultados dentro de cada uno de estos. (Ver Cuadr N°6 de la página siguiente).

DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

CUADRO N° 6

GRUPOS	EQUIPOS
Definición: Son una asociación definida, identificable por nombre o tipo. Con percepción colectiva de unidad, es decir, una identificación consciente de unos con otros. Además, un sentido de participación en los mismos propósitos y metas. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades y cumplimiento de metas y habilidad para actuar en forma unitaria. • En una organización, los grupos surgen de la división del trabajo, ya que se generan fuerzas que permiten la conformación de los mismos en función de la tarea. • También se puede decir que son un conjunto de personas dentro de un área de responsabilidad en una unidad administrativa, esto quiere decir que el trabajo realizado por cada uno de los miembros no requiere necesariamente de la interacción con los otros miembros de la unidad de trabajo.	**Definición:** Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias, quienes se comprometen con un propósito o meta común, al desempeño de metas y ha acercarse para tener dominio sobre sí mismos y hacerse mutuamente responsables. El equipo requiere de la interacción entre sus miembros, por lo que su tamaño debe ser limitado. Los miembros deben reconocer y aceptar la responsabilidad del rendimiento. • Los equipos de trabajo son grupos que se reúnen para solucionar problemas, que con el uso combinado de reglas, planes, contacto directo, fuerzas de tareas y transferencias hacia arriba en la jerarquía puede no ser ya adecuado para mantener la integración necesaria que permita la resolución de dichos problemas. Surgen con la necesidad común de alcanzar objetivos, para lo cual es necesario crear una solución llevada a términos concretos, es decir, una acción.
Tipos: • Formales: permanentes o temporales. • Informales: horizontales, verticales y mixtos o al azar.	**Tipos:** • Cada equipo es único, no sólo en sus objetivos y el contexto, sino también en su característica estructural tanto en tamaño y composición, como en personalidad y experiencia de sus miembros.
Objetivos: • Grupos formales: realizar una tarea específica relacionada con la misión de la organización. • Grupos informales: necesidad de los individuos de relacionarse unos con otros.	**Objetivos:** • Pueden tener diferentes objetivos: definición de un proyecto, formación de una estrategia de dirección. Además permiten altos niveles de desarrollo personal y satisfacción de sus miembros.
Temporalidad: dependiendo de los objetivos serán temporales o permanentes.	**Temporalidad:** Tiene una vida corta, es decir, un plazo determinado
Integración: se ve afectada por factores ambientales (localización física, horario, relaciones de trabajo, etc.), factores de afiliación (objetivos, valores y medios de comunicación comunes) y factores dinámicos (orientación de grupo y procesos de socialización)	**Integración:** la resolución de conflictos implica restricción de egos, aceptar críticas, habilidad en relaciones interpersonales. Se debe llegar a un consenso sin la necesidad de la existencia de un líder poderoso.
Resultados: • Tangibles o cuantificables • Socioemotivos	**Resultados:** • Tangibles y cuantificables. • Logro de objetivos en los lapsos determinados.

Fuente: Malcom, (1962); Galbraith, (1977); Schein, (1982); Birchall, D. Y Lyons, L. (1994).

De ésto se puede concluir que un Equipo de Trabajo es un tipo especifico de grupo, donde la interacción entre los miembros del mismo es indispensable para la solución de problemas. En los Equipos se optimiza la habilidad y tiempo de respuesta de la organización para cumplir con los requerimientos del negocio y los clientes. Con base en esto, se puede decir que la formación de Equipos es un proceso destinado al incremento de la efectividad y eficiencia de un grupo en el logro de objetivos personales y organizacionales.

Cualquier unidad administrativa dentro de una Organización, es decir, cualquier departamento dentro de la misma es un Grupo de Trabajo, donde los individuos pertenecen a una misma área pero cada uno tiene sus tareas y roles delimitados para la consecución de sus objetivos, es decir, las tareas no son necesariamente interdependientes. Adicionalmente, dentro de estos departamentos se pueden conformar unidades más pequeñas de individuos que deben trabajar necesariamente juntos para alcanzar el objetivo común, es decir, se necesitan unos a otros, en este caso se estaría hablando de un Equipo de Trabajo.

Según Relly & Jonez (1974), no todo grupo de trabajo constituye un Equipo, y a su vez señalan que existen cuatro elementos esenciales de su comportamiento. Estos son:

- Los miembros de un equipo tienen metas compartidas o razones para trabajar juntos.
- Deben percibir una necesidad de interdepencia en su relación de trabajo. Necesitan las experiencias, habilidades y compromisos de los otros para alcanzar metas comunes.
- Los individuos deben sentirse comprometidos con la idea de que el trabajar juntos conduce a decisiones y acciones más efectivas que las que se conseguirían trabajando aisladamente.
- El equipo debe ser considerado o tomado en cuenta a altos niveles dentro de la organización, funcionando como una unidad dentro del contexto de la misma.

Se puede decir que cualquier Equipo es capaz de trabajar efectivamente si sus miembros están preparados a contestar preguntas como:

- ¿Cómo puede este conjunto de individuos trabajar juntos mas efectivamente como equipo?

- ¿Cómo puede usar mejor los recursos?

- ¿Cómo puede comunicarse con otro Equipo más efectivamente y tomar mejores decisiones?

- ¿Qué es lo que impide su ejecución?

2.1.- IDENTIFICACION DE LAS CARACTERISTICAS NECESARIAS PARA FORMAR PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Luego de aclarar las diferencias entre Grupo y Equipo y entendiendo que los Equipo son un tipo particular de los Grupos, se hace necesario determinar cuales son las características que requiere un trabajador para formar parte de un Equipo de Trabajo.

Los Equipos de Trabajo están dirigidos hacia el alto desempeño y a ser autónomos para lo cual es necesario que sus miembros tengan habilidades y competencias complementarias ya que a través de esta interrelación se busca alcanzar los objetivos comunes. Estos Equipos deben establecer sus propias lineamientos y objetivos, teniendo como principal foco de atención la satisfacción de sus clientes. Esto implica el cambio de la concepción que se tiene del supervisor en la estructura jerárquica tradicional, buscando que este se convierta en un facilitador de la administración de los Equipos, lo que le permite tener a su cargo varios de estos a los cuales simplemente dará lineamientos, pudiendo así cubrir sus propias funciones.

Para Xerox los Equipos de Trabajo están conformados por sujetos que desempeñan tareas interdependientes y que están conscientes y profundamente comprometidos a compartir las responsabilidades con el propósito de lograr la satisfacción del cliente y los objetivos comerciales. Para alcanzar los objetivos, estas personas están facultadas para definir sus propios procesos de trabajo y para negociar los recursos requeridos para agradar a sus clientes (Xerox de Venezuela, 1995)

Para esto se ha diseñado un cuadro que divide en cuatro dimensiones las competencias que según Malcom, (1962); Relly & Jonez (1974), Galbraith, (1977); Schein, (1982); Birchall, D. & Lyons, L. (1994) las características que debe poseer un individuo para formar parte de un Equipo de Trabajo. (Ver Cuadro N°7. Pág.46).

DIMENSIONES Y COMPETENCIAS PARA LOS EQUIPOS

CUADRO N°7

DIMENSIONES	COMPETENCIAS
Según el Aporte Personal	• Manejo de Responsabilidades • Creatividad • Iniciativa • Sociabilidad • Amplitud de Criterio
Según el Aporte del Grupo	• Asertividad • Liderazgo de Grupo • Reconocimiento • Juicio Critico • Aceptabilidad
Según las Necesidades del Equipo	• Interdependencia de Tareas • Credibilidad • Certeza Individual • Compañerismo • Lealtad Grupal
Según las Necesidades de la Organización	• Interacción Gerencial • Asumir Riesgos Calculados • Orientación al Logro • Visión Global • Orientación al Cliente

FUENTE: Material The Document Company Xerox, 1995

2.2.- LOS MIEMBROS MÁS EFICIENTES:

Las habilidades necesarias para que los Equipos sean eficientes van más allá de aquellos requerimientos seguidos en los aspectos técnicos de su tarea. El establecimiento de Equipos en las organizaciones se basa en la excelencia de los mismos por encima del trabajo individual.

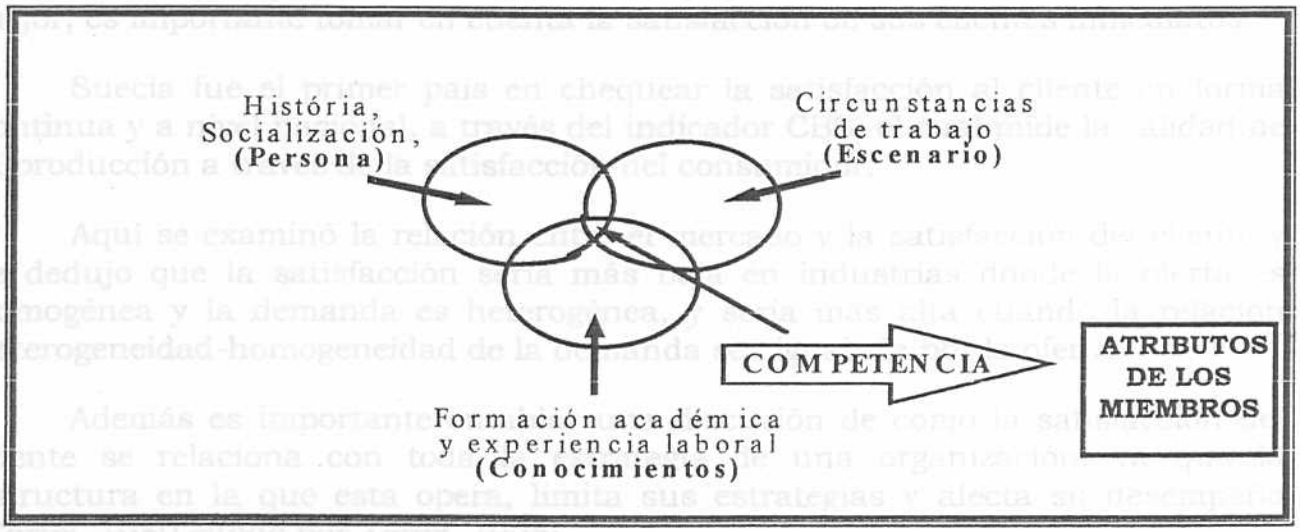
Es decir, el potencial alcanzado por las habilidades de los individuos en los Equipos de Trabajo es superior, ya que estos intercambian conocimientos mutuamente. Donde la diferencia de opiniones permite la creación de soluciones más efectivas, ya que muchas veces los individuos dentro de los Equipos pueden ser más capaces para responder a cambios violentos, que en sus posiciones normales de jerarquía dentro de la organización.

Lo importante es que los servicios entregados sean de la más alta calidad, què satisfagan plenamente a los clientes, monitoreando soluciones a los problemas y perfeccionando constantemente los procesos de trabajo. Para esto es necesaria la formación de una fuerza de trabajo capacitada, motivada, facultada y orientada al cliente. (Xerox de Venezuela 1995)

Según Dubas J. (1969), el Equipo de Trabajo forma parte de un conjunto dinámico de factores humanos, de medios y de métodos, en los que intervienen:

FACTORES DINÁMICOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

FIGURA N°3



FUENTE: Odreman I. y Ortiz P. 1997

- La calidad individual de cada uno de los miembros del Equipo, formada por los aspectos positivos de su personalidad (historia, socialización), de sus conocimientos (formación académica y experiencia laboral), es decir, de sus competencias (saber movilizar los conocimientos y las capacidades para enfrentar desafíos en un contexto dado).

- La información y la documentación individual de cada uno de los miembros del Equipo, es decir, lo que sabe de las cuestiones que se van a abordar, conservando, por todos los medios necesarios, la parte útil de este conjunto de información.

- El estudio personal de la cuestión a resolver.

- Los diferentes puntos de vista que contribuyen a la formación de una opinión colectiva acerca de las cuestiones estudiadas, lo cual enriquece la información y facilita la elaboración de conclusiones.

El éxito del Equipo de Trabajo puede ser medido por la cantidad y calidad de trabajo que se lleva a cabo o también por haber alcanzado eficientemente la meta, sin olvidar el clima psicológico y organizacional que el Equipo genera como proceso dentro de la organización. Para esto, se deben invertir esfuerzos en la preparación y en la dotación de una estructura básica de apoyo para la asesoría, feedback y evaluación de este proceso participativo, a fin de evitar que este falle.

Cabe destacar que para saber si un Equipo es efectivo y si su personal es el mejor, es importante tomar en cuenta la satisfacción de sus clientes inmediatos.

Suecia fue el primer país en chequear la satisfacción al cliente en forma continua y a nivel nacional, a través del indicador CBS, el cual mide la calidad de la producción a través de la satisfacción del consumidor.

Aquí se examinó la relación entre el mercado y la satisfacción del cliente y se dedujo que la satisfacción seria más baja en industrias donde la oferta es homogénea y la demanda es heterogénea, y seria más alta cuando la relación heterogeneidad-homogeneidad de la demanda sea igualada por la oferta.

Además es importante entablar una discusión de como la satisfacción del cliente se relaciona con toda la estrategia de una organización, ya que la estructura en la que esta opera, limita sus estrategias y afecta su desempeño (Cartel, 1980 citado por Xerox, 1995).

Por esto es importante determinar el desempeño de los Equipos de Trabajo que se encarguen del área específica a la hora de medir la satisfacción al cliente, tomando en cuenta ciertas variables como lo son: la distribución del mercado, la calidad del producto, el procedimiento a través del cual se realizan los mismos, así como también los cambios económicos del entorno y de la compañía.

De acuerdo a estas variables se ha determinado que la distribución del mercado conduce al beneficio financiero, y a su vez se cree que la satisfacción del cliente también conduce a este. Por otro lado, existen clientes leales pero no necesariamente satisfechos, y clientes satisfechos los cuales tienden a ser leales. Sin embargo, no todas las compañías son igualmente afectadas por esta satisfacción, por lo que esta debe ser determinada.

A nivel macro se puede decir que las industrias se encuentran en un ambiente de competitividad, donde deben tomarse en cuenta medios para competir, considerando a la satisfacción del cliente uno de ellos. Es aquí donde se puede ver la utilidad que representa el CBS para la empresa, ya que este mide la calidad de los productos desde el punto de vista del consumidor.

Sin embargo la calidad es costosa y en términos de mano de obra aún más, donde una ganancia en uno puede implicar pérdida en el otro. Por esta razón, se puede asumir razonablemente, que un escaso crecimiento en productividad no es necesariamente perjudicial si es contrarrestado por un incremento en la calidad.

Así mismo, para Xerox los Equipos de Trabajo tienen plena facultad para tomar decisiones en nombre del cliente con el propósito de demostrar la integridad de su estrategia de preocupación constante por el mismo. Se han desarrollado, documentado, puesto en práctica y perfeccionado constantemente los procesos comerciales fundamentales de un Equipo de Trabajo, para así poder enfrentar las demandas del mercado en continuo cambio y las demandas exclusivas del cliente. Por esta razón, los miembros de un Equipo de Trabajo son las personas fundamentales para contactarse con el cliente y es responsabilidad de toda la organización entregar respaldo a cada uno de ellos. (Xerox de Venezuela, 1995).

1.- CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sierra (1994) las investigaciones presentan distintas modalidades, las cuales permiten al investigador tipificarla según su naturaleza y propiedades. Así Sierra presenta la siguiente clasificación:

TIPOS DE TESIS

CUADRO N°8

NATURALEZA Y PROPIEDADES	CLASIFICACIÓN
AMPLITUD	• Monográficas. • Panorámicas.
ALCANCE TEMPORAL	• Históricas. • Actuales.
RELACIÓN CON LA PRACTICA	• Básicas. • Aplicadas.
NATURALEZA	• Empíricas -Observación -Simple *Participante *No Participante -Experimental -Observación -Documental. • Teóricas. • Metodológicas. • Crítico Evaluativas.
CARACTER	• Descriptivas. • Comparativas. • Sobre Relaciones. • Sobre Causas y Efectos. • De Replicación.
POR SUS FUENTES	• Primarias. • Secundarias.

FUENTE: Sierra, (1994) pág. 135

CAPITULO III:

MARCO METODOLÓGICO

1.- CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sierra (1994) las investigaciones presentan distintas modalidades, las cuales permiten al investigador tipificarla según su naturaleza y propiedades. Así Sierra presenta la siguiente clasificación:

TIPOS DE TESIS

CUADRO N°8

NATURALEZA Y PROPIEDADES	CLASIFICACIÓN
AMPLITUD	• Monográficas. • Panorámicas.
ALCANCE TEMPORAL	• Históricas. • Actuales.
RELACIÓN CON LA PRÁCTICA	• Básicas. • Aplicadas.
NATURALEZA	• Empíricas -Observación -Simple *Participante *No Participante -Experimento. -Observación -Documental. • Teóricas. • Metodológicas. • Crítico-Evaluativas.
CARÁCTER	• Descriptivas. • Comparativas. • Sobre Relacionadas. • Sobre Causas o Efectos. • De Reaplicación.
POR SUS FUENTES	• Primarias. • Secundarias.

FUENTE: Sierra, (1994) pág. 135

Siguiendo esta clasificación, se puede indicar que la presente tesis se clasifica:

***Según su Amplitud:** se puede considerar Monográfica ya que en estas se trata un tema concreto, con el objetivo de reunir material y encaminarlo para conseguir una nueva síntesis de lo mismo.

***Según su Alcance Temporal:** es Actual ya que esta referida a autores, teorías o fuentes con vigencia para el momento.

***Según su Relación con la Práctica:** es Básica - Aplicada, ya que su objetivo se basa en comprender y conocer la realidad de lo que se está analizando, para así hacer uso de los resultados obtenidos con objetivos prácticos dentro de la unidad de estudio.

***Según su Naturaleza:** es Metodológica, lo cual significa que pretende resolver aspectos de carácter metodológico a través de técnicas e instrumentos aplicados.

***Según su Carácter:** es Descriptiva, buscando analizar los elementos principales para así dar respuesta al problema y describir una realidad en concreto.

***Según las Fuentes de la Investigación:** es Primaria ya que los datos y hechos que se van a analizar fueron recogidos directamente de los sujetos de la investigación.

2.- TIPO DE ESTUDIO

Según Dankhe (Hernandez; Fernandez; Baptista, 1991. Pág. 60), los tipos de estudio están divididos en: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Explicativos. Esta clasificación es relevante, debido a que la estrategia de investigación variará dependiendo del tipo de estudio, el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros elementos del proceso de investigación, son diferentes en cada uno de estos estudios.

En primer lugar, es una investigación de tipo Correlacional, ya que:

> *"Este tipo de estudios tienen como propósitos medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular)..... Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si está o no relacionadas en los mismos dos sujetos y después se analiza la correlación"* (Hernández; Fernández; Baptista, 1991. Pág. 60).

De esta manera, el estudio realizado es una investigación, de tipo descriptiva, ya que:

> *"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga"* (Hernandez; Fernández; Baptista, 1991. Pág. 60).

Es decir, las variables a estudiar se miden de una manera independiente, con la idea de medirlas con la mayor precisión posible

3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definido el Tipo de Estudio es necesario seleccionar o desarrollar un diseño de investigación, el cual se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación (Christensen, 1980 citado por Hernández, Fernández y Baptista. 1991). Así pues, si el diseño está bien

planteado, el resultado del estudio tendrá mayores posibilidades de ser válido (Kerlinger, 1979 citado por Hernández, Fernández y Baptista. 1991).

De esta manera, se entiende por "Diseño de Investigación" el conjunto de opciones metodológicas que forman una investigación dada, pudiéndose encontrar, según la literatura, diferentes clasificaciones de los tipos de diseños existentes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991) se adopta la siguiente clasificación: investigación experimental e investigación no experimental. A su vez, la investigación experimental puede dividirse de acuerdo con las categorías de Campbell y Stanley (1966) en: preexperimentos, experimentos "puros" (verdaderos) y cuasiexperimentos. La investigación no experimental será subdividida en diseños transeccionales o transversales y diseños longitudinales.

Con base en la clasificación anterior, se puede indicar que la presente, es una investigación de carácter no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, y en la cual se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

> *"La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural"* (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, pág. 189)

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991), la investigación no experimental se puede clasificar de la siguiente manera: por su dimensión temporal o por puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos. Entonces la presente es un estudio Transeccional, el cual se centra en describir y analizar la incidencia e interrelación de las variables en un momento dado.

De acuerdo a lo anterior, la presente es un estudio Transeccional Descriptivo, el cual tiene como objetivo indagar las incidencias y los valores en que se manifiestan una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas o más variables y proporcionar su descripción en un determinado momento.

4.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO.

Una variable es.....

> *"...una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.....las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o de una teoría)"* (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. Pág. 77-78)

Por lo tanto, es importante conocer claramente las variables que se usaran en esta investigación, para permitir que el investigador, sus colegas, los usuarios del estudio y, en general, cualquier persona que lea el trabajo compartan el mismo significado respecto a las definiciones de las mismas.

Así mismo, es importante indicar el nivel de medición de las variables a estudiar. Según Hernández, Fernández y Baptista, (1991) existen 4 niveles de medición: nominal, ordinal, intervalos y razón. En el presente estudio el nivel de medición de la variable a estudiar fue el nominal, ya que:

> *"En este nivel se tienen dos o más categorías del ítem o variable. Las categorías no tienen orden o jerarquía. Lo que se mide es colocado en una u otra categoría, lo que indica solamente diferencias respecto a una o más características si le asignamos una etiqueta o símbolo a cada categoría, este exclusivamente identifica a la categoría....Los números utilizados en este nivel de medición tienen una función puramente de clasificación y no se pueden manipular aritméticamente."* (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. Pág. 257-258)

Los procesos de investigación requieren, además de las definiciones conceptuales de sus variables, de la operacionalizacion de las mismas, ya que esto permite hacer tangible las abstracciones teóricas en las que se fundamenta cualquier investigación, es decir, es necesario convertirlas en variables empíricas.

De esta manera se puede señalar que:

> *"Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o tactiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1971, pag.52). En otras palabras, especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Siguiendo la línea de F.N.Kerlinger, una definición operacional nos dice que para medir esta variable, hay que hacer esto y esto otro (nos indica los pasos a seguir)"* (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, pág. 101)

Con base en lo anterior se presenta la definición conceptual o constitutiva de cada una de las variables a utilizar.

4.1.- VARIABLES CUALITATIVAS

Se refiere a todos aquellos factores que indican propiedades, carácter, atributos o modalidades adquiridos, que distinguen a las personas o cosas, y que pueden ser susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de ciertos limites.

En el presente estudio se pueden distinguir las siguientes variables:

a.- ENTREVISTAS A JUECES EXPERTOS: realizadas para obtener cierta información relacionada, que como evento particular es evidencia para tipificar las competencias necesarias para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también si ellas ayudan o no al desempeño eficaz. Los sujetos entrevistados fueron: un Director, dos Gerentes y un Supervisor, expertos en el área de Servicios Técnicos.

4.2.-VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

a.- ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: Es una variable demográfica de carácter laboral, referida al tiempo que los individuos tienen dentro de la Organización desde el momento de su ingreso. Este tiempo les permite a los trabajadores identificarse con la filosofía de la Empresa, así como también, su modo de hacer las cosas, para llevar a cabo las tareas. Esta variable está expresada en número de años y cualquier fracción de año mayor a seis meses será tomada como un año.

b.- ANTIGUEDAD EN EL CARGO: Es una variable demográfica de carácter laboral que esta referida al tiempo que tiene el trabajador dentro del cargo que ocupa, permitiéndole conocer las funciones del mismo, así como también, sus normas y procedimientos. Esta variable también se expresa en número de años y cualquier fracción de año superior a seis meses será identificada como un año.

4.3.- VARIABLES CUANTITATIVAS

Son todas aquellas características, cualidades, propiedades, conductas que son susceptibles de tomar valores numéricos diferentes, comprendidos o no dentro de ciertos límites, los cuales están relacionados a rangos, escalas, puntajes numéricos, fórmulas, entre otros.

Las variables cuantitativas para el presente estudio son las siguientes:

a.- COMPETENCIAS: son los recursos internos, destrezas y/o habilidades que posee un individuo y que aplica a su trabajo, lo que le permite alcanzar lo que de él se exige.

b.- DIMENSIONES PARA EL DESEMPEÑO: se refiere a la estimación de algún factor, característica o aspecto de estudio que sirve de mando para el cumplimiento de la responsabilidad. A los efectos de este trabajo, se consideraron 5 dimensiones para el desempeño las cuales están conformadas por Competencias, operacionalizandose a través de conductas. Estas son:

•Dimensión de Logro: referida a las necesidades de competencia que incluyen el deseo de destacar, alcanzar altos niveles y de hacerlo mejor que otros, todo esto permite la fijación de retos difíciles pero realistas. Dentro de esta se agrupan las competencias: orientación al logro, calidad y orden, asumir riesgos calculados y búsqueda de información.

•Dimensión de Servicio y Ayuda: es aquella referida a la actitud de ayudar o servir a los demás, con base a orientarse hacia la satisfacción de necesidades a nivel organizacional. En esta dimensión se agrupan las Competencias: orientación al cliente, relaciones interpersonales y persuasión.

•Dimensión de Competencias Gerenciales: referida al uso apropiado y efectivo de las actividades y procesos organizacionales, donde es de suma relevancia la capacidad de dirigir, tomar decisiones adecuadas para obtener respuestas y soluciones rápidas. Las Competencias agrupadas en esta dimensión son: dirección, cooperación y grupos de trabajo, liderazgo de grupos y desarrollo de grupos.

•Dimensión de Pensamiento Cognitivo y Solución de Problemas: referida a la capacidad para generar ideas, analizarlas conforme al conocimiento adquirido a través de la educación o experiencia, así como también, tener la capacidad para aplicarlo. Las competencias aquí son: experticia técnica, pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

•Dimensión de Efectividad Personal: capacidad personal para guiar y orientar las conductas personales con un adecuado control emocional, que permita la adaptación en el trabajo. En esta dimensión se incluyen: autocontrol, autoconfianza, compromiso organizacional y habilidad para aprender.

c.- DIMENSIONES PARA LOS EQUIPOS: referida a la estimación de algún factor, característica o aspecto de estudio. Se consideraron 4 dimensiones para los Equipos, conformadas por Competencias que se operacionalizan a través de conductas. Estas son:

•Dimensión el Aporte Personal: son todas aquellas habilidades personales que el individuo aporta a su trabajo y que le permiten la consecución de los objetivos con mayor facilidad. Aquí se encuentran: manejo de responsabilidad, creatividad, iniciativa, sociabilidad y amplitud de criterio.

•Dimensión el Aporte del Grupo: características que permiten a los individuos que trabajan en interrelación tomar decisiones después de haber analizado las diferentes ideas y soluciones. Comprende: asertividad, liderazgo de grupo, reconocimiento, juicio critico y aceptabilidad.

•Dimensión las Necesidades del Equipo: son aquellas características necesarias para que el trabajo en equipo se haga más efectivo y dinámico, es decir, necesidades del equipo que deben ser cubiertas por sus integrantes. Se encuentran: interdependencia de tareas, credibilidad, certeza individual, compañerismo y lealtad grupal.

•Dimensión las Necesidades de la Organización: características que la organización como tal requiere de sus empleados para alcanzar sus metas y objetivos, alineados a la visión y misión de la misma. Las competencias dentro de esta dimensión son: interacción gerencial, asumir riesgos calculados, orientación al logro, visión global, orientación al cliente.

5.- UNIDAD DE ANÁLISIS

The Document Company Xerox, es una compañía cuya actividad comprende los mercados de procesamiento de documentos. Su actividad en productos comerciales y sistemas comprende el diseño, desarrollo, fabricación, comercialización y suministros. Satisface en forma completa las necesidades de procesamiento de documentos con productos y sistemas que ayudan a ser más productivo el trabajo de la oficina.

The Document Company Xerox comercializa en más de 130 países elementos tales como: fotocopiadoras, impresoras electrónicas, scanners ópticos, networks, servicios de outsourcing y los productos relacionados con la misma como son software y suministros. Todo esto lo realiza a través de una fuerza de venta directa y una creciente red comercial.

Para Xerox es necesario anteponer los requerimientos de los Clientes en cualquier decisión de Negocio con la idea de ser cada vez más productivos en el quehacer diario, para así convertirse en vendedores potenciales de sus productos y servicios.

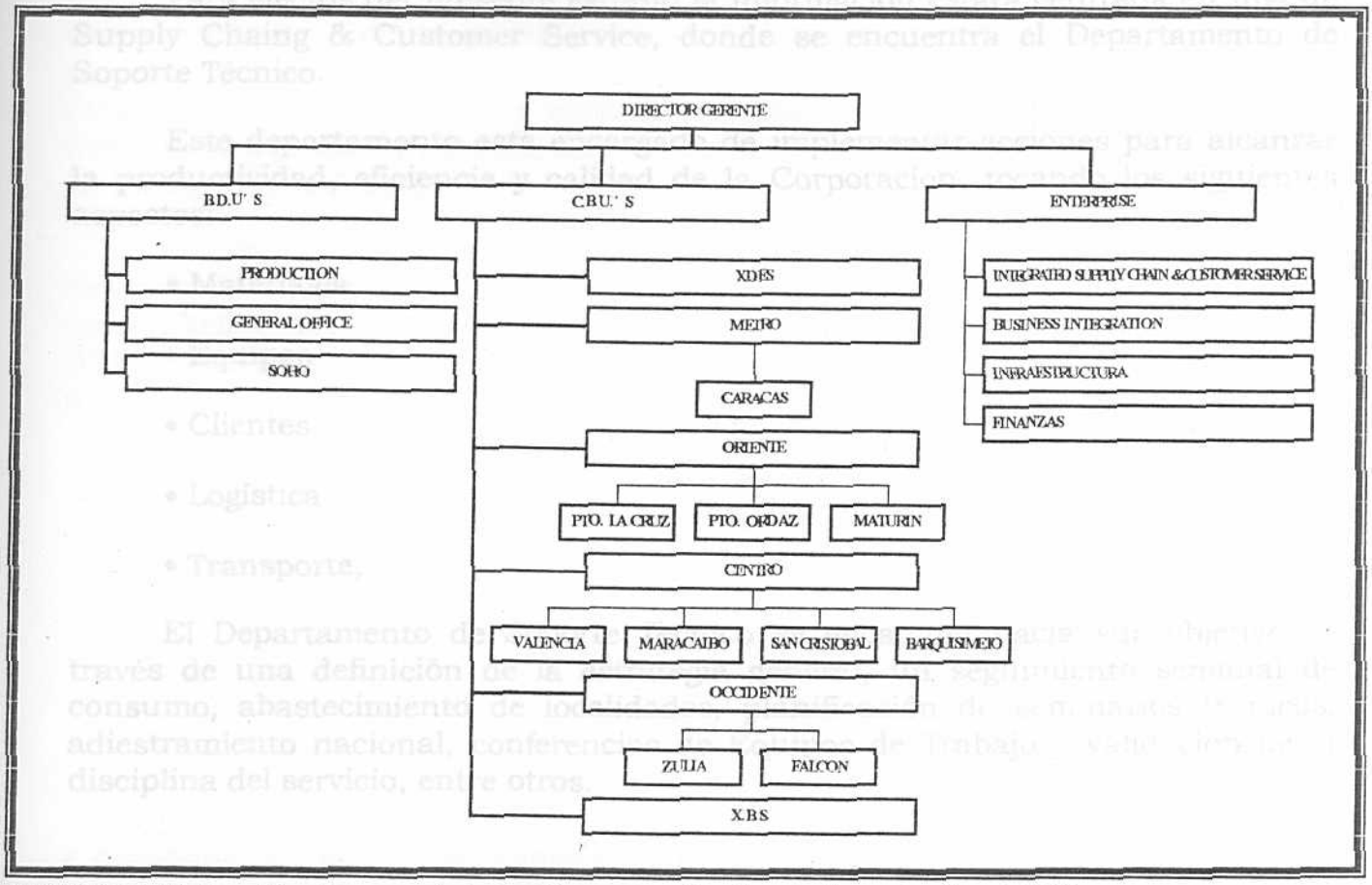
Además, para ellos es imprescindible un cambio de cultura y de filosofía de trabajo que le permita desarrollar nuevas tecnología, reducir costos de manufactura y gastos operativos. Para esto la implementación de liderazgo se realizó con mucho énfasis en el entrenamiento y en el trabajo grupal, como vehículo más efectivo para asegurar el cambio cultural requerido.

Su casa matriz se encuentra en los Estados Unidos y opera en los cinco continente. Nace en Venezuela el 5 de Octubre de 1964, y sus primeras oficinas funcionaban con 5 empleados, el Presidente, el Director, el Gerente, Gerente Técnico y un vendedor.

Hoy en día la referida Corporación está dividida en tres grandes unidades de negocio (B.D.U´s, C.B.U´s y Enterprise) las cuales dependen de un mismo Director Gerencial, y están conformadas tal como se muestra en la Figura N°4 de la página siguiente.

ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN BASE DE ESTUDIO

FIGURA N°4



FUENTE: Policy Deployment de la Corporación base de estudio. 1997

Estas unidades corporativas, surgen como respuesta a las necesidades organizacionales ya que en sus inicios, solamente se comercializaron copiadoras y hoy en día estas unidades han logrado diversificar enormemente los productos ofrecidos y además de copiadoras comercializa Impresoras Laser, Faxes, Copiadoras de Planos, Microcomputadores, Materiales de Consumo, Repuestos y Servicios especiales en tecnología del documento.

The Document Company Xerox es proveedor importante en el mundo de los negocios en nuestro país. Entre sus clientes se incluyen: Bancos, Industrias Petroleras, Compañías Aseguradoras, Institutos Gubernamentales, Universidades, entre otros.

Para efectos del presente estudio la información estará centrada en Ingrate Supply Chaing & Customer Service, donde se encuentra el Departamento de Soporte Técnico.

Este departamento está encargado de implementar acciones para alcanzar la productividad, eficiencia y calidad de la Corporación, tocando los siguientes aspectos:

- Materiales
- Equipos
- Clientes
- Logística
- Transporte,

El Departamento de Soporte Técnico se encamina hacia sus objetivos a través de una definición de la estrategia general, un seguimiento semanal de consumo, abastecimiento de localidades, planificación de seminarios técnicos, adiestramiento nacional, conferencias de Equipos de Trabajo y validación de la disciplina del servicio, entre otros.

6.- FASES DEL ESTUDIO

6.1.- Fase Exploratoria: consulta y recopilación documental, contacto global y búsqueda de referencias.

Ninguna investigación parte de cero, de ahí que, un investigador deba informarse y consultar sobre el tema a estudiar. Existe, pues, una tarea de búsqueda de referencias y consulta bibliográfica, para dar sustento al estudio en cuestión. Esto es lo que suele denominarse Fase Exploratoria, cuyo objetivo principal es permitirle al investigador familiarizarse con los conocimientos y

conceptos existentes dentro del campo de investigación. Así mismo, es importante señalar que esta fase se compone varios aspectos:

En primer lugar, un carácter documental, el cual consiste en identificar, obtener y consultar la bibliografía que puede ser útil en el presente estudio, examinando detalladamente libros, revistas, investigaciones, informaciones, documentos escritos, estadísticas, etc., recogidos y elaborados por distintas personas y organizaciones que sirven para identificarse mejor con la realidad. De esta manera, se establecieron teóricamente las relaciones entre la evaluación de desempeño basada en competencias como medio para seleccionar a los miembros de un Equipo de Trabajo.

En segundo lugar, se debe analizar y discernir las teorías existentes, porque desde luego, todas las teorías aportan conocimiento, pero unas están mas desarrolladas que otras. Por lo tanto, según Hernández, Fernández y Baptista (1991), existen varios criterios que deben tomarse en cuenta para evaluar una teoría, encontrando así a:

- La capacidad de descripción, explicación y predicción.
- Consistencia lógica
- Perspectiva
- Fructificación y
- Parsimonia.

Todo esto nos llevo a seleccionar a la capacidad de descripción, explicación y predicción como el criterio más apropiado para el presente estudio de carácter descriptivo, donde se creó un modelo que busca explicar cómo los factores considerados en la Evaluación del Desempeño individual están orientados hacia la selección y evaluación de miembros de un Equipo de Trabajo.

En tercer lugar, se establece un primer abordaje de la realidad en la que se ha de actuar, el cual consiste en realizar una observación simple y no estructurada de las cosas, hechos y fenómenos que se pueden captar de manera mas o menos espontanea (Ander-Egg, 1982). Para conseguir esto, se recurrió al personal responsable de los equipos de trabajo así como de sus respectivas evaluaciones, en la compañía de estudio, obteniendo de una manera informal una aproximación de la realidad a estudiar.

Es así, como esta primera fase nos permite familiarizarnos, no solo con los conocimientos o conceptos necesarios para la realización del estudio en cuestión,

sino que su vez nos permite obtener una visión más clara de lo que es la compañía en la que se llevara a cabo el mismo.

De este modo, llevaremos una investigación mas completa sobre un contexto en particular, elaborar el marco teórico, estructurar el marco metodológico e inclusive proporcionar fuertes bases que guíen las conclusiones y expliquen la razón de ser de los resultados obtenidos.

6.2.-Trabajo de Campo:

En esta parte del estudio se realiza un contacto directo con la comunidad, grupo de personas u organización que son motivo de estudio. Permitiendo así, la recolección de datos y posteriormente su tratamiento y análisis.

Por lo tanto, es necesario que el investigador prepare un clima favorable en el grupo organizacional donde se realizara el presente estudio, así como también, deberá crear una actitud agradable y que inspire confianza, para que en el momento de comenzar el trabajo de observación, obtención y recolección de datos sean bien acogidos.

Una vez planteado el objetivo de esta parte del estudio, se procedió a la revisión documental, específicamente de las competencias necesarias para pertenecer a un equipo de trabajo en la organización en la cual se esta realizando la investigación, así como también, información de carácter cualitativa referida a las variables demográficas laborales de los evaluados tales como antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo y el nivel educativo (actual y deseado).

El Cuestionario también se emplea como instrumento de recolección de datos y es definido como.....

> *.....“un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas”(Ander-Egg, 1982. Pág. 273).*

Los cuestionarios elaborados en esta investigación han sido hechos con preguntas cerradas, donde no hay respuestas buenas ni malas sino solo se desea obtener la opinión del encuestado (Ver Anexo N° 1. Pág. 106.).

Por otra parte, facilita tanto su tabulación como la cuatificación mediante la asignación de puntuaciones, haciendo las respuestas mas objetivas y fiables. Estas fueron aplicadas a Gerentes, Supervisores de Servicios Técnicos así como también, a los técnicos del área, con el fin de conocer su opinión y corroborar nuestras bases teóricas referidas a cuales deberían ser las competencias mas adecuadas para pertenecer a un Equipo de Trabajo.

Así pues, una vez aplicadas las encuestas se realizaron entrevistas de procesos y panel de expertos los cuales ayudaron a comprobar los resultados obtenidos en los cuestionarios.

7.- TÉCNICA DE TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

Una vez recolectados los datos a través de los cuestionarios, seleccionado como el instrumento de medición mas adecuado en este estudio, se procedió a codificar dichos datos para saber si los mismos representaban lo que se planteó teóricamente. Pero para llegar a esto debemos tener en cuenta que todo instrumento debe reunir dos requisitos esenciales:

A.- CONFIABILIDAD

Esta se refiere al grado en que su aplicación repetida a los mismos sujetos, produce iguales resultados. (Ander-Egg, 1982). Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes, los cuales pueden oscilar entre 0 y 1, donde el cero significa nula de confiabilidad y el 1 representa el máximo de la misma. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Entonces, en el presente estudio se aplicaran los métodos establecidos por los autores Hernández, Fernández y Baptista (1991), de los cuales utilizaremos únicamente el **Coeficiente alfa de Cronbach**, el cual requiere de una sola administración del instrumento, produce valores que oscilan entre 0 y 1 y su ventaja reside en que simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Los procedimientos estadísticos a utilizar son:

***Cálculos de Medidas de Tendencia Central:** son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de esta y ayudan a la ubicación dentro de la escala de medición. Dentro de estas medidas se utilizarán únicamente dos de ellas:

- **Media Aritmética ponderada ($\bar{x}$):** cada valor de la variable debe ser afectado (ponderado) con un peso igual a su frecuencia.

- **Mediana:** Es el valor que divide a la distribución por la mitad. Es decir, la mitad de los casos por debajo de esta y la otra mitad por encima del punto eje.

***Cálculos de la Desviación Típica (Sd):** se utilizó para obtener el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media obtenida en las Competencias. También, se utilizó para obtener la tipificación de las competencias, que daría lugar a la reducción de la estructura inicial de estas.

***Asimetría:**

> *Es una estadística necesaria para conocer qué tanto nuestra distribución se parece a una distribución teórica llamada curva normal y constituye un indicador del lado de la curva donde se agrupan las frecuencia".* (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. Pág. 368-369).

Dependiendo de los valores obtenidos se concluye que: si es 0 (cero) la curva es simétrica, si es positiva hay más valores agrupados por debajo de la media, si es negativo los valores tienden a agruparse por encima de la media. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

***Kurtosis:** indica que tanto se concentran los valores alrededor de la media, o que tanto se alejan de la misma.

***Cálculo de Ji cuadrada (X^2):** será aplicada para conocer si hay o no relación entre las variables. Esta proviene de una distribución muestral, donde los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es para saber si un valor de Ji cuadrada es o no significativo.

> *"Esto es posible sólo si existen variables de tipo nominal, las categorías son discretas, no se tiene en cuenta el orden, es decir, en mediciones de escala nominal donde se utiliza sólo una muestra y los datos son independientes."* (Silva R., Arturo, 1992. Pág. 685)

Esto también puede ser corroborado según:

> "Las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalo o de razón, pueden analizarse datos nominales u ordinales. De hecho, si se quiere aplicar análisis no paramétricos a datos por intervalos o razón, estos deben ser resumidos a categorías discretas." (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. Pág. 407).

Esto quiere decir, que el nivel de medición de las variables para Ji-cuadrada, son nominal u ordinal (o intervalos ó razón reducidas a ordinales). (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

Una vez determinados los grados de libertad se acude a la tabla de distribución de Ji cuadrada, eligiendo nuestro nivel de confianza (0,01). Si el valor calculado de Ji cuadrada es igual o superior al de la tabla, se dice que las variables están relacionadas (Ji-cuadrada fue significativa).

***Puntuaciones (Z):**

> *" Una puntuación (Z) nos indica la dirección y grado en que un valor individual obtenido se aleja de la media, en una escala de unidades de desviación estándar."* (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. Pág 371).

Todos los estadísticos anteriores serán analizados siguiendo el siguiente orden:

a.- Por el total de resultados obtenidos a través de las encuestas, las cuales fueron aplicadas a tres estratos dentro de la organización: gerentes, supervisores y técnicos.

c.- Analizando los resultados de la tabla de Ji-Cuadrada la cual nos dará parte del resultado final con respectos a cuales son las competencias más significativas dentro de las nombradas teóricamente.

b.- Analizando el cuadro de los valores tipificados (Z), el cual nos dará el resultado final de cuales competencias deben ser ubicadas en: nada críticas, críticas y muy críticas.

B.- VALIDEZ:

Se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que se pretende medir, es decir, si las competencias establecidas teóricamente son realmente predictoras del Desempeño Eficaz de los Equipos de Trabajo. Es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición en el cual se aplica (Hernández; Fernández; y Baptista; 1991).

Según Wiersma (1986) y Gronlund (1985) la validez puede tener diferentes tipos de evidencias (citado por Hernández; Fernández; y Baptista; 1991) utilizándo las siguientes:

B.1.-VALIDEZ PRAGMÁTICA:

A su vez esta validez puede clasificarse en dos tipos de los cuales se utilizará únicamente la validez concurrente: la cual se refiere al contraste de resultados con otros elementos de juicio (siendo en este caso las entrevistas).

Según Boscán y Díaz, (1995), el interés de la aproximación pragmática a la validez, se centra en la utilidad del instrumento de medida como un indicador de alguna característica de la persona. De esta manera, lo que es fundamental en el proceso de validación es que exista un criterio razonablemente válido con que poder comparar las puntuaciones obtenidas del instrumento aplicado, ya que para poder corroborar dichos resultados se considera necesario un criterio con cierta fiabilidad y que no sea dudoso. Pero a pesar de todo esto, en la práctica, los investigadores han encontrado con frecuencia que no existe ningún criterio completamente comprobado, por lo tanto seleccionan el que les parece más adecuado y tratan de tener en cuenta sus limitaciones.

Por lo tanto, en el presente estudio se tomó a las entrevistas, realizadas a los Supervisores inmediatos de los Equipos, a sus respectivos Gerentes y al Director del área, como el criterio razonablemente válido y fiable.

•**Validez concurrente:** según Hernández; Fernández; y Baptista; (1991), esta validez se refiere a que los resultados del instrumento se correlacionen con un criterio en el mismo momento o punto del tiempo. En la presente, las competencias más relevantes serán elegidas luego de haber realizados los cálculos estadísticos correspondientes, así como también, dichos resultados serán confirmados mediante un criterio exterior, como lo son las entrevistas realizadas.

B.2.-VALIDEZ DE CONTENIDO

Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio de contenido de las variables a medir (Bohrnstedt, 1976, citado por Hernández; Fernández; y Baptista; 1991). En la presente se medirá este tipo de validez a fin de revisar si los instrumentos se centran en las competencias que se requieren medir y si muestran la forma más adecuada de medir lo que teóricamente se quiere comprobar.

Según Boscán y Díaz (1995), la validez de contenido está orientada a revisar si el instrumento proporciona o no una adecuada muestra de la clase de competencias que nos interesan para llevar a cabo la aplicación del instrumento. En el presente estudio se realizó una revisión bibliográfica para conocer una especificación razonablemente completa del universo de las posibles competencias que podrían ser utilizadas en el instrumento de medición. De esta manera se realizó una cuidadosa consideración de cuáles eran las competencias que se querían medir.

Las herramientas utilizadas para el cálculo de los datos estadísticos requeridos para el análisis del presente estudio fueron:Excel versiones 5.0 y 7.0, Word versiones 6.0 y 7.0, Power Point 7.0, los programas de Windows 95 y SPSS.

CAPITULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A fin de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, se estructuró la misma de manera ordenada y precisa. A continuación se presentan los gráficos y el cálculo de los datos con relación al personal evaluado en Xerox, así mismo, se analizarán los estadígrafos calculados tal y como se mencionó en el punto número 7 del Capitulo anterior.

En primer lugar, se abordó la estimación de la confiabilidad y validez del instrumento utilizado, con el fin de determinar si este midió lo que se pretendía medir en un comienzo.

En segundo lugar, se realizaron los análisis de los estadígrafos calculados, tanto de una manera global como específica, estando ésta última conformada por los siguientes niveles: Gerentes, Supervisores, Técnicos (Alto, Mediano y Bajo Volumen) y Clientes.

En tercer lugar, se realizó la revisión y análisis de los aspectos cualitativos, entre los cuales se encuentran: antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa y las variables demográficas.

1.- CONFIABILIDAD

La confiabilidad del instrumento se determinó a través del cálculo del coeficiente Alfa-Cronbach. La misma varía de acuerdo al número de ítems que incluya el instrumento de medición, es decir, mientras más ítems, la confibilidad será mayor. (Hernández, Fernández y Baptista 1991)

A.-COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Según Hernández, Fernández y Babtista (1991), el coeficiente de Cronbach requiere una sola aplicación del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja está en que simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. Donde un coeficiente de cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Aunque, los rangos de razonabilidad no permiten una aceptación muy alta por cuanto puede ser debido a efectos no deseados en el estudio.

COEFICIENTE DE CRONBACH

CUADRO N° 9

COMPETENCIAS	ALFA SI SE ELIMINA LA VARIABLE
Orientación al Logro	0,8419
Calidad y Orden	0,8394
Asumir Riesgos Calculados	0,8432
Búsqueda de Información	0,8401
Orientación al Cliente	0,8317
Relaciones Interpersonales	0,8352
Persuasión	0,8341
Dirección	0,8398
Cooperación y Grupos de Trabajo	0,8375
Liderazgo de Grupos	0,8391
Desarrollo de Grupos	0,8378
Experticia Técnica	0,8368
Pensamiento Analítico	0,8349
Pensamiento Conceptual	0,8383
Autocontrol/Manejo del Stress	0,8404
Autoconfianza	0,8287
Compromiso Organizacional	0,8259
Habilidad para Aprende	0,8348
Manejo de Responsabilidad	0,8339
Creatividad	0,8373
Iniciativa	0,8399
Sociabilidad	0,8368
Amplitud de Criterio	0,8389
Asertividad	0,8361
Reconocimiento	0,8456
Juicio Crítico	0,8381
Interdependencia de Tareas	0,8372
Credibilidad	0,8401
Certeza individual	0,8313
Compañerismo	0,8370
Lealtad Grupal	0,8333
Interacción Gerencial	0,8392
Asumir Riesgos Calculados	0,8432
Orientación al Logro	0,8377
Visión Global	0,8392
ALFA ESTÁNDAR DE LAS VARIABLES= 0.8443	
ALFA DEL INSTRUMENTO = 0.8411	

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

De esta manera, se pudo observar que el instrumento aplicado fue altamente confiable, ya que se obtuvo un alfa promedio de 0,8411, valor que se aproxima a uno (1).

Así mismo, se puede observar que cada variable tiene un Alfa, donde cada item asociado con las competencias, si es excluido afecta el cuestionario. Por lo tanto, cuando el coeficiente Alfa es alto indica que la estructura del instrumento está afectada

Con base en lo anterior, y atendiendo a cada uno de los valores de Alfa de cada variable presentados en el Cuadro N° 9 de la página 72, se puede observar que a mayor Alfa mayor confiabilidad del instrumento.

B.- ESTADÍGRAFOS

El propósito de una investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables del estudio, ya que se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo.

> "Los datos casi siempre son recolectados de una muestra y sus resultados estadísticos se denominan estadígrafos, la media o la desviación estándar de la distribución de una muestra son estadígrafos. A las estadísticas de la población o universos se les conoce como parámetros" (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). Pág. 373).

Una vez verificada la confiabilidad del instrumento utilizado, se llevó a cabo el análisis de las tablas de estadígrafos calculados, esta fue abordada a través de un análisis general, y específico según las clasificaciones jerárquicas en la Organización (Gerentes, Supervisores, Técnicos y Clientes)

ESTADÍGRAFOS GLOBALES

CUADRO N° 10

COMPETENCIAS	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN	KURTOSIS	ASIMETRÍA	RANGO	MAX.	MI
Orientación al Logro	4,256	5	0,819	-0,208	-0,788	3	5	2
Calidad y Orden	3,977	4	0,708	0,343	-0,392	3	5	2
Asumir Riesgos Calculados	4,093	4	0,570	0,225	0,022	2	5	3
Búsqueda de Información	4,070	4	0,856	-0,940	-0,376	3	5	2
Orientación al Cliente	4,465	4	0,631	3,666	-1,357	3	5	2
Relaciones Interpersonales	4,093	4	0,718	0,489	-0,545	3	5	2
Persuasión	3,791	4	0,709	-0,158	-0,094	3	5	2
Dirección	3,698	4	0,674	-0,088	-0,042	3	5	2
Cooperación y Grupos de Trabajo	4,465	4	0,505	-2,078	0,145	1	5	4
Liderazgo de Grupos	4,093	4	0,479	1,498	0,291	2	5	3
Desarrollo de Grupos	3,791	4	0,742	-0,437	-0,006	3	5	2
Experticia Técnica	3,930	4	0,768	-0,450	-0,209	3	5	2
Pensamiento Analítico	3,814	4	0,699	-0,8700	0,273	2	5	3
Pensamiento Conceptual	4,140	4	0,699	-0,870	0,273	2	5	3
Autocontrol/Manejo del Stress	4,093	4	0,811	-0,549	-0,456	3	5	2
Autoconfianza	4,070	4	0,799	4,828	-1,599	4	5	1
Compromiso Organizacional	3,930	4	0,884	-0,338	-0,511	3	5	2
Habilidad para Aprende	4,419	5	0,663	-0,493	-0,715	2	5	3
Manejo de Responsabilidad	4,186	4	0,588	-0,186	-0,046	2	5	3
Creatividad	4,023	4	0,672	1,015	-0,520	3	5	2
Iniciativa	4,116	4	0,793	-0,337	-0,515	3	5	2
Sociabilidad	3,884	4	0,697	-0,861	0,161	2	5	3
Amplitud de Criterio	3,860	4	0,675	-0,728	0,173	2	5	3
Asertividad	4,000	4	0,577	3,201	-0,779	3	5	2
Reconocimiento	4,023	4	0,859	2,087	-0,992	4	5	1
Juicio Crítico	4,023	4	0,672	-0,675	-0,027	2	5	3
Interdependencia de Tareas	4,116	4	0,625	-0,346	-0,081	2	5	3
Credibilidad	4,186	4	0,699	1,026	-0,712	3	5	2
Certeza individual	3,860	4	0,675	-0,728	0,173	2	5	3
Compañerismo	4,170	4	0,768	-1,265	-0,121	2	5	3
Lealtad Grupal	4,186	4	0,732	0,535	-0,690	3	5	2
Interacción Gerencial	3,651	4	0,752	0,051	-0,370	3	5	2
Asumir Riesgos Calculados	3,953	4	0,653	-0,528	0,0450	2	5	3
Orientación al Logro II	4,116	4	0,586	0,005	-0,012	2	5	3
Visión Global	4,349	4	0,650	-0,625	-0,492	2	5	3
PROMEDIOS	4,054	4	0,697	0,148	-0,311	2,571		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

B.1.-ESTADÍGRAFOS GLOBALES

Con relación a los resultados Globales, según se muestra en el Cuadro N°10, se desprende que los valores de la mediana se ubican entre 4 y 5, siendo el 4 el valor promedio, lo que indica que la mitad de los datos se encuentran por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este valor. Esto indica que la distribución de los valores se encuentra hacia la derecha de la curva.

Así mismo, el **Rango** se encuentra comprendido entre 2 y 5, pudiéndose observar que el mínimo predominante fue el 3, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala. A pesar que el promedio de la **Dispersión** de las puntuaciones de los sujetos es 0,697 con un rango promedio de 3, se sigue afirmando que los datos se concentran en el área mas elevada de la escala.

Se puede decir entonces que la mayoría de las competencias que evalúan el desempeño son relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también, que aquellas que requieren los miembros de un Equipo de Trabajo pueden evaluar el desempeño.

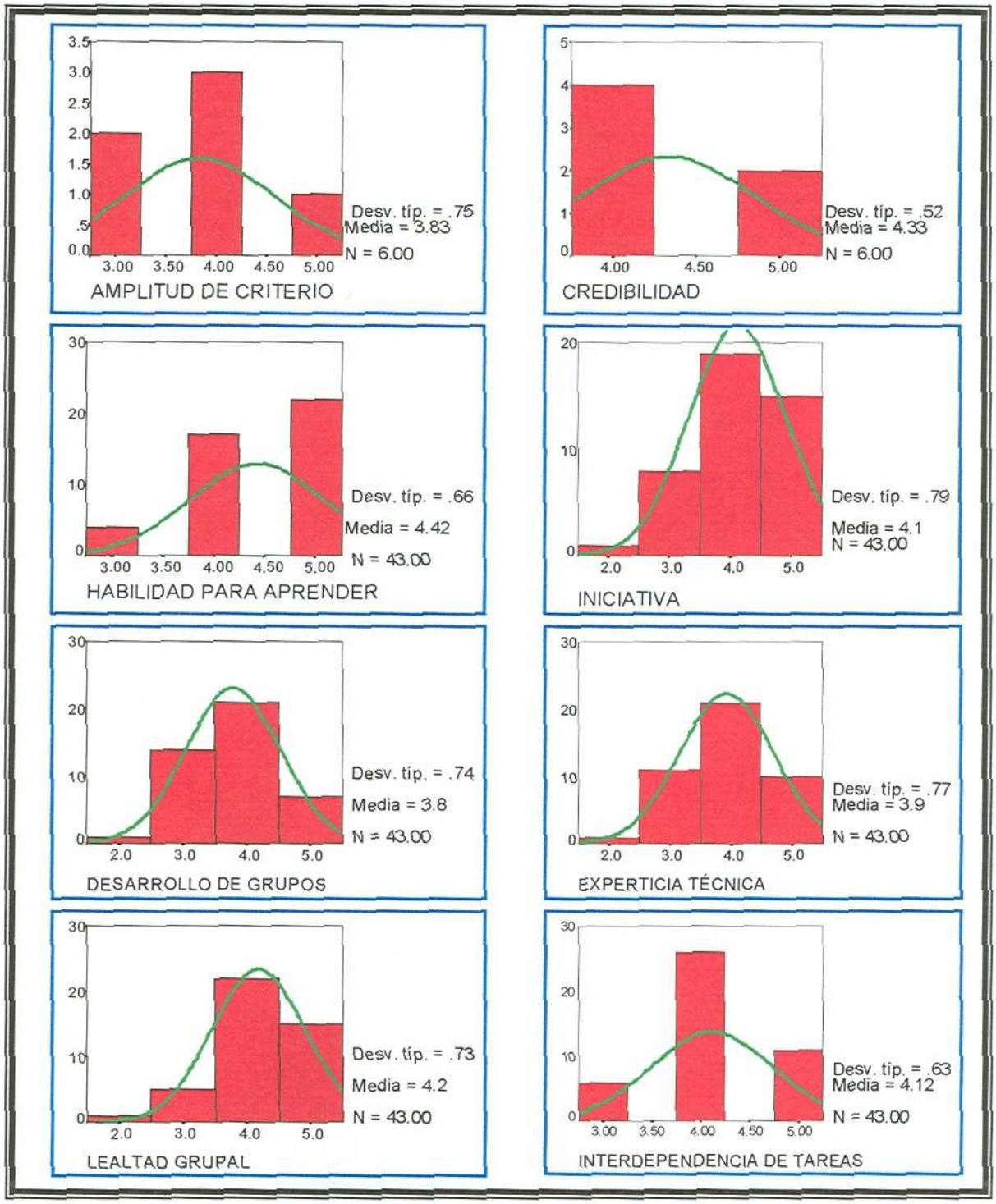
Con relación a la **Asimetría**, podemos observar (Cuadro N°10), que el promedio de la misma es negativo (-0.311) lo cual significa que hay más valores agrupados por encima de la **Media promedio** (4.05), a la derecha de la curva, debido a que los datos se encuentran ubicados hacia los valores elevados, es decir giran alrededor de esta.

Al considerar el promedio de la **Kurtosis** (0.148) de la distribución en el ámbito global (Ver Figura N°5 de las páginas 76-77-78), se nota como la tendencia de la mayoría de las competencias es hacia valores altos en la distribución lo cual hace que la forma de la curva sea leptocúrtica, ya que sus valores son positivos, lo que quiere decir que la mayoría de los datos se concentran alrededor de la media, a excepción de cinco competencias las cuales presentan una forma mesocúrtica, es decir, los valores se encuentran más alejados de la media, como es el caso de las competencias: amplitud, credibilidad, habilidad para aprender, interdependencia de tareas, y certeza individual.

El hecho de que una curva sea mesocúrtica indica que los datos se encuentran distribuidos y más dispersos en torno a la media, es decir, mientras que en una curva leptocúrtica, los datos se encuentran distribuidos muy próximos a la media.

HISTOGRAMAS DE FRECUENCIAS CON CURVA NORMAL

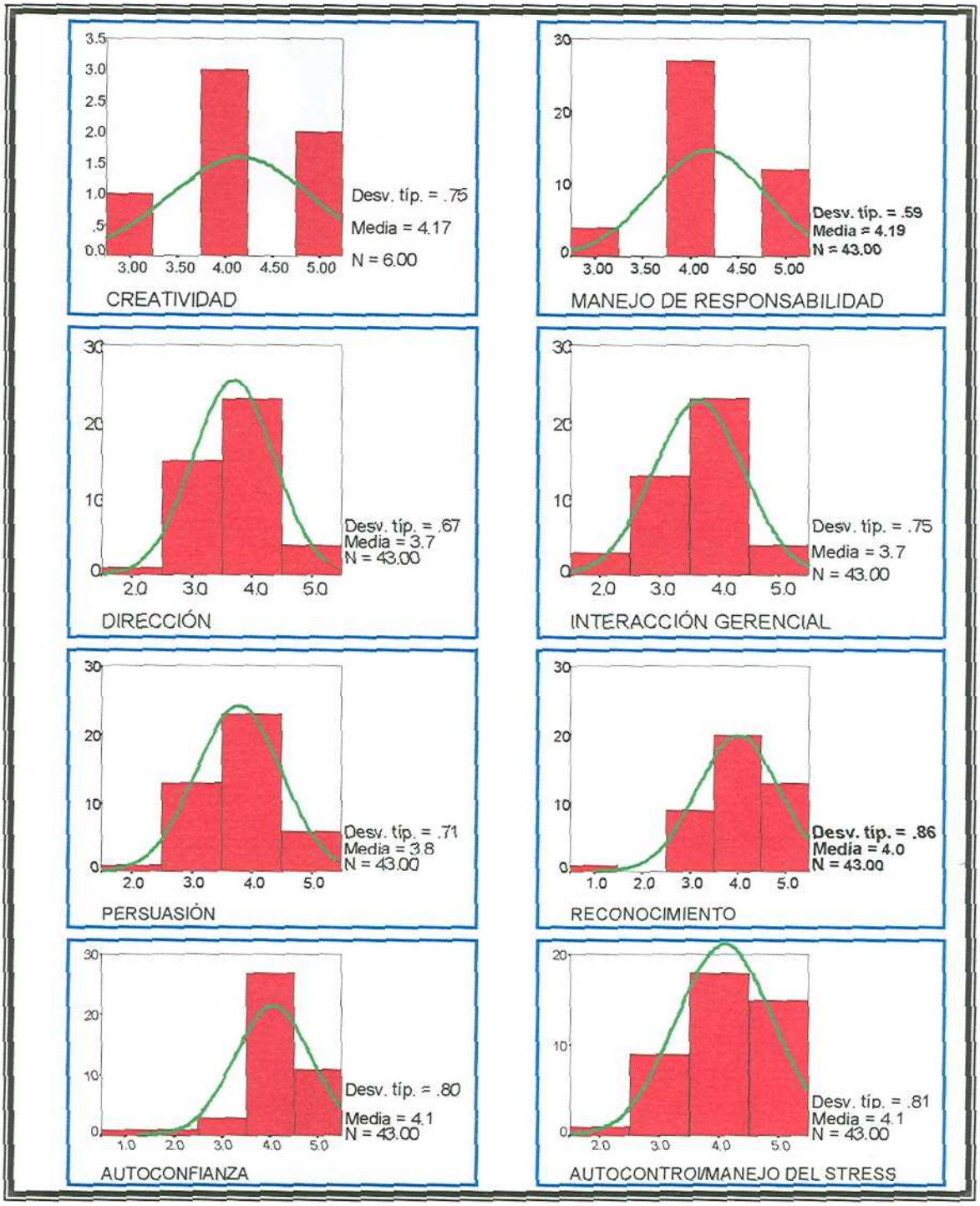
FIGURA N° 5



FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

HISTOGRAMA DE FRECUENCIA CON CURVA NORMAL (Continuación)

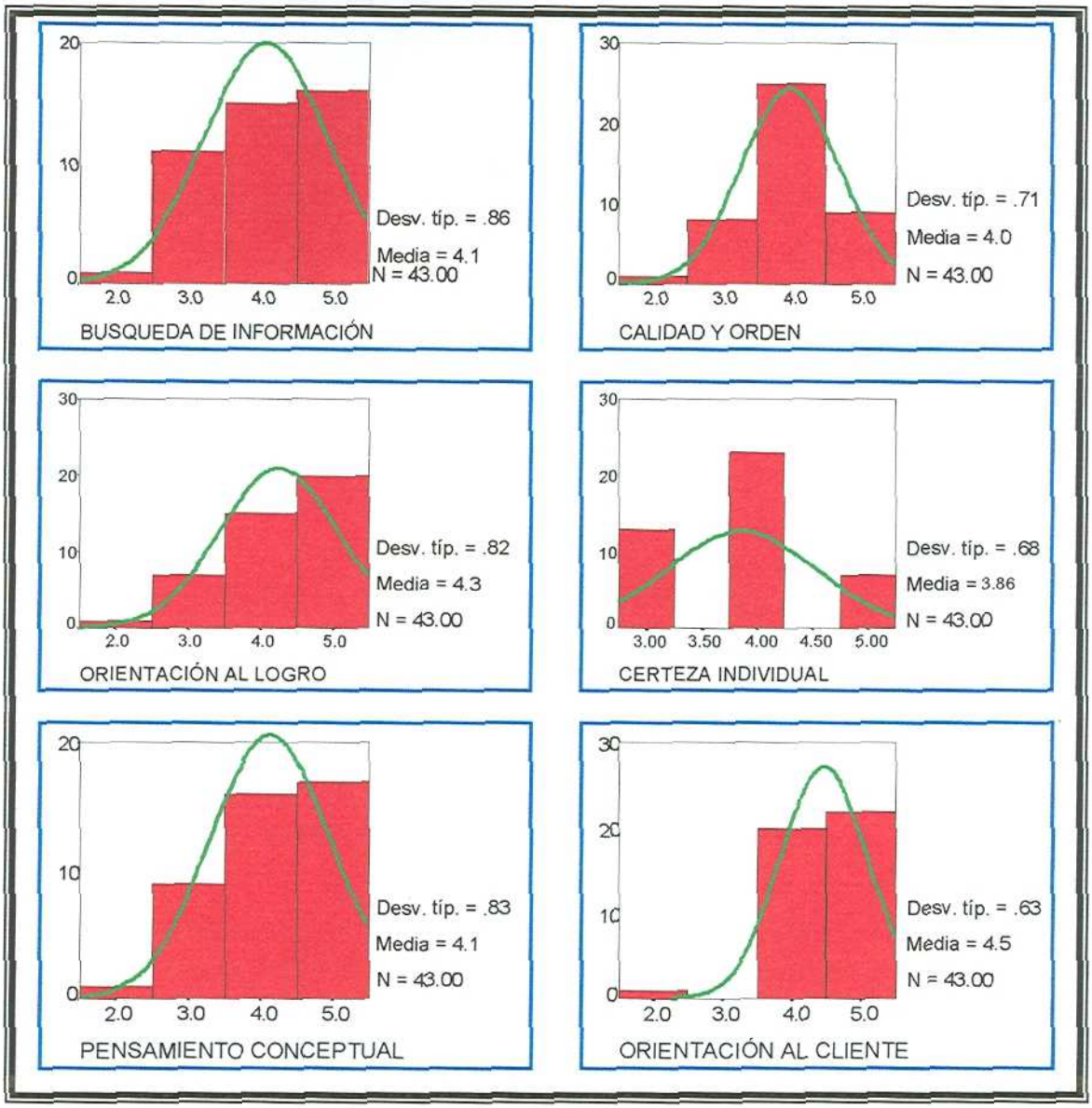
FIGURA N° 5



FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

HISTOGRAMA DE FRECUENCIA CON CURVA NORMAL (Continuación)

FIGURA N° 5



FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

Con relación a los histogramas de frecuencias con curva normal (Ver Figura N° 5), se puede observar que la mayoría de los individuos concentraron sus respuestas hacia los ítems más altos, en una escala del 1 al 5 donde:

- 1= irrelevante
- 2= poco relevante
- 3= medianamente relevante
- 4= relevante
- 5= muy relevante.

Esto quiere decir, que para ellos gran parte de las competencias son necesarias tanto para evaluar el desempeño como para ser miembro de un Equipo de Trabajo.

Sólo en el caso de las siguientes competencias: Credibilidad, Interacción gerencial, Certeza individual y Amplitud de Criterio, las frecuencias se ubicaron hacia bajos valores de la escala mencionada anteriormente.

De esta manera, se puede observar la poca relevancia que tienen ciertas competencias para los sujetos de la muestra, dando a entender cuales de estas no son consideradas importantes y por lo tanto podrían ser discriminadas una vez realizado el análisis detallado de las pruebas estadísticas.

Una vez realizado el análisis global de los datos, se hizo necesario aplicar el mismo proceso para los seis grupos que forman la muestra total, los cuales son: Gerentes, Supervisores, Técnicos (alto, medio y bajo volumen).

ESTADÍGRAFOS (GERENTES)

CUADRO N° 11

COMPETENCIAS	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN	KURTOSIS	ASIMETRÍA	RANGO	MAX	M
Orientación al Logro	4,600	5	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Calidad y Orden	3,200	4	0,447	5,000	2,236	1	4	3
Asumir Riesgos Calculados	4,000	3	0,000	-	-	0	4	4
Búsqueda de Información	3,400	4	0,894	5,000	2,236	2	5	3
Orientación al Cliente	4,600	4	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Relaciones Interpersonales	4,700	4	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Persuasión	4,000	3	0,707	2,000	0,000	2	5	3
Dirección	4,200	3	0,447	5,000	2,236	1	5	4
Cooperación y Grupos de Trabajo	4,400	4	0,548	-3,333	0,609	1	5	4
Liderazgo de Grupos	4,200	4	0,447	5,000	2,236	1	5	4
Desarrollo de Grupos	3,400	3	0,548	-3,333	0,609	1	4	3
Experticia Técnica	3,200	3	0,447	5,000	2,236	1	4	3
Pensamiento Analítico	3,800	5	0,837	-0,612	0,512	2	5	3
Pensamiento Conceptual	3,400	4	0,894	5,000	2,236	2	5	3
Autocontrol/Manejo del Stress	4,600	4	0,894	5,000	-2,236	2	5	3
Autoconfianza	4,600	4	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Compromiso Organizacional	4,400	4	0,548	-3,333	0,609	1	5	4
Habilidad para Aprende	5,000	5	0,000	-	-	0	5	5
Manejo de Responsabilidad	4,200	4	0,447	5,000	2,236	1	5	4
Creatividad	4,200	4	0,837	-0,612	-0,512	2	5	3
Iniciativa	4,800	5	0,447	5,000	-2,236	1	5	4
Sociabilidad	3,800	4	0,447	5,000	-2,236	1	4	3
Amplitud de Criterio	3,800	4	0,837	-0,612	0,512	2	5	3
Asertividad	4,400	4	0,548	-3,333	0,609	1	5	4
Reconocimiento	4,200	4	0,837	-0,612	-0,512	2	5	3
Juicio Crítico	4,200	4	0,837	-0,612	-0,512	2	5	3
Interdependencia de Tareas	4,000	4	0,707	2,000	0,000	2	5	3
Credibilidad	4,400	4	0,548	-3,333	0,609	1	5	4
Certeza individual	3,800	4	0,837	-0,612	0,512	2	5	3
Compañerismo	4,400	5	0,894	0,313	-1,258	2	5	3
Lealtad Grupal	4,000	4	0,000	-	-	0	4	4
Interacción Gerencial	3,800	4	0,447	5,000	-2,236	1	4	3
Asumir Riesgos Calculados	4,600	4	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Orientación al Logro II	4,200	5	1,095	-3,333	-0,609	1	5	3
Visión Global	4,600	5	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
PROMEDIOS	4,146	4	0,592	0,489	0,132	1		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

B.2.- ESTADÍGRAFOS DEL NIVEL GERENCIAL

Al igual que en el análisis de los estadígrafos anteriores, se observó que en el ámbito Gerencial, tal como se muestra en el Cuadro N°11 (pág 80), los valores de la mediana se ubican entre 3 y 5, siendo el 4 el valor promedio, lo cual implica

que la mitad de los valores se encuentran por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este. Esto indica que la distribución de los datos se encuentra hacia la derecha de la curva.

Así mismo, el **Rango** se encuentra comprendido entre 2 y 5, pudiéndose observar que el mínimo predominante fue el 4, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala. A pesar que el promedio de la **Dispersión** de las puntuaciones de los sujetos es 0,592 con un rango promedio de 1, afirmándose con esto que los datos se encuentran distribuidos más cerca de la media.

Se puede decir entonces que la mayoría de las competencias que evalúan el desempeño son relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también, que aquellas que requieren los miembros de un Equipo de Trabajo pueden evaluar el desempeño.

Con relación a la **Asimetría**, podemos observar (Cuadro N°11 pág. 80), que el promedio de la misma es positivo (0.132) lo cual quiere decir que hay más valores agrupados por debajo de la **Media promedio** (4.146), a la izquierda de la curva.

El promedio de la **Kurtosis** de la distribución en el ámbito gerencial es de 0.592 (Cuadro N°11, Pág.80), mientras que la desviación es menor con respecto a los datos globales, es decir, los datos están menos dispersos.

> *"La medida del apuntamiento está relacionada aunque en forma inversa, con la dispersión, pero no es equivalente a ella porque no se refiere a un promedio absoluto de distancias, sino las distancias a la media, relacionadas con la desviación típica, es decir, es un promedio relativo"* (Zaera, F.1985. Pág.168)

Esto hace notar como la mayoría de los casos presentan una forma leptocúrtica, es decir, los valores se encuentran concentrados alrededor de la media.

El hecho de que una curva sea mesocúrtica indica que los datos se encuentran distribuidos y más dispersos en torno a la media, es decir, mientras que en una curva leptocúrtica, los datos se encuentran distribuidos muy próximos a la media.

ESTADÍGRAFOS (SUPERVISORES)

CUADRO N° 1

COMPETENCIAS	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN	KURTOSIS	ASIMETRÍA	RANGO	MAX	MIN
Orientación al Logro	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Calidad y Orden	3,833	4	0,408	6,000	-2,449	1	4	3
Asumir Riesgos Calculados	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Búsqueda de Información	4,167	4	0,753	-0,104	-0,313	2	5	3
Orientación al Cliente	4,000	4	0,000	-	-	0	4	4
Relaciones Interpersonales	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Persuasión	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Dirección	3,833	4	0,408	6,000	-2,449	1	4	3
Cooperación y Grupos de Trabajo	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Liderazgo de Grupos	4,000	4	0,632	2,500	0,000	2	5	3
Desarrollo de Grupos	3,667	4	0,816	6,000	-2,449	2	4	2
Experticia Técnica	3,833	4	0,753	-0,104	0,313	2	5	3
Pensamiento Analítico	3,167	4	0,408	6,000	2,449	1	4	3
Pensamiento Conceptual	3,667	3	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Autocontrol/Manejo del Stress	3,333	4	0,816	-0,300	-0,877	2	4	2
Autoconfianza	4,000	4	0,000	-	-	0	4	4
Compromiso Organizacional	3,500	4	0,837	1,429	-1,537	2	4	2
Habilidad para Aprende	4,000	4	0,632	2,500	0,000	2	5	3
Manejo de Responsabilidad	3,833	4	0,408	6,000	-2,449	1	4	3
Creatividad	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Iniciativa	4,000	4	0,632	2,500	0,000	2	5	3
Sociabilidad	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Amplitud de Criterio	4,000	4	0,000	-	-	0	4	4
Asertividad	3,833	4	0,408	6,000	-2,450	1	4	3
Reconocimiento	4,167	4	0,753	-0,104	-0,313	2	5	3
Juicio Crítico	3,833	4	0,408	6,000	-2,449	1	4	3
Interdependencia de Tareas	4,000	4	0,000	-	-	0	4	4
Credibilidad	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Certeza individual	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Compañerismo	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Lealtad Grupal	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Interacción Gerencial	3,500	4	0,548	-3,333	0,000	1	4	3
Asumir Riesgos Calculados	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Orientación al Logro II	3,833	4	0,753	-0,104	0,313	2	5	3
Visión Global	4,333	4	0,516	-1,875	0,968	1	5	4
PROMEDIOS	3,867	4	0,484	2,190	-0,186	1		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

B.3.- ESTADÍGRAFOS DEL NIVEL DE LOS SUPERVISORES.

Los estadígrafos presentados en el ámbito de los Supervisores, muestran (Cuadro N°12, Pág. 82) que entre los valores de la mediana predomina el 4 siendo éste a su vez el valor promedio, lo cual implica que la mitad de los valores se encuentran por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este. Esto indica que la distribución de los datos se encuentra hacia la derecha de la curva.

Así mismo, el **Rango** se encuentra comprendido entre 3 y 5, pudiéndose observar que el mínimo predominante fue el 4, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala. A pesar que el promedio de la **Dispersión** de las puntuaciones de los sujetos es 0,484 con un rango promedio de 1, afirmándose con esto que los datos se encuentran distribuidos más cerca de la media.

Se puede decir entonces que la mayoría de las competencias que evalúan el desempeño son relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también, que aquellas que requieren los miembros de un Equipo de Trabajo pueden evaluar el desempeño.

Con relación a la **Asimetría**, podemos observar (Cuadro N°12 Pág. 82), que el promedio de la misma es negativa (-0.186) lo cual quiere decir que hay más valores agrupados por encima de la **Media promedio** (3,867), a la derecha de la curva.

El promedio de la **Kurtosis** de la distribución en el ámbito gerencial es de 2,190 (Cuadro N°12 Pág. 82), haciéndose notar como la mayoría de los casos presentan una forma leptocúrtica, ya que esta es positiva, representando así una mayor aproximación de los datos a la media, aunque ésta sea menor que el promedio de las medias anteriores. Lo cual corrobora, que la mayoría de los resultados de las encuestas estuvieron ubicados hacia los valores más altos en la escala.

El hecho de que una curva sea mesocúrtica indica que los datos se encuentran distribuidos y más dispersos en torno a la media, es decir, mientras que en una curva leptocúrtica, los datos se encuentran distribuidos muy próximos a la media.

ESTADÍGRAFOS (Técnicos Alto Volumen) CUADRO N° 13

COMPETENCIAS	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN	KURTOSIS	ASIMETRÍA	RANGO	MAX	MIN
Orientación al Logro	4,364	4	0,505	-1,964	0,661	1	5	4
Calidad y Orden	4,000	4	0,000	-	-	0	4	4
Asumir Riesgos Calculados	4,364	4	0,505	-1,964	0,661	1	5	4
Búsqueda de Información	4,273	5	1,009	1,315	-1,374	3	5	2
Orientación al Cliente	4,273	4	0,467	-0,764	1,189	1	5	4
Relaciones Interpersonales	4,182	4	0,603	0,413	-0,028	2	5	3
Persuasión	4,091	4	0,539	1,862	0,155	2	5	3
Dirección	3,336	4	0,674	2,611	-1,800	2	4	2
Cooperación y Grupos de Trabajo	4,455	4	0,522	-2,444	0,213	1	5	4
Liderazgo de Grupos	4,182	4	0,603	0,413	-0,028	2	5	3
Desarrollo de Grupos	4,091	4	0,831	-1,485	-0,190	2	5	3
Experticia Técnica	4,273	4	0,647	-0,208	-0,291	2	5	3
Pensamiento Analítico	4,091	5	0,539	1,862	0,155	2	5	3
Pensamiento Conceptual	4,636	4	0,505	-1,964	-0,661	1	5	4
Autocontrol/Manejo del Stress	4,364	5	0,809	-0,764	-0,847	2	5	3
Autoconfianza	4,091	4	0,539	1,862	0,155	2	5	3
Compromiso Organizacional	4,091	4	0,944	1,206	-1,081	3	5	2
Habilidad para Aprende	4,364	4	0,674	-0,293	-0,593	2	5	3
Manejo de Responsabilidad	4,182	4	0,603	0,413	-0,028	2	5	3
Creatividad	3,818	4	0,751	3,529	-1,404	3	5	2
Iniciativa	3,727	4	0,647	-0,208	0,291	2	5	3
Sociabilidad	4,091	4	0,701	-0,453	-0,123	2	5	3
Amplitud de Criterio	3,818	4	0,603	0,413	0,028	2	5	3
Asertividad	4,182	4	0,405	2,037	1,923	1	5	4
Reconocimiento	4,091	4	0,701	-0,453	-0,123	2	5	3
Juicio Crítico	4,000	4	0,894	-1,875	0,000	2	5	3
Interdependencia de Tareas	4,455	4	0,522	-2,444	0,213	1	5	4
Credibilidad	4,273	4	0,467	-0,764	1,189	1	5	4
Certeza individual	4,273	4	0,647	-0,208	-0,291	2	5	3
Compañerismo	4,455	5	0,668	0,081	-0,932	2	5	3
Lealtad Grupal	4,545	5	0,522	-2,444	-0,213	1	5	4
Interacción Gerencial	4,182	4	0,603	0,413	-0,028	2	5	3
Asumir Riesgos Calculados	4,273	4	0,467	-0,764	1,189	1	5	4
Orientación al Logro II	4,182	4	0,982	1,136	-1,204	3	5	2
Visión Global	4,545	5	0,522	-2,444	-0,213	1	5	4
PROMEDIOS	4,189	4	0,618	-0,128	-0,101	2		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

B.4.- ESTADÍGRAFOS DEL NIVEL TÉCNICO (ALTO VOLUMEN)

Los estadígrafos calculados para el nivel Técnico (Alto Volumen) muestran(Cuadro N°13 Pág. 82)que los valores de la mediana están comprendidos entre 4 y 5 siendo el 4 el valor promedio, lo cual implica que la mitad de los valores se encuentran por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este. Esto indica que la distribución de los datos se encuentra hacia la derecha de la curva.

Así mismo, el **Rango** se encuentra comprendido entre 2 y 5, pudiéndose observar que el mínimo predominante fue el 3, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala. A pesar que el promedio de la **Dispersión** de las puntuaciones de los sujetos es 0,618 con un rango promedio de 2, afirmándose con esto que los datos se encuentran distribuidos más cerca de la media.

Se puede decir entonces que la mayoría de las competencias que evalúan el desempeño son relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también, que aquellas que requieren los miembros de un Equipo de Trabajo pueden evaluar el desempeño.

Con relación a la **Asimetría**, podemos observar (Cuadro N°13 Pág. 82), que el promedio de la misma es negativa (-0,101) lo cual quiere decir que hay más valores agrupados por encima de la **Media promedio** (4,189), a la derecha de la curva.

El promedio de la **Kurtosis** de la distribución a nivel Técnico es de 0,128 (Cuadro N°13 Pág. 82), haciéndose notar como la mayoría de los casos presentan una forma leptocúrtica, ya que esta es positiva, representando así una mayor aproximación de los datos a la media, y donde la asimetría es negativa, lo cual corrobora que la mayoría de los resultados de las encuestas estuvieron ubicados hacia los valores más altos en la escala.

El hecho de que una curva sea mesocúrtica indica que los datos se encuentran distribuidos y más dispersos en torno a la media, es decir, mientras que en una curva leptocúrtica, los datos se encuentran distribuidos muy próximos a la media.

ESTADÍGRAFOS (Técnicos Medio Volumen)

CUADRO N° 14

COMPETENCIAS	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN	KURTOSIS	ASIMETRÍA	RANGO	MAX	MIN
Orientación al Logro	4,700	5	0,483	-1,224	-1,035	1	5	4
Calidad y Orden	4,300	5	0,823	-1,043	-0,687	2	5	3
Asumir Riesgos Calculados	3,900	4	0,568	1,498	-0,091	2	5	3
Búsqueda de Información	4,000	4	0,816	-1,393	0,000	2	5	3
Orientación al Cliente	3,900	5	0,568	1,498	-0,091	2	5	3
Relaciones Interpersonales	4,100	4	0,738	-0,734	-0,166	2	5	3
Persuasión	3,600	4	0,699	-0,146	0,780	2	5	3
Dirección	3,300	3	0,483	-1,224	1,035	1	4	3
Cooperación y Grupos de Trabajo	4,700	5	0,483	-1,224	-1,035	1	5	4
Liderazgo de Grupos	4,000	4	0,471	4,500	0,000	2	5	3
Desarrollo de Grupos	4,000	4	0,816	-1,393	0,000	2	5	3
Experticia Técnica	4,000	4	0,943	1,185	-0,994	3	5	2
Pensamiento Analítico	3,700	4	0,823	-1,043	0,687	2	5	3
Pensamiento Conceptual	4,000	4	1,054	-0,450	-0,712	3	5	2
Autocontrol/Manejo del Stress	4,200	4	0,789	-1,074	-0,407	2	5	3
Autoconfianza	4,000	4	1,094	-0,450	-0,712	3	5	2
Compromiso Organizacional	4,300	4	0,675	-0,283	-0,434	2	5	3
Habilidad para Aprende	4,400	5	0,699	-0,146	-0,780	2	5	3
Manejo de Responsabilidad	4,200	4	0,632	0,179	-0,172	2	5	3
Creatividad	3,900	4	0,568	1,498	-0,091	2	5	3
Iniciativa	3,900	4	0,738	-0,734	0,166	2	5	3
Sociabilidad	3,900	4	0,876	-1,734	0,223	2	5	3
Amplitud de Criterio	4,200	4	0,632	0,172	-0,132	2	5	3
Asertividad	3,900	4	0,568	1,498	-0,091	2	5	3
Reconocimiento	4,100	4	1,197	5,751	-2,176	4	5	1
Juicio Crítico	4,100	4	0,568	1,498	0,091	2	5	3
Interdependencia de Tareas	4,400	5	0,699	-0,046	-0,780	2	5	3
Credibilidad	4,000	4	0,816	-1,393	0,000	2	5	3
Certeza individual	3,900	4	0,738	-0,734	0,166	2	5	3
Compañerismo	4,000	4	0,816	-1,393	0,000	2	5	3
Lealtad Grupal	4,200	4	0,789	-1,074	-0,407	2	5	3
Interacción Gerencial	3,600	4	0,699	2,045	-1,658	2	4	2
Asumir Riesgos Calculados	3,900	4	0,568	1,498	-0,091	2	5	3
Orientación al Logro II	4,500	4	0,707	0,571	-1,179	2	5	3
Visión Global	3,900	4	0,568	1,498	-0,091	2	5	3
PROMEDIOS	4,049	4	0,720	0,170	-0,310	2		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

B.5.- ESTADÍGRAFOS DEL NIVEL TÉCNICO (MEDIO VOLUMEN)

Los estadígrafos calculados para el nivel Técnico (Medio Volumen) muestran(Cuadro N°14 Pág. 86)que los valores de la mediana están comprendidos entre 4 y 5 siendo el 4 el valor promedio, lo cual implica que la mitad de los valores se encuentran por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este. Esto indica que la distribución de los datos se encuentra hacia la derecha de la curva.

Así mismo, el **Rango** se encuentra comprendido entre 3 y 5, pudiéndose observar que el mínimo predominante fue el 3, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala. A pesar que el promedio de la **Dispersión** de las puntuaciones de los sujetos es 0,720 con un rango promedio de 2, afirmándose con esto que los datos se encuentran distribuidos más cerca de la media.

Se puede decir entonces que la mayoria de las competencias que evalúan el desempeño son relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también, que aquellas que requieren los miembros de un Equipo de Trabajo pueden evaluar el desempeño.

Con relación a la **Asimetría**, podemos observar (Cuadro N°14 Pág. 86), que el promedio de la misma es negativa (-0,310) lo cual quiere decir que hay más valores agrupados por encima de la **Media promedio** (4,049), a la derecha de la curva.

El promedio de la **Kurtosis** de la distribución a nivel Técnico (Medio Volumen) es de 0,170 (Cuadro N°14 Pág. 86), lo cual hace notar como la mayoría de los casos presentan una forma leptocúrtica, ya que esta es positiva, representando la cercanía de los datos a la media, y donde la asimetría al igual que el nivel anterior es negativa, lo cual comprueba, que la mayoría de los resultados de las encuestas estuvieron ubicados hacia los valores más altos en la escala.

El hecho de que una curva sea mesocúrtica indica que los datos se encuentran distribuidos y más dispersos en torno a la media, es decir, mientras que en una curva leptocúrtica, los datos se encuentran distribuidos muy próximos a la media.

ESTADÍGRAFOS (Técnicos Bajo Volumen)

CUADRO N° 15

COMPETENCIAS	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN	KURTOSIS	ASIMETRÍA	RANGO	MAX	MIN
Orientación al Logro	4,000	4	1,095	2,500	-1,369	3	5	2
Calidad y Orden	4,000	5	1,265	-0,781	-0,889	3	5	2
Asumir Riesgos Calculados	3,833	4	0,408	6,000	-2,449	1	4	3
Búsqueda de Información	4,333	5	0,816	-0,300	-0,857	2	5	3
Orientación al Cliente	4,000	5	0,632	2,500	0,000	2	5	3
Relaciones Interpersonales	4,000	4	1,095	2,500	-1,369	3	5	2
Persuasión	3,500	4	0,877	1,429	-1,537	2	4	2
Dirección	4,167	5	0,983	-2,390	-0,456	2	5	3
Cooperación y Grupos de Trabajo	4,500	5	0,548	-3,333	0,000	1	5	4
Liderazgo de Grupos	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Desarrollo de Grupos	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Expertìcia Técnica	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Pensamiento Analítico	4,167	4	0,753	-0,104	-0,313	2	5	3
Pensamiento Conceptual	4,333	4	0,516	-1,875	0,968	1	5	4
Autocontrol/Manejo del Stress	3,667	4	0,516	-1,875	-0,968	1	4	3
Autoconfianza	3,667	4	1,366	4,554	-1,934	4	5	1
Compromiso Organizacional	3,667	4	1,211	-1,550	-0,075	3	5	2
Habilidad para Aprende	4,500	5	0,548	-3,333	0,000	1	5	4
Manejo de Responsabilidad	4,000	4	0,632	2,500	0,000	2	5	3
Creatividad	4,167	4	0,408	6,000	2,449	1	5	4
Iniciativa	4,000	4	1,095	2,500	-1,369	3	5	2
Sociabilidad	3,833	4	0,753	-0,104	0,313	2	5	3
Amplitud de Criterio	4,000	4	0,894	-1,875	0,000	2	5	3
Asertividad	3,667	4	1,033	0,586	-0,666	3	5	2
Reconocimiento	4,167	4	0,753	-0,104	-0,313	2	5	3
Juicio Crítico	4,167	4	0,753	-0,104	-0,313	2	5	3
Interdependencia de Tareas	3,833	4	0,408	6,000	-2,449	1	4	3
Credibilidad	3,667	4	1,033	0,586	-0,666	3	5	2
Certeza individual	3,500	4	0,548	-3,333	0,000	1	4	3
Compañerismo	3,838	4	0,753	-0,104	0,313	2	5	3
Lealtad Grupal	3,500	4	1,049	-0,248	0,000	3	5	2
Interacción Gerencial	3,333	3	1,033	0,586	0,666	3	5	2
Asumir Riesgos Calculados	4,167	4	0,753	-0,104	-0,313	2	5	3
Orientación al Logro II	4,333	4	0,816	-0,300	-0,857	2	5	3
Visión Global	4,000	4	0,894	-1,875	0,000	2	5	3
PROMEDIOS	3,957	4	0,788	0,705	-0,301	2		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

B.6.- ESTADÍGRAFOS DEL NIVEL TÉCNICO (BAJO VOLUMEN)

Los estadígrafos calculados para el nivel Técnico (Bajo Volumen) muestran(Cuadro N°15 Pág. 88)que los valores de la mediana están comprendidos entre 4 y 5 siendo el 4 el valor promedio, lo cual implica que la mitad de los valores se encuentran por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este. Esto indica que la distribución de los datos se encuentra hacia la derecha de la curva.

Así mismo, el **Rango** se encuentra comprendido entre 3 y 5, pudiéndose observar que el mínimo predominante fue el 3, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala. A pesar que el promedio de la **Dispersión** de las puntuaciones de los sujetos es 0,788 con un rango promedio de 2, afirmándose con esto que los datos se encuentran distribuidos más cerca de la media.

Se puede decir entonces que la mayoría de las competencias que evalúan el desempeño son relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también, que aquellas que requieren los miembros de un Equipo de Trabajo pueden evaluar el desempeño.

Con relación a la **Asimetría**, podemos observar (Cuadro N°15 Pág. 88), que el promedio de la misma es negativa(-0,301) lo cual quiere decir que hay más valores agrupados por encima de la **Media promedio** (3,957), a la derecha de la curva.

El promedio de la **Kurtosis** de la distribución a nivel Técnico(Bajo Volumen) es de 0,705 (Cuadro N°15 Pág. 88), lo cual hace notar como la mayoría de los casos presentan una forma leptocúrtica, ya que esta es positiva, representando la cercanía de los datos a la media, y donde la asimetría al igual que el nivel anterior es negativa, lo cual comprueba, que la mayoría de los resultados de las encuestas estuvieron ubicados hacia los valores más altos en la escala.

El hecho de que una curva sea mesocúrtica indica que los datos se encuentran distribuidos y más dispersos en torno a la media, es decir, mientras que en una curva leptocúrtica, los datos se encuentran distribuidos muy próximos a la media.

ESTADÍGRAFOS (Clientes)

CUADRO N° 16

COMPETENCIAS	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN	KURTOSIS	ASIMETRÍA	RANGO	MAX	MIN
Orientación al Logro	4,600	5	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Calidad y Orden	3,200	3	0,447	5,000	2,236	1	4	3
Asumir Riesgos Calculados	4,200	5	1,095	-3,333	-0,609	2	5	3
Búsqueda de Información	3,400	3	0,894	5,000	2,236	2	5	3
Orientación al Cliente	4,000	5	1,000	-3,000	0,000	2	5	3
Relaciones Interpersonales	4,600	5	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Persuasión	4,000	4	0,707	2,000	0,000	2	5	3
Dirección	4,200	4	0,447	5,000	-2,236	1	5	4
Cooperación y Grupos de Trabajo	4,400	5	0,548	-3,333	0,609	1	5	4
Liderazgo de Grupos	4,200	4	0,447	5,000	2,236	1	5	4
Desarrollo de Grupos	3,400	4	0,548	-3,333	0,609	1	4	3
Experticia Técnica	3,200	3	0,447	5,000	-2,236	1	4	3
Pensamiento Analítico	3,800	3	0,837	-0,612	0,512	2	5	3
Pensamiento Conceptual	3,400	4	0,894	5,000	2,236	2	5	3
Autocontrol/Manejo del Stress	4,600	5	0,894	5,000	-2,236	2	5	3
Autoconfianza	4,600	5	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Compromiso Organizacional	3,400	4	0,548	-3,333	0,609	1	4	3
Habilidad para Aprende	5,000	5	0,000	-	-	0	5	5
Manejo de Responsabilidad	4,800	5	0,447	5,000	-2,236	1	5	4
Creatividad	4,800	5	0,447	5,000	-2,236	1	5	4
Iniciativa	5,000	5	0,000	-	-	0	5	5
Sociabilidad	3,200	3	0,447	5,000	2,236	1	4	3
Amplitud de Criterio	3,000	3	0,000	-	-	0	3	3
Asertividad	4,000	4	0,000	-	-	0	4	4
Reconocimiento	3,200	3	0,447	5,000	2,236	1	4	3
Juicio Crítico	3,800	4	0,447	5,000	-2,236	1	4	3
Interdependencia de Tareas	3,400	3	0,548	-3,333	-0,609	1	4	3
Credibilidad	4,800	5	0,447	5,000	2,236	1	5	4
Certeza individual	3,600	4	0,548	-3,333	-0,609	1	4	3
Compañerismo	3,200	3	0,447	5,000	2,236	1	4	3
Lealtad Grupal	4,400	5	0,894	0,313	-1,258	2	5	3
Interacción Gerencial	3,000	3	0,707	2,000	0,000	2	4	2
Asumir Riesgos Calculados	4,600	5	0,548	-3,333	-0,609	1	5	4
Orientación al Logro II	4,200	5	1,095	-3,333	-0,609	2	5	3
Visión Global	5,000	5	0,000	-	-	0	5	5
PROMEDIOS	4,006	4	0,539	1,135	0,023	1		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

B.7.- ESTADÍGRAFOS PARA LOS CLIENTES.

Los estadígrafos calculados para los Clientes presentados en el Cuadro N°16 Pág. 90, muestra que los valores de la mediana están comprendidos entre 4 y 5 siendo el 4 el valor promedio, lo cual implica que la mitad de los valores se encuentran por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este. Esto indica que la distribución de los datos se encuentra hacia la derecha de la curva.

Así mismo, el **Rango** se encuentra comprendido entre 2 y 5, pudiéndose observar que el mínimo predominante fue el 3, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala. A pesar que el promedio de la **Dispersión** de las puntuaciones de los sujetos es 0,539 con un rango promedio de 1, afirmándose con esto que los datos se encuentran distribuidos más cerca de la media.

Se puede decir entonces que la mayoría de las competencias que evalúan el desempeño son relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, así como también, que aquellas que requieren los miembros de un Equipo de Trabajo pueden evaluar el desempeño, es decir.

Con relación a la **Asimetría**, podemos observar (Cuadro N°16 Pág. 90), que el promedio de la misma es positiva(0,023) lo cual quiere decir que hay más valores agrupados por debajo de la **Media promedio** (4,006), a la izquierda de la curva.

El promedio de la **Kurtosis** de la distribución en el ámbito gerencial es de 1,135 (Cuadro N°16 Pág. 90), lo cual hace notar como la mayoría de los casos presentan una forma leptocúrtica.

El promedio de la **Kurtosis** de la distribución para Clientes es de 1,135 (Cuadro N°16 Pág. 90), lo cual hace notar como la mayoría de los casos presentan una forma leptocúrtica, ya que esta es positiva, representando la cercanía de los datos a la media, y donde la asimetría es positiva, lo cual quiere decir, que la mayoría de los resultados de las encuestas estuvieron ubicados por debajo de la media.

El hecho de que una curva sea mesocúrtica indica que los datos se encuentran distribuidos y más dispersos en torno a la media, es decir, mientras que en una curva leptocúrtica, los datos se encuentran distribuidos muy próximos a la media.

2.- VALIDEZ.

La validez del instrumento se calculó con base a los métodos de validez pragmática o práctica y de contenido.

A.- VALIDEZ PRAGMÁTICA O PRACTICA.

El desarrollo del estudio de validez pragmática o practica fue abordado a través del análisis de Ji-Cuadrada (Ver justificación en la pág. 66), el análisis de los aspectos cualitativos (Entrevistas a Jueces Expertos); y por último la revisión y análisis de las variables demográficas laborales de los sujetos que conformaron la muestra.

1.-Análisis de Ji-Cuadrada.

Una vez registrados los datos globales arrojados por las encuestas se procedió al cálculo de la Ji-cuadrada, para evaluar la relación entre las Competencias.

ESTUDIO DETALLADO DE JI-CUADRADA

CUADRO N° 17

COMPETENCIA	JI-CUADRADA	GL	SIGNIFICANCIA
Amplitud de criterio	**9,1163**	2	0,011
Asertividad	57,1860	3	0,000
Asumir Riesgos Calculados	23,0698	2	0,000
Autoconfianza	57,1163	4	0,000
Autocontrol/Manejo del Stress	15,6977	3	0,001
Búsqueda de Información	13,0930	3	**0,064**
Calidad y Orden	28,7209	3	0,000
Certeza Individual	**9,1163**	2	0,011
Compañerismo	1,7209	2	**0,423**
Compromiso Organizacional	12,3488	3	**0,063**
Cooperación y Grupos de Trabajo	0,02093	1	**0,647**
Creatividad	35,7907	3	0,000
Credibilidad	30,3953	3	0,000
Desarrollo de Grupos	20,9070	3	0,000
Dirección	28,7209	3	0,000
Experticia Técnica	18,6744	3	0,000
Habilidad para Aprender	12,0465	2	0,002
Iniciativa	17,5581	3	0,001
Interacción Gerencial	24,2558	3	0,000
Interdependencia de Tareas	15,1163	2	0,001
Juicio Crítico	9,8140	2	**0,074**
Lealtad Grupal	25,3721	3	0,000
Liderazgo de Grupos	37,0233	2	**0,073**
Manejo de Responsabilidad	19,0233	2	0,000
Orientación al Logro	20,4186	2	0,000
Orientación al Cliente	18,7442	2	0,000
Pensamiento Analítico	**6,8837**	2	0,032
Pensamiento Conceptual	15,3256	3	0,002
Persuasión	25,3721	3	0,000
Reconocimiento	17,5581	3	0,001
Relaciones Interpersonales	27,4186	3	**0,062**
Sociabilidad	**7,0233**	2	0,030
Visión Global	11,2093	2	0,004

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

Ji- cuadrada viene de una distribución muestral, y los resultados obtenidos en la misma están identificados por los grados de libertad. Esto se utiliza, para saber si un valor de Ji-cuadrada es o no significativo. Así mismo, se acudió a la tabla de la Distribución de Ji-cuadrada (Ver Anexo N° 2, Pág. 118), eligiendo el nivel de confianza (0.01).

En el Cuadro N°17 de la página 92, se rechazaron las siguientes competencias: Liderazgo de Grupos, Búsqueda de Información, Compañerismo, Compromiso Organizacional, Juicio Crítico, Relaciones Interpersonales, y Cooperación y grupos de Trabajo, ya que éstas presentaron un nivel de significancia elevado, lo cual indica que la probabilidad de error es alta por lo cual no es confiable, es decir, no están relacionadas.

De esta manera, mientras que el valor calculado de Ji-cuadrada sea igual o superior al de la tabla antes mencionada, se dice que las variables aceptan la hipótesis, ya que al revisar los datos con los de la tabla, se comprobó que estos eran mayor o iguales a los de la tabla.

Así mismo, se encontró que las competencias: Competencias: Amplitud, Certeza Individual, Pensamiento Analítico y Sociabilidad, rechazaban la hipótesis ya que sus valores críticos fueron inferiores a los de la Tabla de Ji-cuadrada.

Como conclusión del análisis de Ji-Cuadrada, se observó que inicialmente se tenían 33 Competencias, y luego de haber revisado los valores expuestos en el cuadro anterior, se determinó que once (11) de ellas, nombradas anteriormente, no estuvieron relacionadas, quedando así veintidos (22), las cuales si aceptaban la hipótesis y fueron utilizadas para continuar el análisis.

2.-Cálculo de las Tipificaciones (Z) a nivel global.

El cálculo de la (Z) indica el grado en que se aleja un valor de la media. Por lo tanto, se consideró importante realizar dichos cálculos para hacer aún más específico el estudio de las variables. De esta manera, se presentan en el siguiente cuadro los cálculos efectuados para obtener los valores de la (Z), a nivel global, ya que estos aportan la suficiente información como para determinar definitivamente las competencias más relevantes, sin necesidad de realizar los cálculos a nivel particular

TIPIFICACIONES (Z) GLOBALES

CUADRO N° 18

COMPETENCIAS	Media	Z	Significancia
Calidad y Orden	3,977	-0,116	0,01
Asumir Riesgos Calculados	4,093	0,043	0,01
Persuasión	3,791	**-2,182**	0,01
Dirección	3,698	**-2,189**	0,01
Desarrollo de Grupos	3,791	-0,372	0,01
Experticia Técnica	3,930	-0,181	0,01
Pensamiento Conceptual	4,140	0,108	0,01
Autocontrol/Manejo del Stress	4,093	0,043	0,01
Autoconfianza	4,070	0,011	0,01
Habilidad para Aprender	4,419	**2,191**	0,01
Orientación al Logro	4,116	0,075	0,01
Asertividad	4,000	-0,085	0,01
Creatividad	4,023	**-2,197**	0,01
Credibilidad	4,186	0,171	0,01
Iniciativa	4,116	0,075	0,01
Interdependencia de Tareas	4,116	0,075	0,01
Lealtad Grupal	4,186	0,171	0,01
Interacción Gerencial	3,651	**-2,184**	0,01
Manejo de Responsabilidad	4,186	0,171	0,01
Orientación al Cliente	4,465	0,554	0,01
Reconocimiento	4,023	-0,053	0,01
Visión Global	4,349	0,395	0,01
Media promedio=	4,062		
Desviación promedio=	0,728		

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

Con respecto a los resultados anteriores, tenemos que al transformar los valores en (Z) hubo cinco competencias que se eliminaron, ya que su valor con un nivel de significancia de 0,01 fue mayor al de la tabla, por lo que se rechaza la hipótesis. De esta manera se observó que de 22 competencias que conformaban el Cuadro N °18 inicialmente, sólo quedaron 17 de ellas.

Así mismo, se rechazaron las siguientes competencias: Persuasión, Dirección, Habilidad para Aprender, Creatividad e Interacción Gerencial,

presentes en el Cuadro N° 18, quedando así sólo 17, las cuales se presentan en el siguiente cuadro.

COMPETENCIAS ACEPTADAS EN LAS TIPIFICACIONES GLOBALES

CUADRO N° 19

COMPETENCIAS	Media	Media -Z	Z	Media+Z
Desarrollo de Grupos	3,791	4,163	-0,372	3,419
Experticia Técnica	3,930	4,111	-0,181	3,749
Calidad y Orden	3,977	4,093	-0,116	3,861
Asertividad	4,000	4,085	-0,085	3,915
Reconocimiento	4,023	4,076	-0,053	3,970
Autoconfianza	4,070	4,059	0,011	4,081
Asumir Riesgos Calculados	4,093	4,050	0,043	4,136
Autocontrol/Manejo del Stress	4,093	4,050	0,043	4,136
Orientación al Logro	4,116	4,041	0,075	4,191
Iniciativa	4,116	4,041	0,075	4,191
Interdependencia de Tareas	4,116	4,041	0,075	4,191
Pensamiento Conceptual	4,140	4,032	0,108	4,248
Credibilidad	4,186	4,015	0,171	4,357
Lealtad Grupal	4,186	4,015	0,171	4,357
Manejo de Responsabilidad	4,186	4,015	0,171	4,357
Visión Global	4,349	3,954	0,395	4,744
Orientación al Cliente	4,465	3,911	0,554	5,019

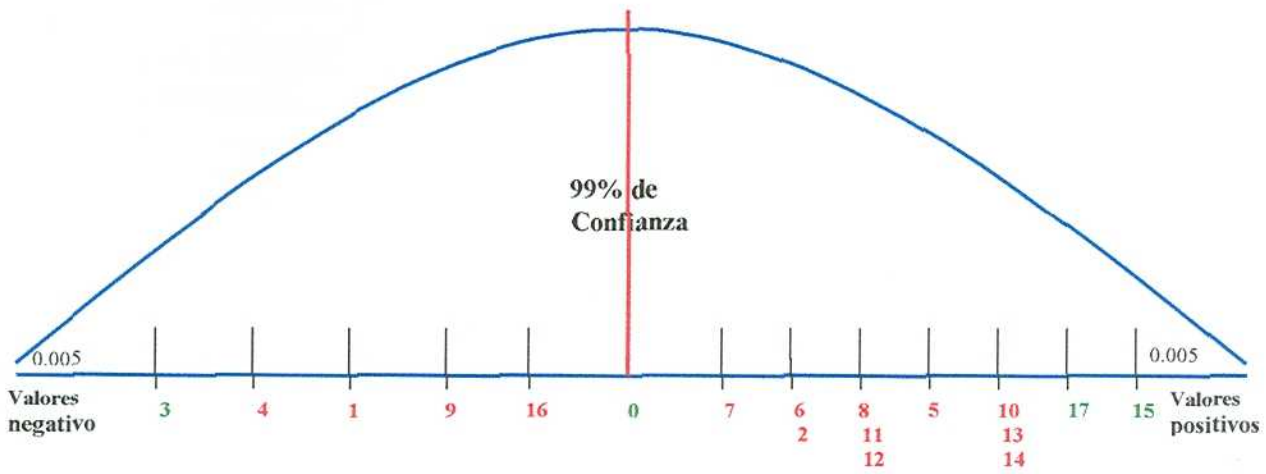
FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

En el Cuadro anterior, se muestran los valores que resultan de la suma y resta de la media con la puntuación Z, con la idea de conocer entre qué límites se mueve cada media de acuerdo a su desviación (Z).

Así mismo, se ubicaron las 17 competencias restantes en la Distribución de Puntuaciones "Z" (Ver Figura N° 6 de la pág. 96), donde se puedo ver claramente cuales son las competencias que se acercan más a la media. lo cual generó una nueva clasificación de las mismas con el fin de conocer las más relevantes para formar parte de un Equipo.

DISTRIBUCIÓN DE PUNTUACIONES Z

FIGURA N° 6



1: Calidad y Orden -0.116
2: Asumir Riesgos Calculados 0.043
3: Desarrollo de Grupos -0.372
4: Experticia Técnica -0.181
5: Pensamiento Conceptual 0.108
6: Autocontrol/Manejo del Stress 0.043
7: Autoconfianza 0.011
8: Orientación al Logro 0.075
9: Asertividad -0.085
10: Credibilidad 0.171
11: Iniciativa 0.075
12: Interdependencia de tareas 0.075
13: Lealtad grupal 0.171
14: Manejo de responsabilidad 0.171
15: Orientación al Cliente 0.554
16: Reconocimiento -0.053
17: Visión Global 0.395

* Críticas * Muy Criticas

0.01= Nivel de Significancia para dos colas

FUENTE: Figura realizada por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

Con base en el Cuadro N°19 de la página. 95 y en la distribución de las competencias de la Figura N° 6, se realizó una clasificación comprendida por tres niveles: Muy Críticas, Críticas y Nada Críticas. Esta clasificación se realizó tomando en cuenta los valores de la desviación Z de cada competencia, tomándose como muy críticas aquellas que están comprendidas entre los valores –0,181 y 0,171 ya que estas desviaciones son mínimas en comparación a las restantes, lo que hace que dichas competencias se acerquen más a la media. Así mismo el nivel Críticas esta conformado por las competencias cuyos valores son: –0.372, 0.395 y 0.554 y por último, en el nivel Poco Críticas se ubican las competencias que fueron rechazadas en el Cuadro N°18 de la Pág.94. Esta clasificación se puede observar claramente en el siguiente cuadro:

NIVELES DE CRITICIDAD DE LAS COMPETENCIAS

CUADRO N° 20

Nada Críticas	Críticas	Muy Críticas
• Persuación	• Orientación al Cliente	• Experticia Técnica
• Dirección	• Visión Global	• Calidad y Orden
• Habilidad para Aprender	• Desarrollo de Grupos	• Asertividad
• Interacción Gerencial		• Reconocimiento
• Creatividad		• Autoconfianza
		• Autocontrol/Manejo del Stress
		• Asumir Riesgos Claculados
		• Orientación al logro
		• Iniciativa
		• Interdependencia de Tareas
		• Pensamiento Conceptual
		• Credibilidad
		• Lealtad Grupal
		• Manejo de Responsabilidad

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

Nota: Nada Críticas: rechazadas en el Cuadro N18 de pág. 94.

De esta manera, se puede observar que las competencias agrupadas en los tres niveles anteriores encierran la última clasificación, para llegar a determinar que las ubicadas en el nivel muy crítico son consideradas las competencias más significativas.

3. – Revisión y análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos

En primer lugar, se hizo necesario determinar el tamaño de la muestra probabilística sobre la cual se basó el presente estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (1991), las muestras probabilísticas son aquellas en donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

Así mismo, para el cálculo de la misma se utilizó la siguiente formula (muestras finitas):

$$n = \frac{Z^2 * N * (p * q)}{((N-1) * E^2 + (Z^2 * (p * q))}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 107 * (0.5 * 0.5)}{((107-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5 * 0.5))}$$

$$n = \frac{209.72 * (0.5 * 0.5)}{0.25 + 0.96}$$

n = 43 sujetos.

De esta manera, del total de la población (107 individuos a nivel Nacional), solamente fueron utilizados 43 de ellos. Así mismo, cabe destacar que sólo se tomó en cuenta la zona de Caracas, ya que ésta es la unidad de control, del Departamento de Servicios Técnicos (utilizada específicamente en el presente estudio), donde se encuentra la mayor parte que conforma a dicho departamento. Además, la mayoría de los clientes importantes se concentran en la unidad de control, la cual monopoliza la administración de todas las demás sucursales.

Una vez seleccionada la muestra, se realizó la revisión de los siguientes aspectos cualitativos: **encuestas a Jueces Expertos**, así como también, los aspectos relacionados con las **variables demográficas** (antigüedad en la empresa y en el cargo) los cuales fueron presentados a nivel global, ya que la información obtenida fue muy homogénea, es decir, no se presentaron elementos discriminantes que justificasen el estudio de dicha información a un nivel particular por la naturaleza de la labor.

Esta información fue recopilada a través de entrevistas realizadas a los Supervisores inmediatos de cada Equipo de Trabajo pertenecientes al Departamento de Servicios Técnicos, así como también a sus respectivos gerentes.

4.- Entrevistas para determinar competencias con Jueces Expertos y obtener información sobre las competencias necesarias para un desempeño superior.

ENTREVISTAS

CUADRO N° 20

	¿Cuáles considera Ud. que deben ser las competencias de un Equipo de Alto Desempeño?	¿Las competencias mostradas en la encuesta se cumplen en los Equipos Trabajo?	¿Considera Ud. que la antigüedad (empresa - cargo) afecta el desempeño de los Equipos?	¿Qué función cumplen los Supervisores frente a los Equipos?
Director	Credibilidad, autoconfianza, orientación al logro, Iniciativa	Dependen del individuo y además hay ciertos perfiles psicológicos que definen la integración de los Equipos.	La antigüedad permite una visión global de la compañía pero aquellas personas nuevas aportan ideas innovadoras por no estar tan involucrados en la labor.	Lo que se busca es la presencia de Equipos autodirigidos, es decir, sin necesidad de Supervisores inmediatos.
Gerente 1	Credibilidad, autocontrol, lealtad grupal, Experticia Técnica, liderazgo de grupo Interdependencia de tareas	Depende de los niveles de poder que se den dentro de estos ya que muchas veces hay uno que se quiere imponer a los demás. Cuando las recompensas son para el Equipo los individuos se sienten en la necesidad de cumplir con las competencias requeridas por ellos dentro de los Equipos.	La antigüedad lo que da es un conciencia corporativa y lealtad. La movilidad en el área de servicios no es muy grande, además la antigüedad permite un mejor manejo a nivel de los clientes, ya que se les conoce y sabe como tratárseles	Si los Equipos de Trabajo muestran una madurez total a la hora de tomar decisiones, los supervisores no deberían delimitar sus posibilidades. Siempre es necesaria la presencia de un supervisor pero no de uno a nivel jerárquico sino haciéndo las veces de Coach
Gerente 2	Orientación al cliente, credibilidad, lealtad grupal, Iniciativa, Desarrollo de grupas, respeto mutuo	Por lo general los que están formados por personal de las mismas áreas se adaptan mejor, mientras que cuando los Equipos son interdisciplinarios cuesta un poco más la unión.	Es necesario crear Equipos que estén conformados por individuos con poca y mucha antigüedad para así hacer un balance dentro del mismo.	Los supervisores deberían hacer las veces de figura administrativa, permitiendo que uno sólo abarque varios Equipos.
Supervisor 1	Liderazgo, autoconfianza, iniciativa, respeto mutuo. Lealtad grupal, desarrollo de grupos, credibilidad, asertividad Autocontrol.	Se cumplen muchas veces, pero siempre debe existir un líder escogido por los miembros del Equipo. No todos cumplen con las competencias, lo que sí sucede es que se complementan	La antigüedad puede ser un arma de doble filo ya que el individuo se puede sentir confiado con lo que hace y descuidar lo que debe realmente alcanzar. La innovación y la experiencia deben ir una al lado de la otra por lo que es muy recomendable tener Equipos con individuos con antigüedad distinta.	Debe dar pautas cuando ve que su equipo las está perdiendo. La figura como jefe jerárquico debe desaparecer y debe quedar un individuo que actúe como satélite de estos Equipos.

FUENTE: Información Recopilada de entrevistas realizadas por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

Las Entrevistas a Jueces Expertos, presentados en el Cuadro N° 20 de la página anterior, indican la recopilación de las diferentes opiniones de: un director, dos Gerentes y un Supervisor del área de Servicios Técnicos. De esta manera, es importante destacar que las competencias:Desarrollo de Grupos, Experticia Técnica, Calidad y Orden, Asertividad, Reconocimiento, Autoconfianza, Asumir Riesgos Calculados, Autocontrol/Manejo del Stress, Orientación al Logro, Iniciativa, Interdependencia de Tareas, Pensamiento Conceptual, Credibilidad, Lealtad Grupal, Manejo de Responsabilidad, Visión Global y Orientación al Cliente, también resultaron relevantes para los jueces expertos ya que en dichas entrevistas predominaron las siguientes: Credibilidad, Orientación al Cliente, Autoconfianza, Iniciativa, Lealtad Grupal, Desarrollo de Grupos, Asertividad, Autocontrol, Experticia Técnica e Interdependencia de Tareas.

Así mismo, se puede observar que los resultados arrojados a nivel estadístico, así como sus respectivos análisis, se corroboran con la información obtenida de estas Entrevistas, dándole una mayor consistencia a los análisis del presente estudio.

5.- Revisión y análisis de las variables demográficas.

A través de las entrevistas realizadas a los Supervisores inmediatos de cada Equipo, se obtuvo información acerca de las variables demográficas, tales como: antigüedad en el cargo y antigüedad en la Empresa.

En estas entrevistas, los supervisores destacaron que el número de años en la empresa o en el cargo no son un factor determinante para el desempeño eficaz de un Equipo, es decir, la antigüedad lo que establece es una visión más clara de lo que ha sucedido en la compañía, pero las personas que tienen poco tiempo en la Organización vienen con un enfoque diferente, con ideas nuevas que ayudan a resolver problemas aportando distintas soluciones. De esta manera, se complementan tanto la experiencia como la innovación.

Una vez recopilada la información acerca de las Entrevistas, se hizo necesario el análisis de las variables demográficas, las cuales constituyen una de las preguntas planteadas en el Cuadro N° 20 de la Pág. anterior.

De esta manera se presentan a continuación los promedios de dichas variables, los cuales se obtuvieron con la información reportada de las respectivas entrevistas, así como también, de los datos arrojados por las encuestas realizadas inicialmente.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

CUADRO N° 21

	Edad	Antigüedad en la Empresa	Antigüedad en el Cargo
Gerentes	37	3	2
Supervisores	28	7	4
Alto Volumen	23	7	2
Medio Volumen	26	11	5
Bajo Volumen	25	12	6

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

En el cuadro anterior se puede observar que los promedios referidos a: la edad, la antigüedad en la empresa y en el cargo no son factores determinantes del mejor desempeño de los Equipos. A nivel general se observó que los miembros de los Equipos de Trabajo con menos edad y años en la empresa están ubicados en el Nivel Técnico Alto Volumen, el cual es el Equipo con mejor desempeño.

De esta manera se puede afirmar que las variables demográficas aquí mencionadas no tienen un impacto relevante sobre el desempeño eficaz de los miembros de los Equipos de Trabajo. Con esto se confirma una vez más que lo que se busca, según los Supervisores, es reunir experiencia, conocimientos e innovación, para lo cual es necesario tener un personal capaz de cubrir estas necesidades.

B.- VALIDEZ CONCURRENTE.

Una vez realizada la revisión de los aspectos cualitativos implícitos en la determinación de las competencias más relevantes para formar parte de un Equipo de Trabajo, y luego de haber analizado la relación de los aspectos anteriormente mencionados con los resultados cuantitativos estandarizados; al igual que el análisis de las variables demográficas, se decidió indicar a continuación criterios de Validez Pragmática que sirvieron de ayuda para obtener

una validez concurrente, la cual centra su interés en contrastar resultados con elementos de juicio que puedan corroborar la validez real del instrumento utilizado para determinar las competencias necesarias de un Equipo de trabajo con desempeño eficaz.

De tal manera se hizo necesario indicar que los datos obtenidos reflejan lo siguiente:

- En el ámbito global, donde se incluyen todas las clasificaciones con respecto a: Gerentes, Supervisores, Técnicos y Clientes, se relacionaron los aspectos cuantitativos con los cualitativos, pudiendo discriminar con el análisis de los valores de Ji-Cuadrada las competencias que no se encontraban relacionadas, así como también, se observó por medio de la información recopilada a través de entrevistas realizadas, que la antigüedad en la empresa y en el cargo (variables demográficas) no son un indicador determinante de las competencias necesarias para formar parte de un Equipo de Trabajo que desee alcanzar un desempeño eficaz, ya que estas lo que pudiesen denotar es el grado de conocimiento de la labor y quizá la experticia alcanzada.

- Los resultados alcanzados en los análisis tanto cualitativos como cuantitativos, permitieron determinar cuales eran las competencias más significativas para la pertenencia a un Equipo. Dichos resultados fueron producto no solo de las entrevistas realizadas directamente a los sujetos y sus Supervisores inmediatos como a los respectivos gerentes, sino también a través de los resultados estadísticos, los cuales en el ámbito genérico lograron corroborar que las competencias presentadas en el ámbito teórico son necesarias para formar parte de un equipo. Todo esto se puede comprobar, ya que los resultados estuvieron concentrados en los altos niveles (entre 4 y 5), así como también, a través de la significancia de los valores de Ji-cuadrada, midiendo así lo que se pretendía medir en la encuesta.

Lo antes expuesto, permite identificar la Validez Concurrente del instrumento aplicado a los sujetos; ahora bien, cabe preguntarse si ese instrumento sólo es útil para medir la relación que existe entre las variables o si también se pudiese definir cuales son las competencias más significativas dentro de un Equipo de Trabajo.

Para ello se observó que:

- En la medida en que los datos arrojados por las encuestas, se encuentren alrededor de la mediana de la distribución (en este caso 4), quiere decir que la tendencia de los datos es hacia altos valores. Pudiendo corroborar que la mayoría de las competencias establecidas teóricamente son competencias reales que permiten alcanzar el desempeño eficaz dentro de un equipo.

- El mostrar valores altos de Ji-Cuadrada con un nivel de significancia de 0,00001, indica que la probabilidad de que no sean significativas es muy pequeña. Obteniendo así un nuevo grupo de competencias, es decir, de las 37 competencias iniciales, quedaron 22 de ellas, las cuales se utilizaron para continuar el estudio y luego de tipificar los valores se logró alcanzar una última clasificación, dentro de la cual sólo quedaron 14 Competencias.

- Se obtendrán resultados más óptimos que describan un desempeño excelente o destacado dentro del Equipo de Trabajo, en la medida que estén presentes, se desarrollen y dominen las competencias claves en cada uno de los miembros del equipo.

- Con relación a las variables demográficas laborales se encuentra:

a.- La antigüedad en la empresa y en el cargo no necesariamente presenta una relación directa con el desempeño eficaz de los miembros de los Equipos de Trabajo, como es el caso del Nivel Técnico Bajo Volumen (Ver Cuadro N°21. Pág. 101), quienes a pesar de tener una antigüedad considerable no forman parte de los Equipos con desempeños más altos.

C.-VALIDEZ DE CONTENIDO.

Con respecto a la validez de contenido, se puede indicar que la selección de las competencias que integran el instrumento, fue hecha en base a lo presentado teóricamente.

Entonces, se puede decir que previo la construcción del instrumento se especificó un universo de competencias (37) propias, tanto para el desempeño como para formar parte de un Equipo de Trabajo, específicamente en Xerox.

Luego, estas competencias fueron discriminadas, considerando que unas estaban dentro de otras, quedando así un nuevo cuadro dividido en cinco dimensiones, dentro de las cuales se encontraban una serie de competencias, que terminaron por conformar las 18 competencias utilizadas para la primera sección del instrumento.

Adicionalmente a ello, se realizaron entrevistas no sólo para compararlas con las puntuaciones de las encuestas, sino que también fueron utilizadas para obtener información acerca del contenido de los aspectos cualitativos (edad, antigüedad en la empresa y en el cargo), con el fin de conocer que tanto podían afectar éstos, el desempeño de los Equipos de Trabajo en Xerox.

3.- ERRORES QUE AFECTAN LAS ESTIMACIONES DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO APLICADO PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS MAS RELEVANTES PARA FORMAR UN EQUIPO.

Según Boscán y Díaz (1995), un instrumento de medida ideal sería aquel que ofreciera tanto confiabilidad como validez en un 100%, sin embargo, pocos procedimientos proporcionan resultados idénticos de una medición a otra, es decir, es casi imposible que el instrumento mida sólo la característica en la que está interesado el investigador.

De esta manera, se puede observar que la mayoría de los estudios presentan factores que afectan a la confiabilidad y a la validez, considerándose estos como errores de medida.

Según Seltiz, Wrightsman y Cook, (1995) (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1991) los errores en la medición se pueden clasificar en dos tipos:

A.- ERRORES CONSTANTES (SISTEMÁTICOS O DE SESGO).

Este tipo de error puede ser visto a través de factores que afectan el resultado de los encuestados, entre los que se encuentran: las diferencias por diferentes formatos utilizados en el instrumento, por falta de claridad del mismo, por el muestreo de los ítems, entre otros.

Al aplicar el instrumento (encuesta) a un pequeño grupo como prueba piloto, se pudo observar que las dos secciones de la encuesta no estaban especificadas adecuadamente, lo cual causó confusión a la hora de responder la encuesta.

Otro intento de incrementar la validez del instrumento estuvo dada en la forma como se realizó el muestreo de los ítems que conforman el instrumento, puesto que la selección de los mismos no fue aleatoria sino que fue hecha en base a la revisión bibliográfica mencionada en el marco teórico.

B.-ERRORES ALEATORIOS O DE AZAR.

Este tipo de error afecta también la validez del instrumento en general, pero son tomados en cuenta generalmente en el proceso de estimación de la confiabilidad; entre los cuales encontramos, los referidos a las personas, al proceso de aplicación de la encuesta, a factores mecánicos, entre otros.

En relación, al proceso de aplicación del instrumento, así como también, con respecto a las personas encuestadas, se puede indicar que por el hecho de ser un proceso donde sólo se pide la opinión del encuestado, la presencia del Supervisor inmediato no afectó la conducta del mismo.

Con respecto a los errores aleatorios que causan diferencias por factores mecánicos, se puede indicar que a la hora de aplicar el instrumento al grupo piloto, hubo confusión al pasar de una sección a otra, por no existir una clara distinción en el formato de cada una de estas (Ver Anexo N°1. Pág.117).

De esta manera, se corrigieron los formatos, modificando el modelo de la letra en una forma más llamativa de las respectivas secciones (ver Anexo), con el fin de disminuir la confusión con respecto a la distinción de cada una de estas. Así mismo, una ves corregido el error, se aplicaron las demás encuestas.

CONCLUSIONES

1.- CONCLUSIONES.

De acuerdo a lo establecido en la formulación del problema, marco teórico y objetivos, y luego de haber realizado el análisis de los datos recopilados para el presente estudio, se llegó a una serie de conclusiones.

El estudio se centró en la búsqueda de las competencias más significativas para el desempeño eficaz de los Equipos de Trabajo. De esta manera, se hizo necesaria la realización de una serie de cálculos, dentro de los cuales, encontramos: estadígrafos, Ji-Cuadrada, Tipificaciones Z, Análisis de entrevistas a Jueces expertos y Variables Demográficas.

De esta manera, la visualización del proceso se hace posible mediante un modelo que a manera de representación sencilla intenta mostrar los elementos componentes de la situación (Ver Figura N° 7 de la página 10).

Luego de haber realizado la revisión bibliográfica en diversas fuentes y haber determinado cuales son las competencias que permiten evaluar el desempeño eficaz, así como también, las necesarias para pertenecer a un Equipo de Trabajo, se creó un instrumento para obtener la información pertinente, que permitió conocer la opinión de los sujetos que conformaron la muestra, con respecto a dichas competencias.

A continuación, se determinó que el instrumento utilizado para la recolección de los datos era confiable, lo cual se corrobora con los resultados presentados en el cuadro N° 9 de la página 72.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Se observó que la mayoría de los datos estaban [illegible] dentro de la escala (irrelevante=1, poco relevante=[illegible] relevante =4, muy relevante =5), presentada en la encuesta (Ver Anexo [illegible] Pág. 117). Así mismo, se pudo observar que las puntuaciones presentadas por los sujetos se concentraron en el área más elevada de la escala. Además, a nivel global el promedio de Asimetría denotó que la mayoría de los valores se encuentran por encima de la media promedio (Ver Cuadro N° 10 de la página 74).

CONCLUSIONES

1.- CONCLUSIONES.

De acuerdo a lo establecido en la formulación del problema, marco teórico y objetivos, y luego de haber realizado el análisis de los datos recopilados para el presente estudio, se llegó a una serie de conclusiones.

El estudio se centró en la búsqueda de las competencias más significativas para el desempeño eficaz de los Equipos de Trabajo. De esta manera, se hizo necesaria la realización de una serie de cálculos, dentro de los cuales encontramos: estadígrafos, Ji- Cuadrada, Tipificaciones Z, Análisis de entrevistas a Jueces expertos y Variables Demográficas.

De esta manera, la visualización del proceso se hace posible mediante un modelo que a manera de representación sencilla busca mostrar los elementos componentes de la situación (Ver Figura N°7 de la página 108).

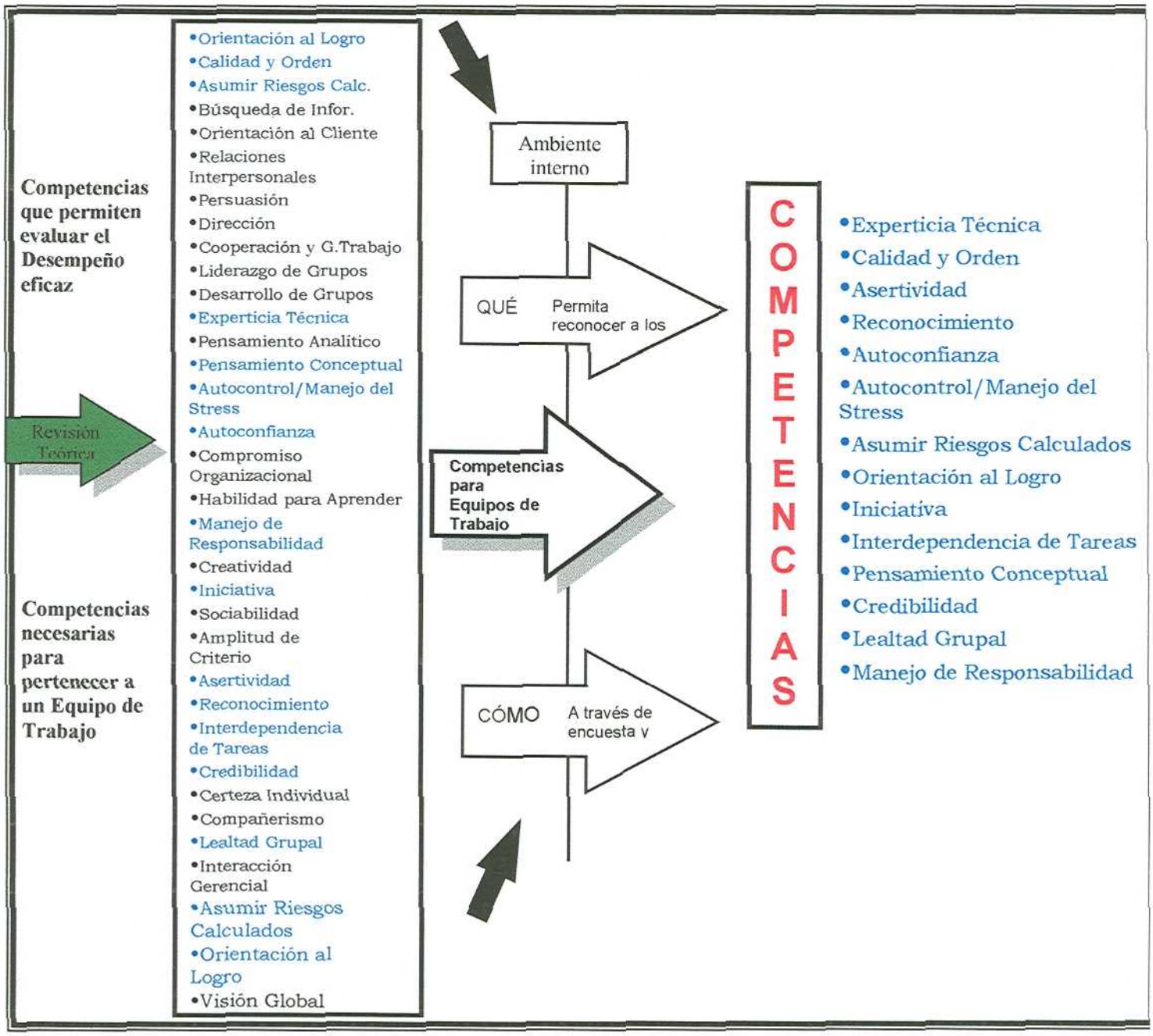
Luego de haber realizado la revisión bibliográfica, en diversas fuentes, y haber determinado cuales son las competencias que permiten evaluar el desempeño eficaz, así como también, las necesarias para pertenecer a un Equipo de Trabajo, se creó un instrumento para obtener la información pertinente, que permitió conocer la opinión de los sujetos que conformaron la muestra, con respecto a dichas competencias.

A continuación, se determinó que el instrumento utilizado para la recolección de los datos era confiable, lo cual se corrobora con los resultados presentados en el cuadro N° 9 de la página 72.

Se observó que la mayoría de los datos estaban ubicados hacia valores altos de la escala (irrelevante=1, poco relevante=2, medianamente relevante =3, relevante =4, muy relevante =5), presentada en la encuesta (Ver Anexo N°1.Pág. 117). Así mismo, se pudo observar que las puntuaciones presentadas por los sujetos se concentraron en el área más elevada de la escala. Además, a nivel global el promedio de Asimetría denotó que la mayoría de los valores se encuentran por encima de la media promedio (Ver Cuadro N° 10 de la página 74).

MODELO DE COMPETENCIAS NECESARIAS PARA FORMAR PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO

FIGURA N° 7



FUENTE: Figura realizada por motivo de tesis de grado de Odreman y Ortiz (1997).

La tendencia de la mayoría de las competencia hacia valores altos de la distribución, también pudo ser verificada a través del promedio de la Kurtosis, donde la mayoría de los valores están concentrados alrededor de la media, excepto algunas competencias que presentaron una curva de tipo mesocúrtica, lo cual refleja la poca relevancia que tuvieron éstas para los sujetos de la muestra.

Con base en lo anterior, se pudo verificar la relación entre las competencias que evalúan el desempeño y las necesarias para formar parte de un Equipo de Trabajo.

Una vez, realizados los cálculos y análisis Ji-cuadrada se procedió a determinar la relación entre las variables, lo que permitió hacer la primera discriminación de competencias para reducir la estructura de las mismas. Así, según la Ji-cuadrada (Cuadro N°17 de la pág.92) las competencias: Amplitud de Criterio, Certeza Individual, Pensamiento Analítico y Sociabilidad no aceptaron la hipótesis de la investigación, por lo que fueron eliminadas de la matriz inicial. De la misma manera, las competencias: Búsqueda de Información (BI), Compañerismo(C), Compromiso Organizacional (CO), Cooperación y Grupos de Trabajo (CGT), Juicio Crítico (JC), Liderazgo de Grupos (LG) y Relaciones Interpersonales (RI), que obtuvieron un nivel de significancia muy alto, con respecto al nivel crítico, rechazaron también la hipótesis, es decir, no son predictoras del Desempeño eficaz de los Equipos de Trabajo. De esta manera, de las 33 competencias que se tenían inicialmente, quedaron ventidos (22) de ellas.

Una vez descartadas las competencias que no aceptaban la hipótesis se procedió al cálculo de las tipificaciones (Z) para hacer aún más específico el estudio de las variables. Además, a través de estos últimos cálculos se realizó la clasificación final de las competencias según el nivel de criticidad.

De esta manera, las competencias, ubicadas en el nivel muy críticas; son las consideradas más significativas para formar parte de un Equipo con alto desempeño, estas son: Experticia Técnica (ET), Calidad y Orden (CO), Asertividad (A), Reconocimiento (R), Autoconfianza (A), Autocontrol/Manejo del Stress (AMS), Asumir Riesgos Calculados (ARC), Orientación al Logro (OL), Iniciativa (I), Interdependencia de Tareas (IT), Pensamiento Conceptual (PC), Credibilidad (C), Lealtad Grupal (LG) y Manejo de la Responsabilidad (MR), tal y como se puede observar en la Figura N°7 de la página 108. Esto es "natural" para personas que realizan actividades de mantenimiento a clientes que exigen atención inmediata para resolución de problemas

De manera paralela, se realizaron entrevistas a expertos con la idea de dar mayor validez a los resultados obtenidos a través de los cálculos estadísticos. De esta manera, se pudo verificar que las competencias que se mantuvieron durante

el proceso de análisis, fueron semejantes a las respuestas dadas por los Jueces expertos.

Así mismo, se corroboró la importancia que tienen los Equipos de Trabajo en el área de Servicios Técnicos en Xerox ya que esta compañía tiene entre sus objetivos ofrecer soluciones rápidas, brindando servicios de documentos que incrementen su productividad. Por esta razón, Xerox valora la importancia de cada uno de los procesos llevados en el área de estudio, así como también, la creación de soluciones a través de tecnología de punta. (http://www.empress.com.ar/9704axrx.htm)

2.- RECOMENDACIONES:

Luego de haber culminado el presente estudio se consideró importante realizar algunas recomendaciones que le den a este un uso y una continuidad. De esta manera presentamos las siguientes recomendaciones:

- Una vez conocidas las competencias más relevantes para ser miembro de un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño, en el área de Servicios Técnicos, se puede realizar una plataforma para la selección.
- Vinculación Temprana: Identificar estudiantes de las carreras técnicas mediante pasantías pero con un criterio más que las notas.
- Creación de una estrategia de compensación basada en las competencias aquí expuestas. Esto permitiría conseguir el personal más adecuado para la formación de estos Equipos, lo cual traería como consecuencia un nivel de desempeño superior dentro del mismo, permitiéndole a la organización la satisfacción de sus clientes.
- Desarrollar un estudio basado en competencias y hacer una plataforma de gestión grupal positiva.
- Darle continuidad a la presente determinando las barreras y/o facilitadores que afectan al fenómeno y al proceso aquí estudiado.
- Analizar las condiciones tecnológicas que pudieran afectar en términos de exigencia, la conformación para la Empresa.
- Vincular el esquema de funcionalidad del Equipo con las renovaciones que puedan existir en las posteriores estrategias de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

ALCOCK, C y COSENZA, A (1987): **Evaluación De Desempeño: práctica standard e importante herramienta en la administración de Recursos Humanos.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de Grado.

ANDER-EGG, E (1982): **Técnicas de Investigación Social.** Buenos Aires, Argentina. Editorial Hvmanitas. 14ava. Edición. 500 pp.

ARIAS, G (1994): **Estudio de la relación entre dos técnicas de Evaluación del Desempeño y su asociación con variables del evaluado y del evaluador en una organización financiera venezolana.** Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Psicología. UCAB.

BANDURA, A (1987): **Social Foundations of Thought and Action.** Prentice Hall, Inc. Englewood cliffs, New Jersey. 1986. Traducido por Ana María Zaplana.

BIRCHALL, L y LYONS, L (1995): **Creating Tomorrow's Organization, Unlocking the Benefits of Future Work.** F.T. Pitman Publishing, London. UK.. 1995

BOSCÁN, L y DIAZ, M (1995): **Confiabilidad Y Validez De Un Sistema Coporativo De Evaluación Del Desempeño.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de Grado.

BOSCÁN, L y NARANJO, J (1993): **Manual ... Desempeño".** Cervecería Polar. V. 1.

BROWN, F. (1980): **Principios De La Medición En Psicología y Educación.** México. Editorial El Manual Moderno.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ALCOCK, C y COSENZA, A (1987): **Evaluación De Desempeño: práctica standard e importante herramienta en la administración de Recursos Humanos.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de Grado.

ANDER-EGG, E (1982): **Técnicas de Investigación Social.** Buenos Aires. Argentina. Editorial Hvmanitas. 14ava. Edición. 500 pp.

ARIAS, G (1994): **Estudio de la relación entre dos técnicas de Evaluación del Desempeño y su asociación con variables del evaluado y del evaluador en una organización financiera venezolana.** Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Psicología. UCAB.

BANDURA, A (1987): **Social Foundations of Thought and Action.** Prentice - Hall, Inc. Englewood cliffs, New Jersey. 1986. Traducción de María Zaplana.

BIRCHALL, L y LYONS, L (1995): **Creating Tomorrow´s Organization, Unlocking the Benefits of Future Work.** F.T. Pitman Publishing. London. UK.. 1995.

BOSCÁN, L y DIAZ, M (1995): **Confiabilidad Y Validez De Un Sistema Coporativo De Evaluación Del Desempeño.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello Trabajo de Grado.

BOSCÁN, L y NARANJO, J (1993): **Manual "Sistema De Gestión De Desempeño".** Cervecería Polar. V. 1.

BROWN, F. (1980): **Principios De La Medición En Psicología y Educación.** México. Editorial El Manual Moderno.

BURBANO, J (1993): **Auditoría de Personal.** Colección de Edición Previa. Serie Trabajo Académico. Universidad del Valle. Cali. Colombia.

CHÁVEZ, R y PACHECO, J (1986): **Comportamiento de los Grupos de Trabajo en las Organizaciones.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello Trabajo de Grado.

CHRUDEN, H y SHERMAN, A (1986): **Administración Del Personal.** México. Editorial Continental S.A.

DAFT, R y STEERS, R (1992): **Organizaciones. El Comportamiento Del Individuo Y Del Recurso Humano.** México. Editorial Limusa. Primera Edición.

DUBAS, J (1969): **Organización De Los Servicios Administrativos.** España. Ediciones Deusto. Tercera Edición.

GALBRAITH, J (1977): **Planificación De Organizaciones.** EE.UU. Fondo Educativo Interamericano S.A.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J. (1992): **Organizaciones: conducta, estructura y proceso.** México. Mc Graw-Hill.

GUVENC, A (1985): **Planeación Estratégica Aplicada A Los Recursos Humanos.** Colombia. Editorial Norma.

HAY GROUP CORPORATION y Mc BEER (1994): **Manual del Taller de Selección por Competencias.** Venezuela.

HENRY, R (1995): ***Organizational Behavior And Human Decision Processes***. West Lafayette. Academic Press, Inc. Vol. 62. Nro. 2. Pág. 190 - 197.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (1991): **Metodología de la Investigación.** México. McGraw-Hill. 1ra. Edición. 505 pp.

HOLLOWAY, J.; LEWIS, J & MALLORY, G (1995): ***Performance Measurement and Evaluation.*** London-California-New Delhi. 1ra. Edición. 342 pp.

MALCOM, K (1962): **Introducción A La Dinámica de Grupo.** México. Editorial Letras. Segunda edición.

MATUTE, E (1969): **Guía Para La Calificación Y Promoción Del Personal.** Madrid. Ibérico Europa de Ediciones.

MANPA: **¿Cómo formar Equipos de Trabajo?.** Caracas, Venezuela. 1996.

MILTON, R (1989): **Manual De Administración De Sueldos Y Salarios.** México. Mc Graw-Hill. Segunda Edición.

MURPHY, K & CLEVELAND, J (1995): ***Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives.*** California. Sage Publications, Inc. 502 pp.

NARANJO, J (1997): **¿Cómo impactan las competencias en el desarrollo organizacional?.** Ponencia en Encuentro Latinoamericano sobre Competencias. Caracas del 12 al 15 de Julio de 1997. Venezuela.

REYES, A (1985): **Administración Por Objetivos.** México. Editorial Limusa, S.A. 155 pp.

PASQUALE, A: ***A New Dimension Of Job Evaluation.*** American Management Association Personnel Division. New York. 14. Pp.

RUMMLER, G & BRACHE, A (1990): ***Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart.*** San Francisco, California. Jossey-Bass Publishers. 227pp.

SBANDI, P (1927): **Psicología De Grupos: Introducción A La Realidad De La Dinámica De Grupos Desde El Punto De Vista De La Psicología Social.** Traducción de Herder (1980). Barcelona, España. 278 pp.

SCHEIN, E (1982): **Psicología De La Organización.** México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera edición. 252 pp.

SIKULA, A (1979): **Administración De Personal.** México. Colección Limusa para Ejecutivos.

SILVA RODRIGUEZ, A (1992): **Métodos Cuantitativos en Psicología. Un enfoque metodológico.** Editorial Trillas. México.

SIERRA, R (1994): **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica.** España. Editorial Paraninfo. Tercera Edición.

SPENCER, L.,Mc CLELLAND, D. & SPENCER, S (1990): ***Competency Assessment Methods.*** New York.

TERENCE, J (1992): **Evaluación del Desempeño: como medir resultados.** Colombia. Legis Editores.194 pp.

THE DOCUMENT COMPANY XEROX (1995): **Taller de los Empowered Work Groups.** Caracas, Venezuela.

WERTHER, W y DAVIS, K (1993) : **Administración De Personal Y Recursos Humanos.** México. Mc Graw-Hill. Tercera Edición.

ZAERA, F (1985): **Estadística Deductiva.** Caracas-Venezuela. Ediciones Vega, S.R.L. Primera edición 312 pp.

http://www.empress.com.ar/9704axrx.htm

ANEXOS

ANEXO N° 2

TABLA 4

VALORES DE χ^2 A LOS NIVELES DE CONFIANZA DE .05 Y .01

Grados de libertad (gl).	*.05*	*.01*
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.172	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.588
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807

Fuente: Wayne W. Daniel, (1977). Estadística con Aplicaciones a las Ciencias Sociales y a la Educación, México, D.F.: McGraw-Hill.
Fuente original: "A Table of Percentage Points of the X^2 Distribution", Skandinavisk Aktuarietidskrift, 33 (1950), 168-175.

ANEXO N° 3

(1) Puntuación "Z"	(2) Distancia de "Z" a la media	(3) Área de la parte mayor	(4) Área de la parte menor
1.80	.4641	.9641	.0359
1.81	.4649	.9649	.0351
1.82	.4656	.9656	.0344
1.83	.4664	.9664	.0336
1.84	.4671	.9671	.0329
1.85	.4648	.9678	.0322
1.86	.4686	.9686	.0314
1.87	.4693	.9693	.0307
1.88	.4699	.9699	.0301
1.89	.4706	.9706	.0294
1.90	.4713	.9713	.0287
1.91	.4719	.9719	.0281
1.92	.4726	.9726	.0274
1.93	.4732	.9732	.0268
1.94	.4738	.9738	.0262
1.95	.4744	.9744	.0256
1.96	.4750	.9750	.0250
1.97	.4756	.9756	.0244
1.98	.4761	.9761	.0239
1.99	.4767	.9767	.0233
2.00	.4772	.9772	.0228
2.01	.4778	.9778	.0222
2.02	.4783	.9783	.0217
2.03	.4788	.9788	.0212
2.04	.4793	.9793	.0207
2.05	.4798	.9798	.0202
2.06	.4803	.9803	.0197
2.07	.4808	.9808	.0192
2.08	.4812	.9812	.0188
2.09	.4817	.9817	.0183
2.10	.4821	.9821	.0179
2.11	.4826	.9826	.0174
2.12	.4830	.9830	.0170
2.13	.4834	.9834	.0166
2.14	.4838	.9838	.0162
2.15	.4842	.9842	.0158
2.16	.4846	.9846	.0154
2.17	.4850	.9850	.0150
2.18	.4854	.9854	.0146
2.19	.4857	.9857	.0143

ANEXO N° 4

Modelo de las Entrevistas realizadas (resumen).

¿Cuáles considera Ud. que son las competencias de un equipos de Alto Desempeño?

Liderazgo, formar de trabajo en equipo, es muy importante, ir un poco más allá del compañerismo tradicional. Deseo de compartir información, de buscar soluciones efectivas y rápidas. También es importante la credibilidad que tengan los sujetos frente a los clientes. Deben ser personas que crean en ellas mismas y que además estén orientadas a la consecución de las metas de la organización. Deben ser personas que puedan tener tareas interdependientes. Ser asertivos y tener autocontrol en momentos difíciles.

¿Las competencias mostradas en las encuestas se cumplen en los Equipos de Trabajo?

Se cumplen en cierta medida dependiendo de las características de las personas.

Existen diferentes roles que se clasifican. Hay perfiles psicológicos que están involucrados en lo que es el proceso de integración del grupo de trabajo. Siempre hay una persona que tiende a imponerse más que otras y de eso depende el éxito de los Equipos de Trabajo, sobre todo porque normalmente son grupos interdisciplinarios. Cuando son grupos de la misma área o ambiente, rápidamente se adaptan y pocas veces surgen conflictos ya que estos se forman cuando los Equipos son conformados por diferentes áreas de las compañías.

¿Considera Ud. que la antigüedad (empresa-cargo) afecta el desempeño de los Equipos?

La antigüedad permite una visión global de la compañía pero las personas nuevas aportan ideas innovadoras por no estar tan involucradas con la labor. La antigüedad lo que da es una conciencia corporativa y lealtad. La movilidad en el área de servicios no es muy grande, además la antigüedad permite un mejor manejo de los clientes, ya que se les conoce y sabe como tratárseles.

Es necesario crear equipos que se relaciones sujetos nuevos y viejos. La antigüedad puede ser un arma de doble filo, ya que el individuo se puede sentir confiado con lo que hace y descuidar lo que realmente se quiere alcanzar.

¿Qué función cumplen los supervisores dentro de los Equipos?

El objetivo de Xerox es que los Grupos de alto desempeño deben tener un Empowerment total sobre las directrices que ellos deben tomar y cómo alcanzar los objetivos que se les impongan, con base en esto, los supervisores no deberían estar totalmente involucrados con el Equipo de Trabajo, siempre y cuando el Equipo de Trabajo tenga un madurez total en la independencia de tomar decisiones y accionar sobre los correctivos que sean necesarios.

Poco a poco el supervisor debería ir desapareciendo y quedando como un figura administrativa de manera de poder cubrir muchos Equipos. Se apunta hacia que los equipos sean autodirigidos.

ANEXO N° 5

	OA	CO	ARC	BI	OC	RI	P	D	CGT	LG	DG	ET	PA	PC	AMB	A	CO	HA	MR	C	I	S	AC	A	R	JC	IT	C	CI	C	LG	IG	ARCII	OLII	VG
SUJ1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5	5
SUJ2	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
SUJ3	5	5	3	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
SUJ4	5	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
SUJ5	5	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5
SUJ6	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
SUJ7	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5
SUJ8	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
SUJ9	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
SUJ10	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJ11	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
SUJ12	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJ13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4
SUJ14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
SUJ15	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5
SUJ16	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
SUJ17	4	4	5	2	5	4	3	2	4	4	3	4	5	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4
SUJ18	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
SUJ19	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
SUJ20	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5
SUJ21	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
SUJ22	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3
SUJ23	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
SUJ24	5	4	4	4	4	5	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
SUJ25	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4
SUJ26	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
SUJ27	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
SUJ28	4	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4
SUJ29	4	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3
SUJ30	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
SUJ31	5	4	3	5	3	4	3	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
SUJ32	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
SUJ33	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	3	5	5	4	2	3	5	5	2	4	4	3
SUJ34	2	2	4	5	5	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4
SUJ35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
SUJ36	4	3	3	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5
SUJ37	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
SUJ38	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
SUJ39	4	3	3	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5
SUJ40	5	3	5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	3	3	5	3	4	5	5
SUJ41	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	5	5	5
SUJ42	5	3	5	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	4	3	4	2	4	3	5
SUJ43	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	4	5