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

Análisis comparativo del desarrollo del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, por Entrenamientos Experienciales

Profesor Guía: José Naranjo

Por:
Capriles, Adelaida
CI: 14.690.056
Power Annabella
CI: 14.890.224

Caracas, 10 de Noviembre de 2003.

DEDICATORIA

Este trabajo representa la culminación de una etapa muy importante de mi vida, así que principalmente se la dedico a Dios y a la Virgencita, porque ellos siempre están ahí y nunca me han dejado caer.

A mis padres por brindarme el amor, la dedicación, el interés....A mi tiuchi por el día a día, por lo incondicional, por el consentir de siempre, por querer siempre lo mejor para nosotros. A ti papi, por el esfuerzo incomparable de darnos siempre lo mejor de ti, por el ejemplo de la constancia, dedicación y aunque no estés el día a día, siempre estás en mi... Los amo! Gracias !!!.

A mis hermanos por brindarme ese apoyo incondicional. A ti Johnnyboy por el ejemplo de perseverancia y esfuerzo. A ti Andre por la paciencia y por estar ahí de manera incondicional cuando te he necesitado. A mi Stephi (topomix, chanchito) por ser como eres !!!

A mi bulera, por esos consentimientos inigualables....te quiero.

A tí abuelito John, que sé que te hubieses sentido orgulloso de este logro!!! Y te hubiese encantado leerla

Por supuesto que agradezco a mi ADE, porque le doy gracias a Dios por estos 16 años de amistad. Por la paciencia, por la dedicación, por tu positivismo y siempre buen humor, a pesar de las tristezas. Porque siempre recordaremos esta etapa de nuestra vida como algo que nos hizo crecer juntas!!!! Por todo y más..... te quiero.

A mi FEDE, porque se que cuento contigo, por tu perseverancia, por tu ejemplo en la búsqueda de la excelencia, por tu paciencia...simplemente por quererme y estar ahí... te quiero.

Y bueno a la familia Capriles, por ser como son, una familia ejemplar, gracias por todo!!!

Annabella Power Crassus.

DEDICATORIA

A Dios, a la Virgen y a los que nos cuidan, porque nunca se han separado de mí y de mi familia, por todo lo que me han dado, por mi familia y las oportunidades de crecimiento.

A mi Padre, que en Paz descanse, por inculcarme el hábito de la Lectura y la Curiosidad; y por enseñarme a nunca rendirme.

A mi Madre, por enseñarme que, en momentos difíciles, debo guardar la calma y tener paciencia; por su ejemplo y entereza, y por recordarme que cuando algo pasa, es lo mejor porque me ayuda a crecer.

A mis hermanos por ser incondicionales y ejemplos a seguir, por todo lo que me han dado y porque han estado en todo momento de mi vida, porque siempre nos mantengamos unidos y especiales. A mis cuñados porque cuento con ustedes siempre que los necesito.

A Annabella (Mi bola), por ser mi mejor amiga, la que me entiende, me aconseja y por guardar en todo momento el equilibrio en la relación; esperando volver a trabajar juntas porque somos un equipo increíble. Y que esta amistad se multiplique por lo menos 6 veces el tiempo que nos conocemos.

A mi familia Power porque siempre me han tratado como una hija, como parte de ustedes y por la hija que tienen.

A todos aquellos, que no pueden ser nombrados por falta de tiempo, pero que me apoyaron y confiaron en mi.

A todos ustedes los quiero!!!!!!!!!!

Adelaida Capriles Lizarraga

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a nuestro tutor José R. Naranjo, por habernos guiado a lo largo de esta experiencia y haberse desvelado por las correcciones.

A la Empresa X, por habernos permitido realizar nuestro estudio sobre Entrenamientos Experienciales aplicados a sus Gerentes.

A la Empresa Y, facilitadora del taller dictado en la Empresa X, y en especial al Sr. Eduardo Marti, quien ayudó en la construcción del instrumento de medición.

A nuestra profesora y guía, por toda la ayuda prestada en los momentos de crisis.

A Isra por tu ayuda en los momentos de crisis…. Gracias!

A todos aquellos que de una forma u otra hicieron posible la realización de nuestra tesis, facilitándonos la bibliografía necesaria, en parte, la herramienta necesaria para enriquecer nuestro estudio.

A nuestro compañero y amigo Fernando Estrada por su gran apoyo y colaboración y por ser siempre incondicional. Eres lo máximo!!!!!!!!!!

De manera especial agradecemos a nuestras familias, por apoyarnos siempre en todas las decisiones que tomamos, aguantarnos en los momentos difíciles y querernos incondicionalmente.

No podemos dejar por fuera a nuestra universidad *UCAB,* pues allí nos formamos durante 5 años y pertenece a una etapa muy importante de nuestras vidas!!!!

A todos y cada uno, muchísimas gracias!!!!!!!

Adelaida Capriles L.

Annabella Power C.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA 1
DEDICATORIA 2
RESUMEN 8
INTRODUCCIÓN 9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11
OBJETIVOS 17
Objetivo General 17
Objetivos Específicos 17
HIPÓTESIS ORIENTADORAS 18
MARCO TEÓRICO 19
I. Adiestramiento en el proceso de Recursos Humanos (RRHH): 19
❖ Tipos de adiestramiento (Otaño, C. 1999, p 35): 20
❖ Administración de Recursos Humanos (RRHH): 20
❖ Entrenamiento: 21
• Ciclo de Entrenamiento (Chiavenato, 2000, p. 560): 23
• Modelos para evaluar la eficacia del entrenamiento: 23
a) Metodología de Donald Kirkpatrick (1998; p.16): 23
b) Teorías del Aprendizaje de Albert Bandura (1977): 25
c) Modelo de Estilos de Aprendizaje. (Kolb, 1984, p. 24): 26
❖ Entrenamiento Experiencial: 28
II. Educación Experiencial: 29
❖ Elementos para efectuar un buen programa de Entrenamiento Experiencial y liderazgo de aventura (A. Quiñónez y Juan C. Cadavid, en el II Simposio Nacional de Vivencias y Gestión de Recreación, 2001): 31
• Confianza 31
• Comunicación 32
• Cooperación 32
• Diversión 33
❖ Proceso de Facilitación de la Educación Experiencial: 33
• Reto por Opción 33
• Contrato de Valor Agregado 34
• Relación Ganar - Ganar (Win - Win) 34
• Una Atmósfera de Propiedad 34
• Respeto por la Intimidad Grupal 35
• Manejo de Tiempo 35
• El Esfuerzo en Cadena 35
❖ El Ciclo de Aprendizaje Experiencial: 35

❖ Modelo del Ciclo de Educación Experiencial: 37
❖ ¿Qué es la Aventura? (Traducción del Libro Adventure in Business) 38
• Características de I.M.M.E.R.S.I.O.N. como experiencia intensiva: (**Steve Butler y otros, 1999)** 39
❖ Condiciones para un Aprendizaje Eficaz: 42
❖ Aplicación de las técnicas de Educación Experiencial: (Traducción del Libro Outward Bound) 43
III. Competencias 49
❖ Antecedentes de Competencias 49
❖ Definiciones del término Competencia: 51
❖ Enfoques de las competencias 58
• Clasificación según Mertens (1997) 58
• Clasificación según Hay- Group: 58
• Clasificación según José Naranjo: 62
IV. Variables: 63
❖ Liderazgo Compartido: 63
• Teorías de Liderazgo y Estudios realizados: 66
a) Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard (Hersey & Blanchard, 1969; Blanchard, 1985): 66
b) Teorías de las características del liderazgo 67
c) Teorías del comportamiento del liderazgo 68
d) La matriz gerencial 70
• Conceptos: 71
❖ Trabajo en Equipo: 74
• Conceptos: 77
MARCO DE REFERENCIA 79
MARCO METODOLÓGICO 81
I. Tipo de Estudio: Descriptivo 81
II. Diseño de Investigación: Longitudinal 81
III. Medición de las Competencias.(Evaluación 360 grados): 82
IV. Instrumento de Recolección de Datos 83
V. Unidad de Análisis 85
❖ Población: 86
❖ Muestra: 86
VI. Estrategias de Medición 86
VII. Evaluación De Resultados 88
VIII. Limitaciones del Estudio 88
IX. Operacionalización de las Variables 89
❖ Liderazgo Compartido 89
❖ Trabajo en Equipo 90
ANÁLISIS DE RESULTADOS 91
Análisis Descriptivo Gerente 1: 91
❖ **Análisis de Resultados por Competencia Gerente 1:** 94
Análisis Descriptivo Gerente 2: 101
❖ Análisis de Resultados por Competencia Gerente 2: 104
Análisis Descriptivo Gerente 3: 110

❖ **Análisis de Resultados Gerente 3:** 113
Análisis Descriptivo Gerente 4: 120
❖ Análisis de Resultados Gerente 4: 122
Análisis Descriptivo Gerente 5: 128
❖ Análisis de Resultados Gerente 5: 131
Análisis Descriptivo Gerente 6: 137
❖ Análisis de Resultados Gerente 6: 140
Análisis de las dimensiones Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo para todos los Gerentes (Brechas) 146
Análisis de los resultados según las Teorías de Bandura y Kolb: 151
CONCLUSIONES 155
RECOMENDACIONES 158
BIBLIOGRAFÍA 159
OTRAS PUBLICACIONES 160
REFERENCIAS DE INTERNET: 161
ANEXOS 163

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Pág.

Figura 1: Modelo de la Educación Experiencial..... 37
Figura 2: Cuadro Resumen de Conceptos de Competencia..... 52
Figura 3: Modelo de Flujo Causal de Competencias o Competency Causal Flw Model. 57

Tabla 1: Tabla Resumen Gerente 1..... 91
Tabla 2: Tabla Resumen Gerente 2..... 101
Tabla 3: Tabla Resumen Gerente 3..... 110
Tabla 4: Tabla Resumen Gerente 4..... 120
Tabla 5: Tabla Resumen Gerente 5..... 128
Tabla 6: Tabla Resumen Gerente 6..... 137

Gráfico 1: Liderazgo Compartido Gerente 1..... 94
Gráfico 2: Trabajo en Equipo Gerente 1..... 98
Gráfico 3: Liderazgo Compartido Gerente 2..... 104
Gráfico 4: Trabajo en Equipo Gerente 2..... 107
Gráfico 5: Liderazgo Compartido Gerente 3..... 113
Gráfico 6: Trabajo en Equipo Gerente 3..... 116
Gráfico 7: Liderazgo Compartido Gerente 4..... 122
Gráfico 8: Trabajo en Equipo Gerente 4..... 125
Gráfico 9: Liderazgo Compartido Gerente 5..... 131
Gráfico 10: Trabajo en Equipo Gerente 5..... 134
Gráfico 11: Liderazgo Compartido Gerente 6..... 140
Gráfico 12: Trabajo en Equipo Gerente 6..... 143
Gráfico 13: Liderazgo Compartido..... 146
Gráfico 14: Trabajo en Equipo..... 147

RESUMEN

El presente proyecto mostró una nueva herramienta que se está utilizando en materia de adiestramiento: El Entrenamiento Experiencial, el cual ha venido practicándose desde hace mucho tiempo a nivel mundial; en Venezuela se puede decir que todavía se encuentra en auge, como consecuencia del entorno dinámico y cambiante del mundo actual.

Este estudio abordó las áreas de las Ciencias Administrativas, específicamente Recursos Humanos y de las Ciencias Pedagógicas, relacionando las actividades de Entrenamiento Experiencial con las variables: Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo.

El objetivo principal de esta investigación fue: Determinar el impacto, en el tiempo, de la aplicación de actividades de Entrenamiento Experiencial que busquen el desarrollo de competencias como: Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo.

La investigación fue de tipo descriptivo y longitudinal, y comprobó el establecimiento de la hipótesis que plantea que: *Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial.*

Para la evaluación de este tipo de adiestramiento se utilizó la metodología de Donald Kirkpatrick, específicamente el Nivel 3: Cambio de Conducta, y se trabajó y codificaron las reacciones que se observaron en los empleados participantes una vez antes y una vez después de la aplicación de actividades de Entrenamiento Experiencial, por parte de los distintos equipos evaluadores conformados por los pares, el supervisor y supervisados (si fuese el caso) de cada uno de los gerentes participantes del taller.

A través de esta investigación se comprobó la influencia de este tipo de talleres en el reforzamiento de competencias genéricas como: El Trabajo en Equipo y el Liderazgo Compartido, ya que hubo cambios en las conductas observables de los Gerentes después de participar en el taller.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación buscó determinar la influencia de los talleres de Entrenamiento Experencial en el refuerzo de competencias como Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo, de una muestra de Gerentes de una Empresa X, que asistieron a dicho taller.

Hoy en día es imperante, buscar formas de Adiestramiento, aplicables en las empresas, que permitan de alguna manera retornar la inversión para las mismas, no sólo a nivel monetario sino a nivel del clima organizacional. Así mismo, se vuelve cada vez más común que los espacios de trabajo sean integrados en módulos abiertos y no en oficinas cerradas, lo que lleva a que el quehacer diario de la jornada de trabajo tienda más hacia los equipos, donde cada individuo tiene sus responsabilidades y ejerce sus tareas pero requiere, para el logro de las metas, que todos hagan su aporte; ya que, trabajar en equipo implica un esfuerzo individual para conseguir objetivos comunes, para la cual se debe rotar el liderazgo, tomando en cuenta las capacidades de los integrantes del equipo para que se elija, al más apto.

Los Entrenamientos Experienciales son un tipo de adiestramiento que ayudan a los individuos a aprender fuera del ambiente o área de trabajo, sobre experiencias que pueden, perfectamente, ser utilizadas en el día a día de cada uno de ellos. De manera que el aprendizaje traiga consecuencias que puedan ser observadas por las demás personas y que éstas puedan ser reforzadas e imitadas siempre que sean positivas.

Para la realización de este estudio se elaboró un cuestionario que satisfizo las necesidades específicas que la empresa tenía y que coincidían con el taller contratado para las mismas. Dicho instrumento se pasó antes de que el grupo elegido fuese impactado por el Taller de Entrenamientos Experienciales, denominado YO LIDER (Módulo 1), el cual fue realizado en las cercanías de Caracas, durante 3 días, por un grupo de expertos facilitadores en dichos entrenamientos. Posteriormente se esperó un mes y una semana para pasar el mismo

instrumento por segunda vez, luego de que los individuos asistieran al mencionado taller. Cabe destacar que el instrumento en cuestión fue pasado a un equipo evaluador conformado por el 360º grados de cada gerente escogido en la muestra, es decir, a sus pares, al supervisor y a los supervisados si ese fuere el caso; esto con el fin de que el equipo que rodea a cada gerente (que asistió al taller) evaluara las conductas observables referidas a las competencias Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido de cada uno de ellos antes de la asistencia al taller, como luego de la asistencia al mismo.

Para el análisis de los resultados obtenidos de las evaluaciones a los seis gerentes que fueron tomados como muestra (43 personas en total, del área de Mercadeo), se utilizaron métodos correspondientes a estadística descriptiva (media, moda y mediana), medidas de variabilidad (desviación estándar, rango, máximo, mínimo y coeficiente de variabilidad) y análisis paramétrico (T- student), que permitieron comparar el comportamiento de las variables de estudio y comprobar la hipótesis: *Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial.*

Así mismo, luego de realizar el análisis estadístico, se procedió a la comparación de los resultados con las teorías del Aprendizaje Social de Bandura y la Teoría de los Estilos de Aprendizaje de Kolb. Llegando a la conclusión que el taller en cuestión, sí impactó al grupo de Gerentes, en las competencias: Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo y que realmente hubo un aprendizaje, desde el punto de vista de estas teorías.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dadas las condiciones cambiantes del entorno cada vez más acelerado, hay eventos externos como la globalización, el avance de la tecnología, entre otros; que condicionan el comportamiento de las organizaciones, sin que éstas puedan evitarlo; de esta manera, se requiere que los empleados de una organización, más allá del perfil técnico necesario para ejercer las funciones de un cargo, tengan la capacidad de ser adaptativos, cambiantes e innovadores en la medida en que la organización así lo requiera. Según el presidente de CONINDUSTRIA, Lope Mendoza, entre el año 1998 y el mes de mayo del 2002, han cerrado 4.666 establecimientos en la industria nacional, así mismo, se han perdido 165.661 puestos de trabajo a nivel nacional; es por ello que las empresas venezolanas buscan sobrevivir al entorno político, económico y social; más que ser productivos y competitivos. (Disponible en http://conindustria.org/presentacionLope.pdf, revisión 28/ 06/ 2003).

Debido a las condiciones cambiantes que se han dado en el seno de las organizaciones y en Venezuela, es importante resaltar la necesidad de un personal que se adapte a estas condiciones, lo cual se puede lograr buscando nuevas formas de entrenamiento y aprendizaje para el personal, en sustitución de los métodos tradicionales de adiestramiento.

OTAÑO (1999), define 2 tipos de adiestramiento de carácter tradicional como lo son: el Adiestramiento en el Trabajo, el cual se realiza en el mismo lugar de trabajo y el Adiestramiento de Vestíbulo, el cual se lleva a cabo dentro de la misma empresa pero en otro ambiente que no es el puesto de trabajo.

OTAÑO (1999), adicionalmente señala que existe un Adiestramiento Fuera de La Empresa, el cual consiste en suplir las experiencias del trabajo en la empresa mediante actividades fuera de ésta. Para Kolb (1984) existe un tipo de adiestramiento que se realiza

fuera de la empresa y que es llamado Entrenamiento Experiencial o Vivencial, el cual ha surgido como herramienta de carácter dinámico y como alternativa a los métodos tradicionales para el aprendizaje de competencias. Este tipo de adiestramiento es definido por Kolb como: El proceso mediante el cual una persona se involucra en una actividad fuera de la empresa, analiza los resultados de ese aprendizaje y los aplica a su quehacer diario; en realidad, este proceso ocurre espontáneamente y con frecuencia en la vida diaria de cada uno de nosotros.

La Asociación de Educación Experiencial (American Experiential Education/ AEE), define este tipo de educación basado en actividades de Entrenamiento Experiencial como: "un proceso a través del cual se aprende a construir conocimientos, habilidades y valores recibidos directamente de la experiencia. La experiencia es la forma más antigua de educación.". (Disponible en: www aee.com, revisión 19/ 04/2003).

Siguiendo esta línea, diferentes investigaciones como las realizadas por: Terry Orlick (1994), Karl Ronhke (1997), Steven E. Webster (1995) han estudiado las limitaciones existentes en los métodos tradicionales de adiestramiento, coincidiendo en afirmar que la transmisión oral de conceptos y conocimientos permiten un nivel promedio de evocación del 15%, charlas interminables, conferencistas tediosos, papelógrafos llenos de estadísticas y largas sesiones de láminas han sido ingredientes tradicionales de la capacitación empresarial. De allí que los seminarios internos en los que se invierte tanto tiempo y dinero culminen con cero resultados. Por lo general, los trabajadores o empleados regresan al trabajo sin haber sido "tocados" y un alto porcentaje termina pensando y haciendo lo mismo que siempre y olvida lo que intentaron enseñarle en los días del seminario.

Es por lo anteriormente expuesto que surge la interrogante de sí realmente el aprendizaje basado en actividades de Entrenamiento Experiencial es eficiente, eficaz y confiable como método de entrenamiento aplicado al recurso humano de una organización, para la obtención de competencias que generen un mejor desempeño, ya que, según el profesor NARANJO, J (2000), las competencias son la plataforma para el proceso de cambio organizacional y constituyen la base para manejar los talentos dentro de la organización.

En este sentido, se investigó qué tipos de adiestramientos podrían permitir una mejoría en el porcentaje de evocación de conceptos aprendidos, y se encontró que los métodos de adiestramiento como el Entrenamiento Experiencial, pueden lograrla e internalizar competencias en los individuos que tomen el entrenamiento, "sólo en la medida en que haya vivencias reales, desarrollo y refuerzo de habilidades, podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, siendo los participantes de este tipo de adiestramiento, los que descubren por sí mismos los conceptos y criterios nuevos que se requieren reforzar, lográndose un nivel de evocación mínimo del 80 %" (Steve Butler, 1995).

Este tipo de entrenamiento visto como una forma de aprendizaje, se convierte en un proceso de gran valor para toda organización, es por esto que el EQUIPO FUNLIBRE, eje cafetero (2000) (Juan Carlos Cadavid Herrano, Alejandro Callejas Trujillo, Teresa Olave Riano, Gustavo Moreno Banol y Alejandro Quinones Marino) opina:

> *"El proceso de crecimiento depende de su impacto en el medio ambiente donde opera. Regresar al mundo real y aprender de él, resulta altamente exitoso para desarrollar habilidades de Liderazgo y Trabajo en Equipo, y así incrementar la capacidad de respuestas a las exigencias cambiantes de la organización. Para muchos la razón del éxito de este método radica en la aplicación de la Educación Experiencial que maneja los cuatro elementos básicos de aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir. Tiene la ventaja de manejar simultáneamente lo emotivo y lo cognoscitivo, lo cuál permite que las vivencias queden profundamente grabadas y se puedan aplicar en situaciones posteriores."*(I Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación / Disponible en: www.redcreacion.gq.un/documentos/simposio1vg/FunlibreEjeCafetero2.htm, revisión Octubre 2002).

La raíz de este tipo de Entrenamiento Experiencial, según el Instituto CHOLQUI, se encuentra en Abedovey, Gales, entre 1939 y 1945, en donde los resultados sorprendentemente exitosos que se generaron con los cursos realizados bajo estos lineamientos, en el entrenamiento de tripulaciones que enfrentaban condiciones de trabajo particularmente complejas, llevaron a que organizaciones muy diversas comenzaran a capacitar sus equipos de

trabajo usando esta metodología, especialmente aquellos que requerían de gran cohesión interna y mucha rapidez en la toma de decisiones. Con una larga tradición en los Estados Unidos, estas estrategias educativas forman parte del entrenamiento regular de empresas como: Xerox, Hewlett Packard, Intel Corporation, Chevron Information Technologies, SRI International, Octel Communications y muchas otras. (Disponible en: www.cholqui.cl/metodologia.htm, revisión 19/04/2003).

Este tipo de adiestramiento, fuera de la empresa, permitió un aprendizaje diferente al que podía brindarle los adiestramientos tradicionales a la tripulación y al personal que laboraba en las empresas nombradas anteriormente. Es por esto que desde la perspectiva de las ciencias pedagógicas, Bandura (1977) plantea que "todo aprendizaje es importante y debe ser estudiado con detenimiento, así mismo, los propósitos de los tipos de adiestramiento implican un cambio en las personas que van a adoptarlos, este cambio es el aprendizaje. Esta teoría se centra en los conceptos de refuerzo y observación, sosteniendo que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental, y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no".

Para la realización de este estudio, se tomaron como variables el **Trabajo en Equipo** y el **Liderazgo Compartido**, ya que son características o competencias demandadas en el perfil genérico de los empleados en las organizaciones hoy en día, pues un individuo por sí sólo no puede llevar a cabo los objetivos de una empresa u organización, por el contrario, se necesita del aporte de todos en un esfuerzo común para lograrlos.

De manera reciente y creciente el Trabajo en Equipo se está convirtiendo en un elemento básico de las organizaciones. El Trabajo en Equipo y el Liderazgo Compartido van de la mano, pues cuando se está trabajando en equipo el liderazgo debe ser compartido por todos los miembros de éste, todo esto, mediante la rotación del conocimiento, las capacidades y habilidades claves para llevar a término una tarea específica. Estudios actuales indican que en los equipos donde se presenta un liderazgo compartido es más fácil predecir si los resultados serán exitosos en el lugar en el que asuma el liderazgo el líder del equipo. Estos estudios indican también, que los equipos con bajos rendimientos generalmente están bajo la tutela de

un sólo líder que no necesariamente es el más apto para resolver las situaciones en un momento determinado, mientras que los grupos que tienen altos rendimientos desempeñan un liderazgo más disperso. (Craig L. Pearce. Revista de Empresa, Octubre- Diciembre 2002, pp. 53-64).

A pesar de la satisfacción que hayan podido manifestar los empleados en organizaciones, como: Xerox, Hewlett Packard, Intel Corporation, Chevron Information Technologies, SRI International, Octel Communications, en cuanto a la aplicación de ésta modalidad de entrenamiento, no se ha realizado aún un estudio, para evaluar el impacto en la conducta de los empleados en el desempeño de sus funciones, más allá del momento de la aplicación de las actividades de Entrenamiento Experiencial, es decir, evoluciones de carácter reactivo.

Si se logra demostrar el impacto positivo que tiene este tipo de entrenamiento en la búsqueda de las competencias: Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo en los empleados de una organización, se logrará demostrar su eficiencia, eficacia y confiabilidad como herramienta de adiestramiento logrando contrarrestar el costo de la inversión con la ganancia obtenida ya que esta herramienta compite con unas más económicas.

Midiendo las competencias se podrá saber si el personal cumple con el perfil del cargo, producto del impacto de ese adiestramiento, ahorrando el proceso de cambiar el personal y capacitar al nuevo que lo sustituya.

Pero, este estudio también servirá como aporte a la enseñanza para la solución de problemas, toma de decisiones a partir de los recursos propios que se tienen o se negocian.

De acuerdo al planteamiento esbozado anteriormente, la pregunta de investigación que se pretende responder es: ¿Cuál es el **impacto**, en el tiempo, de la aplicación de actividades de Entrenamiento Experiencial que busquen el desarrollo de competencias como Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo?.

Para llevar a cabo la evaluación de este tipo de entrenamiento, basado en actividades de Entrenamiento Experiencial, se utilizó uno de los indicadores del Modelo de Donald Kirkpatrick, el cual abarca 4 niveles: Nivel 1: Reacción, Nivel 2: Aprendizaje, Nivel 3: Cambio de Conducta, Nivel 4: Resultados. Para el interés de esta investigación, se medirá el Nivel 3: Cambio de Conducta, luego de aplicar el entrenamiento.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar el impacto, en el tiempo, de la aplicación de actividades de Entrenamiento Experiencial que busquen el desarrollo de competencias como: Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo.

Objetivos Específicos

- Medir la competencia de Trabajo en Equipo antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial.
- Medir la competencia de Liderazgo Compartido antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial.
- Comparar el Trabajo en Equipo antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial, para determinar si hubo o no cambios de conducta.
- Comparar el Liderazgo Compartido antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial, para determinar si hubo o no cambios de conducta.

HIPÓTESIS ORIENTADORAS

- Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial.

- No Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial.

MARCO TEÓRICO

I. Adiestramiento en el proceso de Recursos Humanos (RRHH):

El recurso más importante que tienen todas las empresas, no sólo en la actualidad sino desde siempre, ha sido el recurso humano. Este recurso debe ser mantenido en las empresas, siempre que sea necesaria su permanencia en las mismas y para ello, el recurso humano debe ser adiestrado, adaptándose así, al mundo cambiante y dinámico. No es casualidad, que el Profesor Alejandro Mendoza (citado en CANONICI, 1993, p. 40), afirme que, gracias a que muchas empresas han dedicado parte de su capital y de su esfuerzo al desarrollo de la educación y el adiestramiento para transformar el capital intangible, han tenido más éxito y han cumplido en mayor medida su cometido social, en tanto que han dedicado porcentajes más altos de presupuesto a los recursos humanos. El adiestramiento debe ser tomado en cuenta como uno de los procesos más importantes de la gestión de RRHH y, motivo de permanencia del activo humano dentro de la organización.

El adiestramiento, concebido en la actualidad, es toda acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas (Otaño, C. 1999, p. 4).

Para Flores R. y Martinez B. (1987, citado en Tesis de Universidad Católica Andrés Bello), el adiestramiento "es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre y mediante el cual se procura formarlo y capacitarlo; proporcionándole de esta forma conocimientos, destrezas manuales, habilidades intelectuales y actividades que se relacionan directamente con su participación en las actividades de la organización y, por ende, en el logro de los objetivos organizacionales".

El adiestramiento representa beneficios de carácter social en la organización, que ciertamente pueden devenir en beneficios económicos. El adiestramiento significa aumento o

mejoramiento de: cantidad de producción, aumento de ventas, control de calidad, grupo de personal promovible, satisfacción de los trabajadores en la empresa, comunicación, liderazgo y adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes, entre otros. A efectos de este estudio no se tomará en cuenta los beneficios económicos que puedan devenir de la aplicación de un tipo de adiestramiento innovador, sino específicamente la influencia del adiestramiento en el desarrollo de competencias.

- Tipos de adiestramiento (Otaño, C. 1999, p 35):

Los programas de adiestramiento deben proporcionar una variedad de actividades y experiencias de desarrollo para capacitar a los individuos en sus puestos actuales y futuros y para sus cualificaciones personales. Así se encontró 3 tipos de adiestramiento:

1. Adiestramiento en el trabajo: Se lleva a cabo dentro de las mismas circunstancias físicas en donde el individuo realiza su actividad laboral, con los mismos materiales y maquinarias cotidianas.
2. Adiestramiento de vestíbulo: Es una variedad del anterior, ya que se realiza dentro de la empresa, pero en otro ambiente que no es el puesto de trabajo, puede realizarse en una sala de la empresa determinada para ello.
3. Adiestramiento fuera de la Empresa: Surge por la necesidad de suplementar las experiencias de trabajo mediante actividades fuera del ambiente laboral, que ayuden al individuo a incrementar sus conocimientos, ampliar sus perspectivas, etc.

Para la realización del trabajo de investigación en cuestión, se tomarán en cuenta el adiestramiento fuera de la empresa, ya que el Entrenamiento Experiencial está enmarcado en este contexto, pues es un adiestramiento que separa al individuo de su lugar clásico de trabajo y lo traslada a un lugar diferente, en el que recibirá un aprendizaje importante, en el área de las competencias.

- Administración de Recursos Humanos (RRHH):

La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos, las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. El contexto en el que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato, 2000, p. 2).

Antes, el papel de la educación en la evolución de la sociedad venía indicado en términos extremadamente genéricos que, para algunos, no iban más allá de la intuición de que la educación hacía al hombre más productivo (C. Gide y C. Rist, 1959; citado en A. Canonici, p. 23), para otros, de la convicción moral (que ha acompañado siempre el desarrollo occidental) de que la instrucción era el principal medio para impedir la degradación y la corrupción de las masas y para racionalizar las costumbres, base fundamental para todo proceso de evolución de desarrollo (A. Smith, 1960, R: Malthus, 1962; citado en A. Canonici, p. 23).

❖ Entrenamiento:

Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con el medio ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste. Chiavenato opina que le educación es toda influencia que el ser humano recibe del medio ambiente social durante toda su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Puede hablarse de tipos de educación como la social, la religiosa, la política, la profesional, entre otras. Esta última es la que interesa para la investigación, pues institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional, que desarrollará en las empresas, este tipo de educación comprende tres etapas:

- Formación profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

El autor Richard Jonson (citado por Robert Graig, 1979) señaló que en una organización, la importancia que tiene la actividad de entrenamiento de personal, viene dada por varias razones, de las cuales encontramos las siguientes:

- Es de interés para que la gente, a parte de ser más productiva en su trabajo actual, esté lista para progresar como parte de la profesión.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, resolviéndose las necesidades de crecimiento de cada empleado.
- Porque todos los trabajadores, independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y lo harán si tiene oportunidad. Esa oportunidad se da, no totalmente, cuando la empresa busca mejorar, sus actitudes y aptitudes de la persona que presta sus servicios laborales a la misma.
- Porque se pueden desperdiciar, recursos, tiempo, dinero y esfuerzo cuando esas necesidades de entrenamiento no son determinadas de una manera competente y las actividades que se realicen para su desarrollo estén basadas en las necesidades que anteriormente no se detectaron con exactitud en el trabajador o miembro de la organización.

Una de la razones por las que el entrenamiento, actualmente en organizaciones, es considerado un gasto más no una inversión, está en parte relacionada con la última razón, pues de alguna manera uno de los factores que influyen en esa actitud organizacional se puede alegar a los métodos o procesos utilizados para la identificación de necesidades de entrenamiento, quizás estos nos sean aplicados de una manera efectiva, que permita determinar con exactitud aquellas verdaderas carencias del empleado con respecto a su cargo.

El entrenamiento, para Idalberto Chiavenato (2000), “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo

aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

- Ciclo de Entrenamiento (Chiavenato, 2000, p. 560):

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, éste ha surgido dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico. El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son (John R. Hinrichs, 1976, p. 834, citado en Chiavenato, 2000, p. 561):

- Entradas (inputs) Serían los individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- Procesamiento u operación (Throughputs) Serían los procesos de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- Salidas (outputs) Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación (feedback) Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

Todo entrenamiento es importante, pues es, a través de él, que se pueden adquirir las herramientas necesarias para llevar a cabo una función, un cargo, trabajo en equipo, liderazgo compartido, entre otros, dentro de una empresa y contar ésta, con las personas capacitadas para ello. Es por eso que aprender en el medio laboral es muy importante.

- Modelos para evaluar la eficacia del entrenamiento:

Para efectos de este estudio, se tomaron tres posturas relacionadas con el entrenamiento:

a) Metodología de Donald Kirkpatrick (1998; p.16):

Se han realizado muchos trabajos teóricos acerca de cómo debe ser evaluado un programa de adiestramiento, de todos ellos será utilizado sólo uno en este proyecto: Modelo de Donald

Kirkpatrick. Es conocido mundialmente y abarca todos los aspectos en los que puede influenciar un programa de adiestramiento. Este modelo consta de cuatro niveles:

- Nivel 1: Reacción: Constituye el primer nivel de evaluación y pretende medir cuál es la reacción que tiene toda persona que participa en el programa. Son las opiniones, sentimientos, pensamientos, inquietudes, preguntas, comentarios y quejas. Entonces, "si el adiestramiento va a ser efectivo, es importante que los participantes reaccionen a favor de esto", por lo tanto este nivel de evaluación ayuda a determinar que tan efectivo es el programa y cómo puede ser éste mejorado.
- Nivel 2: Aprendizaje: Su objetivo es medir si los participantes aprendieron algo del programa, y si ese fue el caso, cuánto conocimiento adquirieron, qué técnicas y habilidades fueron mejoradas o adquiridas, y qué actitudes fueron modificadas o creadas. Cabe destacar que el primer nivel haya sido favorable no garantiza que el aprendizaje sea mayor.
- **Nivel 3**: Cambio de Conducta: Su objetivo es determinar si la persona, en su labor diaria, ha tomado una posición distinta en su forma de actuar; claro está, se quiere que esa nueva forma de comportarse sea la que el programa de adiestramiento pretendía alcanzar. "es importante destacar cuatro condiciones que deben estar presentes para que esta nivel tenga éxito: la persona debe tener el deseo de cambiar, la persona debe saber qué hacer y cómo, la persona debe trabajar en el clima adecuado, la persona debe ser recompensada por cambiar.

La evaluación del cambio de conducta de los participantes del programa de adiestramiento es difícil pero una vez que se hace demuestra de una manera evidente y clara la efectividad del programa de adiestramiento y de los beneficios que le otorga a la empresa.

- Nivel 4: Resultados: Su objetivo es determinar qué se obtuvo de la aplicación del programa de adiestramiento. "los resultados finales pueden ser el incremento de la productividad, mejora en la calidad, reducción de costos, reducir la frecuencia y/ o severidad de los accidente, incrementar las ventas, reducir las pérdidas y aumentar los beneficios".

Existen muchos factores que complican o dificultan este proceso lo que lo hace muy difícil de estudiar pero no imposible. Una vez que se logra realizar la evaluación de resultados se puede decir que este nivel puede proveer datos más verdaderos y creíbles que la información recolectada en los tres niveles anteriores, ya que, debería incluir una relación costos-beneficios.

b) Teorías del Aprendizaje de Albert Bandura (1977):

Albert Bandura es creador de la teoría social del aprendizaje, que se centra en los conceptos de refuerzo y observación. Sostiene que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no.

- Aprendizaje en acto y vicario

En la teoría cognoscitiva social, el aprendizaje es una actividad de procesamiento de la información, en la que los datos acerca de la estructura de la conducta y de los acontecimientos de entorno se transforman en representaciones simbólicas que sirven como lineamientos para la acción. El aprendizaje ocurre en acto, consistente en aprender de las consecuencias de las propias acciones, o en modo vicario, por la observación del desempeño de modelos.

- Aprendizaje y desempeño

El tercer supuesto de la teoría cognoscitiva social se refiere a la distinción entre el aprendizaje y la ejecución de las conductas aprendidas. Al observar a los modelos, el individuo adquiere conocimientos que quizá no exhiba en el momento de aprenderlos.

- Procesos de modelamiento

El modelamiento, componente crucial de la teoría cognoscitiva social, consiste en un término general que se refiere a los cambios conductuales, cognoscitivos y afectivos que derivan de observar a uno o más modelos.

- **Teoría observacional:**

Bandura refuerza su interés por el aprendizaje observacional, a través del cual ha demostrado que los seres humanos adquieren conductas nuevas sin un reforzado obvio y hasta cuando carecen de la oportunidad para aplicar el conocimiento. El único requisito para el aprendizaje puede ser que la persona observe a otro individuo, o modelo, llevar a cabo una determinada conducta. El comportamiento no se desarrolla exclusivamente a través de lo que aprende el individuo directamente por medio del acondicionamiento operante y clásico, sino que también a través de lo que aprende indirectamente (vicariamente) mediante la observación y la representación simbólica de otras personas y situaciones.

Los factores que influyen en el aprendizaje por observación son:

1. **Estado de desarrollo**: La capacidad de los aprendices de aprender de modelos depende de su desarrollo. Los niños pequeños se motivan con las consecuencias inmediatas de su actividad. Recién cuando maduran, se inclinan más a reproducir los actos modelados que son congruentes con sus metas y valores.
2. **Prestigio y competencia:** Los observadores prestan más atención a modelos competentes de posición elevada.
3. **Consecuencias vicarias:** Las consecuencias de los modelos trasmiten información acerca de la conveniencia de la conducta y las probabilidades de los resultados.
4. **Expectativas:** Los observadores son propensos a realizar las acciones modeladas que creen que son apropiadas y que tendrán resultados reforzadores.
5. **Establecimiento de metas:** Los observadores suelen atender a los modelos que exhiben las conductas que los ayudarán a alcanzar sus metas.
6. **Autoeficacia:** Los observadores prestan atención a los modelos si creen ser capaces de aprender la conducta observada en ellos.

c) Modelo de Estilos de Aprendizaje. (Kolb, 1984, p. 24):

Este modelo de estilos de aprendizaje, supone que para aprender algo debemos trabajar o procesar la información que recibimos. Kolb dice que, por un lado, podemos partir:

1. De una experiencia directa y concreta.
2. De una experiencia abstracta, que es la que tenemos cuando leemos acerca de algo o cuando alguien nos lo cuenta.

Las experiencias que tengamos, concretas o abstractas, se transforman en conocimiento cuando las elaboramos de alguna de estas dos formas:

1. Reflexionando y pensando sobre ellas.
2. Experimentando de forma activa con la información recibida.

Según el modelo de Kolb un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en cuatro fases:

En la práctica, la mayoría de nosotros tendemos a especializarnos en una, o como mucho dos, de esas cuatro fases, por lo que se pueden diferenciar cuatro tipos de personas, dependiendo de la fase en la que prefieran trabajar:

a) Divergentes: se basan en experiencias concretas y observación reflexiva. Tienen habilidad imaginativa (Gestalt), es decir, observan el todo en lugar de las partes. Son emocionales y se relacionan con las personas. Este estilo es característico de las personas dedicadas a las humanidades. Son influidos por sus compañeros.
b) Convergentes: utilizan la conceptualización abstracta y la experimentación activa. Son deductivos y se interesan en la aplicación práctica de las ideas. Generalmente se centran en encontrar una sola respuesta correcta a sus preguntas o problemas. Son más pegados a las cosas que a las personas. Tienen intereses muy limitados. Se caracterizan por trabajar en las ciencias físicas. Son personas que planean sistemáticamente y se fijan metas.
c) Asimiladores: usan la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. Se basan en modelos teóricos abstractos. No se interesan por el uso práctico de las teorías. Son personas que planean sistemáticamente y se fijan metas.
d) Acomodadores: se basan en la experiencia concreta y la experimentación activa. Son adaptables, intuitivos y aprenden por ensayo y error. Confían en otras personas para obtener información y se sienten a gusto con los demás. A veces son

percibidos como impacientes e insistentes. Se dedican a trabajos técnicos y prácticos. Son influidos por sus compañeros.

- Entrenamiento Experiencial:

Se entendió como Entrenamiento Experiencial "el proceso de acompañamiento a las organizaciones, que comienza con el conocimiento de la situación actual y las necesidades y expectativas de la organización, lo que permite diseñar un plan de formación y entrenamiento a su medida, con seguimiento y continuidad, que realmente promuevan los cambios en términos de eficiencia, productividad y competitividad, requeridos por nuestras organizaciones en el mundo actual, a partir de la confrontación y compromiso del ser humano como ente individual y como participante de un equipo" (Disponible en: http://www.rincon.aguilar.com, revisión 09/10/2002).

En algunos simposios sobre el tema del Entrenamiento Experiencial se hace énfasis en "reforzar las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, empoderamiento, pensamiento estratégico y cambio de la organización y acordar las acciones necesarias para consolidar el proceso de desarrollo de la Empresa hacia una mayor competitividad, a partir del desarrollo humano y organizacional y del renacer de aspectos básicos, simples y de sentido común" (Disponible en: http://www.redcreacion.gq.un, revisión 11/11/2002).

De la misma forma se puede argumentar que "el aprendizaje es más efectivo cuando utiliza la participación activa del educando. El Aprendizaje Experiencial apunta no a enseñar conceptos, habilidades y valores, sino a ofrecer oportunidades individuales para "interiorizar" ideas que provienen de la experiencia. Los conceptos de trabajo en equipo y liderazgo efectivo adquieren una nueva dimensión, dado que el esfuerzo del educando en lugar de dirigirse a la comprensión de ideas abstractas, se vuelca a la llamada "creencia intrínseca", que es como generamos los humanos la llamada "experiencia" (Disponible en: http://www.villadeleyva.net, revisión 15/12/2002).

Para Karl Rohnke (1995), el aprendizaje debe seguir una "escalera de aprendizaje", que mide cuatro escalones o peldaños:

El primero de ellos, se refiere a la etapa **inconscientemente inhábil**, en el cual la persona no sabe que no puede hacer ciertas actividades o que simplemente no tiene conocimiento de ello. En este peldaño se encuentran la mayoría de las personas al comenzar cualquier aprendizaje, y en este caso en particular, cualquier actividad de Entrenamiento Experiencial.

El segundo peldaño o escalón es llamado **conscientemente inhábil**, para esta etapa la persona ya sabe que no puede realizar ciertas actividades o que tiene algún impedimento y comienza a buscar la forma de mejorar y de cambiar ciertas actitudes o comportamientos, para mejorar en dicho aspecto. Según la personalidad de cada persona en esta etapa, muchas personas caen en la negación y se cierran frente a cualquier cambio, está de parte del facilitador de la Educación Experiencial, el saber llevar este tipo de situaciones.

El tercer escalón, se refiere a la etapa **conscientemente hábil**, en la que la persona ya pudo cambiar sus habilidades y comportamientos y se encuentra en un período de transformación en el que utiliza todos sus esfuerzos por continuar mejorando, cambiando y manteniendo esos cambios en el tiempo.

El cuarto y último peldaño, nos muestra la etapa **inconscientemente hábil**, etapa final en la cual, las personas ya no se dan cuenta de lo que pueden hacer y como hacerlo, están en un momento en el que los cambios ocurridos en cualquier área, fueron interiorizados y pareciese como si nunca hubo un cambio en sus conductas o habilidades, etc.

II. Educación Experiencial:

Algunos antecedentes de este tipo de entrenamiento (Educación Experiencial) citados en la historia de La Asociación de Educación Experiencial (Disponible en: www.aee.org 1999/ revisión 05/ 04/ 2003) refieren: "en los comienzos de 1970, un grupo de educadores se reunieron en Boone, Carolina del Norte, USA, para discutir las vías en las que la educación podía ser más relevante para los estudiantes. Estas personas sabían que el punto clave para

aprender es incrementar las formas experienciales de educación. Actualmente con, aproximadamente, 2000 miembros en más de 35 países, la AEE está formada por individuos y organizaciones con afiliaciones en educación, física, educación ambiental, entre otros". También encontramos los antecedentes de la empresa Outward Bound, USA (Disponible: www.outwardbound.com revisión 05/ 04/ 2003): "Outward Bound nace en el mar del Norte, durante la II Guerra Mundial, para proveer marineros con experiencias y habilidades necesarias para sobrevivir en el mar. Nombrado por un término náutico del departamento de barcos del puerto, la creación de la misma fue un esfuerzo colectivo entre el magnate inglés Sir Lawrance Holt y el educador alemán Kurt Hahn. En 1941, la primera escuela se localizó en Aberdavey, Gales, ofreciendo cursos basados en entrenamientos, servicios, reflexiones y construcción de equipos". Outward Bound en los Estados Unidos: "en los comienzos de 1950, Josh Miner, un americano pupilo de Hahn, en la escuela de Gordonstoun en Escocia, fue inspirado por la filosofía de Hahn y un modelo de enseñanza. En la siguiente década y con el apoyo de otros individuos inspirados, Miner fundó el movimiento de Outward Bound en Estados Unidos, basados en los principios de Hahn sobre el aprendizaje a través de la aventura al aire libre. Desde la fundación de esta escuela en Colorado en 1961, Outward Bound le dió auge a la entrada de la industria de la educación al aire libre en los Estados Unidos".

Cabe destacar que el nuevo éxito empresarial no sólo depende de la capacidad de fijar una visión y algunas estrategias y criterios, sino en la capacidad de movilizar a los colaboradores para la requerida implantación y logro, enmarcados en los principios y valores que definen su accionar y con criterios amplios que les permita responder con agilidad a los requerimientos cambiantes de los clientes. Aquí es cuando el sistema de formación de Entrenamiento Experiencial cobra importancia.

De la misma forma se puede argumentar que "el aprendizaje es más efectivo cuando utiliza la participación activa del educando. El Aprendizaje Experiencial apunta no a enseñar conceptos, habilidades y valores, sino a ofrecer oportunidades individuales para "interiorizar" ideas que provienen de la experiencia. Los conceptos de trabajo en equipo y liderazgo efectivo adquieren una nueva dimensión, dado que el esfuerzo del educando en lugar de dirigirse a la comprensión de ideas abstractas, se vuelca a la llamada "creencia intrínseca", que es como

generamos los humanos la llamada "experiencia" (Disponible en: http://www.villadeleyva.net, revisión 19/04/2003).

- Elementos para efectuar un buen programa de Entrenamiento Experiencial y liderazgo de aventura (A. Quiñónez y Juan C. Cadavid, en el II Simposio Nacional de Vivencias y Gestión de Recreación, 2001):

Existen cuatro elementos básicos en una práctica de educación experiencial. El objetivo del facilitador es asegurarse de que todas ellas se efectúen:

- Confianza

La confianza es una llave de seguridad que abre la puerta a la prueba. Permite que las personas compartan cosas de sí mismos sin temer ser ignorados o convertirse en objeto de burla. Crea oportunidades para que las personas acepten nuevos retos, sabiendo que hay otros que los ayudaran. Significa darse la oportunidad de hacer algo aunque no se logre, pero sabiendo que el grupo está para apoyarlo en intentos futuros sin hacer el ridículo.

La confianza se inicia con el facilitador como líder. Desde el inicio, si él muestra apertura, motivación, sensibilidad y capacidad, las personas se sentirán seguras. También se sentirán seguras dentro del grupo y se abrirán más fácilmente para trabajar. Su papel es crear y motivar un ambiente de confianza tal, que los miembros del grupo aprendan a confiar en cada uno de los otros. Como líder, también debe evaluar continuamente la confianza para asegurarse que ninguno sé este sintiendo mal con el experimento.

Un método seguro para empezar a desarrollar la confianza, es iniciar la secuencia de actividades haciendo que cada integrante del grupo se aprenda los nombres del resto. La mayoría de las personas, incluyéndonos, de alguna forma se sienten intimidados frente a n grupo de personas que no conocen. El saber los nombres crea confianza.

- Comunicación

La comunicación va de la mano con la confianza. Las personas que trabajan juntas necesitan comunicarse para prevenir los problemas que se puedan presentar. La comunicación permite que las personas compartan sus opiniones, aprendan de las experiencias de los demás y crea un ambiente donde se puede hablar abiertamente acerca de los sentimientos.

Su estilo de comunicación debe ser tan influyente como lo que comunica. El humor y la calidez son definitivamente más efectivos que un acercamiento estricto y demasiado extenso. Invite a la gente a unirse, no los obligue a participar. Esta libertad se traduce en un mayor sentido de compromiso y, usualmente, permite sentirse más cómodo al aceptar nuevos retos.

- Cooperación

Las actividades de Entrenamiento Experiencial se basan en personas trabajando y jugando juntas. El objetivo es aumentar la capacidad de cada participante para trabajar como parte del grupo, y desarrollar en cada persona una mejor visión de lo que ella/ él cree que puede colaborar.

Algunas veces, las personas tienen la idea de que, puesto que el Proyecto de actividades de aventura se basa en la cooperación, no existe la competencia en nuestro programa. Intrínsecamente la competencia no es mala, pero creemos que el nombrar ganadores o perdedores no es necesario. El ganar (sin importar a costa de quien o que) hace que las personas mentalmente sientan que no tienen las habilidades suficientes para competir con pares más capaces, y que la actividad física es algo que debe evitarse.

La cooperación no debe remplazar la competencia. Sin embargo, puesto que existen tantas oportunidades para que la gente compita y pierda, ¿Por qué no dar algunas posibilidades en las que todos compitan y ganen? La competencia se puede planear de tal forma que cada participante se sienta cómodo con su compromiso. Después de golpear la bola 77 veces seguidas, no importa si cada miembro del grupo lo hace el mismo número de veces. Todo el grupo se lleva el crédito por lograr el puntaje e incluso, alguien no muy cercano a la acción se siente incluido en el triunfo del grupo.

- Diversión

El negocio de liderar actividades de Educación Experiencial es serio. No permita que nadie diga lo contrario. Si no fuera un negocio serio, no existiría en el mercado. Lo que es serio es que se trata de ayudar a las personas a aprender y crecer. Aprender y desarrollar nuevas habilidades son tareas serias.

Lo inusual en este tipo de educación es que también es divertida. Se supone que la diversión y el juego no son serios. Para la mayoría de los adultos, la diversión es considerada frívola, algo con un valor a corto plazo. La diversión se asocia a entretenimiento, recreación y alegría, más nunca con educación.

La diversión es primordial, es importante puesto que la gente se siente comprometida cuando disfruta la actividad. Están más motivados, su atención está más enfocada, su energía es superior. En un programa educativo la diversión puede ser tanto un fin como una herramienta poderosa.

❖ Proceso de Facilitación de la Educación Experiencial:

Para poder llevar a cabo actividades de Educación Experiencial, se debe tomar en cuenta varios conceptos que ayudarán a que las actividades se desarrollen con todo las condiciones posibles dadas y así, las actividades sean lo más provechosas y educadoras que se pueda lograr. Se denominan de esta forma a los criterios básicos y permanentes sobre los cuales se conduce un proceso de grupo en las diferentes circunstancias por las que se pueda pasar; llámese críticas, de éxito o simplemente de permanencia dentro del taller o curso. Para ello Jim Schoel (2000, p. 25) estableció los siguientes criterios:

- Reto por Opción

Es la posibilidad de elegir de manera individual o grupal la participación en una de las experiencias facilitadas; ello posee dos fines básicos:

a) Evitar accidentes y despertar autocuidado en la medida en que la persona puede definir sus propios límites y con ello derecho a vivir plenamente su emoción.

b) Estimular al máximo el deseo al reto en relación con el valor de autosuperación y conquista.

El reto por opción ha de saber interpretarse tanto por el facilitador como por el grupo en cada una de las siguientes condicionantes, así: Físico, Emocional, Espiritual e Intelectivo. Si tan solo uno de ellos no es total dominio del facilitador o participante debe reevaluarse la opción de aprendizaje propuesta.

- Contrato de Valor Agregado

Hace relación a todos los aspectos de ganancia tanto en lo individual como grupal que se poseen al estar participando de un Curso de Educación Experiencial, usualmente sucede en el instante en que se nivelan expectativas, los objetivos del grupo con relación a la experiencia a vivir. Se hace énfasis en el respeto por el otro y por las diferencias individuales, haciendo un reconocimiento de debilidades y fortalezas en una atmósfera de crecimiento grupal, ofreciendo la oportunidad de pensar en sí mismo y tomar conciencia del yo. Es una herramienta efectiva para establecer parámetros de conductas y discusiones grupales. El establecer los parámetros para una conducta aceptable es un factor inicial clave en un programa de Educación Experiencial.

- Relación Ganar - Ganar (Win - Win)

Se fundamenta en la acción ganador o ganador del enfoque apreciativo. Rompe el paradigma de que al interactuar en el trabajo, en el juego tiene que existir un perdedor, aquí todos poseen el sello ganador nadie pierde. Es una herramienta de importante manejo, pues como decía Max Neef (1982): "el desarrollo humano se escala desde las potencialidades del individuo, no desde sus carencias y necesidades".

- Una Atmósfera de Propiedad

Es la serie de mecanismos creados para que el participante perciba un ambiente relajado y propio, ello permite un mayor grado de espontaneidad, creación y cohesión grupal.

- Respeto por la Intimidad Grupal

El facilitador motiva la sinergia de grupo, no interfiriendo en ellas, posibilitando dinámicas intimas y con ello la originalidad de las decisiones que se toman.

- Manejo de Tiempo

Es considerar desde el inicio y durante el transcurso del taller la construcción del valor de la puntualidad, impulsando la seriedad de los eventos, el dinamismo grupal.

- El Esfuerzo en Cadena

Hace claridad en acciones que demandan jugar con el extralimite de tiempos en que cotidianamente son vacíos, y para su empleo requieren de mayor entrega de cada individuo. Estos tiempos son de libre elección y voluntad de nuevos aprendizajes, pues especialmente en este caso se le hace más consciente al grupo sobre las otras alternativas como el descanso quedando a decisión personal.

Todos estos conceptos ayudan a que las Actividades Experienciales sean más llevaderas y que realmente tengan consecuencias positivas en las personas que participan en ellas. Dichos conceptos deben estar siempre presentes en toda actividad de Entrenamiento Experiencial para lograr los objetivos buscados.

❖ El Ciclo de Aprendizaje Experiencial:

El proceso de Aprendizaje Experiencial, nace cuando el individuo ya ha adoptado la postura de aprender y adaptarse a la experimentación de nuevas situaciones. Es cuando ya se ha involucrado de lleno con este tipo de actividades que ha realizado por sí mismo en el contexto grupal en el que se mueve.

Este suceso influye en el individuo y lo condiciona a involucrarse en lo que denominaremos como el ciclo de Aprendizaje Experiencial. Este proceso posee 5 pasos o fases por los cuales el individuo concurre al entrar al ciclo, estos son:

- La Experimentación: es la fase donde se genera la información primaria. Esta frecuentemente asociada como la fase de empatía del proceso, es donde se dan los juegos o los ejercicios. Se suele entender como lo gracioso o alegre del ciclo. Es en si una etapa de auto descubrimiento y de interacción con los demás individuos del grupo (una pequeña inducción).

- El Compartir: es el primer análisis cognitivo y afectivo que expresan los individuos acerca de las vivencias por las cuales han concurrido.

- La Interpretación: es una etapa critica en el ciclo que se caracteriza por un análisis sistemático de las experiencias grupales que los individuos han compartido durante el período de juego o experimentación.

- La Ampliación: esta etapa es la cumbre del ciclo donde se involucran los procesos cognitivos de los individuos relacionados con aspectos de la vida diaria. Es el proceso de verdadero avance del grupo cuando logran aglutinar sus ideas y aprendizajes enfocándolos en sus quehaceres diarios (trabajo, familia, vida afectiva, etc). Es en este punto cuando se llega al seno o la idea fundamental del proceso de participar y aprender de las vivencias grupales e individuales, el cual es, lograr un proceso cognitivo y afectivo profundo en los participantes.

- La Aplicación: es la parte practica de los procesos internalizados y desarrollados a lo largo del Ciclo de Educación Experiencial. Es donde surge el verdadero propósito de la experimentación que se centra en aplicar o llevar al plano de la vida cotidiana de los individuos los procesos entendidos.

❖ Modelo del Ciclo de Educación Experiencial:

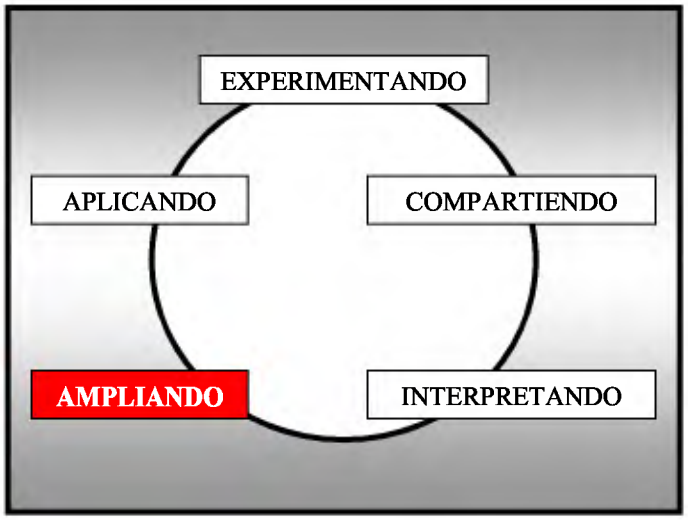

Figura: Modelo de la Educación Experiencial

Fuente: Realizado por Adelaida Capriles L. y Annabella Power C., con motivo de Trabajo de Grado, 2003

A través de un entrevista realizada a José Enrique López (Ex Director del Campamento La Encantada, La Escondida y Ranita) se obtuvo, que este ciclo de experiencias diseñado por Karl Rohnke, comienza con el contacto con la realidad, todo proceso de aprendizaje comienza por la realidad como tal, es en esta fase de experimentación donde se buscan las necesidades del grupo, qué se quiere lograr con el aprendizaje, qué se necesita para llegar a cambiarla, entre otras. Posteriormente viene la etapa de Fantasía, en la que a través de diversión e historias se transporta a los participantes a un mundo diferente en el que actuarán de modo distinto al de siempre, será una especie de actuación para ambientar el lugar donde se estén realizando las actividades y para de alguna manera, olvidarse del lugar de trabajo o del trabajo en sí. En esta segunda etapa se comienza a compartir con el resto de los participantes, de manera que en esta etapa los participantes comienzan a conocerse un poco más. Durante la tercera fase, es decir, en la fase de interpretación, comienzan a surgir una serie de sentimientos y emociones que no habían aparecido antes en ningún participante del grupo, es importante que individualmente cada participante aprenda a interpretar las emociones del resto del equipo para saber como se deben comportar, como trabajan mejor, está fase es la más importante de todas porque es justo

aquí donde el grupo puede continuar funcionando o simplemente desintegrarse, ya que los grupos tienen un cierto desarrollo evolutivo que debe ser cuidado para que no mueran.

La cuarta fase tiene que ver con la Ampliación, en la cual existen gran cantidad de conceptos abstractos que no tienen, en principio, un significado lógico. Los participantes de las actividades de Educación Experiencial no entienden muy bien y no se dan cuenta cual es el aprendizaje que están adquiriendo, pero lo que si saben es que has cambiado muchos paradigmas que antes no pensaron que iban a cambiar. En esta fase, el facilitador de la experiencia debe encaminar el aprendizaje, evaluando los resultados y haciendo que los participantes se den cuenta de que han aprendido en las actividades.

La última fase, referente al ciclo de Educación Experiencial, tiene que ver con la Aplicación, que no es más, que llevar a la realidad cotidiana, es decir, al lugar de trabajo, a la casa, etc. todos los aprendizajes adquiridos y así aplicarlos para mejora del ambiente en el que se desenvuelven las personas. Sin está última etapa la Educación Experiencial no tendría ninguna validez, pues es en ésta donde se miden todos los aspectos aprendidos y en la cual, se evalúa si las actividades de Educación Experiencial tuvieron alguna influencia o no.

Vale la pena señalar que la integración grupal o cohesión es un factor determinante, junto con otros, en la efectividad grupal, entendiendo por ésta el éxito del grupo en el logro de los objetivos con un máximo de eficiencia.

- ¿Qué es la Aventura? (Traducción del Libro Adventure in Business)

La Educación Experiencial está muy relacionada con la aventura y con el riesgo, ya que a través de ellas, las personas aprenden a comportarse en situaciones de tensión y estrés, y a como reaccionar frente ciertas situaciones para tomar decisiones.

Luego, Steve Butler y otros (1999) definen el término aventura como una I.M.ME.R.S.I.O.N que, traducido al castellano, significa una intensa experiencia. La palabra I.M.M.E.R.S.I.O.N proviene de la unión de varias palabras como Interactive (Interactivo), Meaningful (Significativo), Mirthful (Alegría), Experiential (Experiencial), Risky (Riesgoso),

Supportive (Soporte), Introspective (Introspectivo), Out- of the box (Extrovertido) y Natural (Natural), los cuales hablan de diferentes aspectos de la experiencia de aventura.

Aventura, por supuesto significa muchas cosas para diferentes personas. Y éstos varían a su vez, dependiendo del lugar donde se desenvuelvan. En el mundo de los negocios, esto es todavía una tendencia en algunos departamentos que ven la aventura como algo ingenioso, como preludio al real negocio.

En un auténtico medio ambiente de aventura, las actividades sirven como trampolín para dirigir desde el compromiso hasta la exploración de la cultura. Como sea el reto va mejorando las relaciones con clientes internos como externos a la empresa, reforzando valores corporativos, examinando estilos de liderazgos, identificando las normas de trabajo o construyendo nuevos equipos efectivos. En conclusión Aventura es la herramienta más potente para explorar, aprender, discutir y compartir; y todo esto es importante como precursores de cambios sustanciales en el ambiente de trabajo.

La aplicación de Aventura utiliza un acercamiento interdisciplinario para las prácticas innovadoras de las organizaciones, técnicas de aprendizaje Experiencial, retos intelectuales y emocionales que influyen en la toma de decisiones, y un proceso de habilidad de intervención. Esto incluso utiliza habilidades y herramientas únicas del medio ambiente de aventura, que hacen más riesgosos los retos físicos.

- Características de I.M.M.E.R.S.I.O.N. como experiencia intensiva: **(Steve Butler y otros, 1999)**

    1. Interactivo: Marcando las actividades donde los participantes deben interactuar, la aventura permite trabajar en grupo con personas de manera unida. Con este tipo de estilos interactivos se pueden explorar nuevas y más efectivas vías de aprendizaje, pensamiento y cooperación. Como resultado, la verdad es algunas veces descubierta en un rango de tiempo acelerado.

2. Significativo: Las personas se dan cuenta, en procesos de aventura, que hay algo diferente, inusual, importante que está pasando. Porque las actividades de aventura demandan esfuerzos paralelos a las rutinas, las personas tienden a usar más energía en actividades experienciales, y por ello también extraen un mayor valor agregado para ellas. Las actividades de aventura te refuerzan el pensamiento innovador, la creatividad y la sensibilidad al descubrimiento.

3. Divertido: La diversión es difícil de crear pero fácil de reconocer. Es contagiosa, espontánea, llena de risa y magia. La diversión permite el desenvolvimiento activo en un grupo de personas, lo cual permite un mayor grado de soltura o relax. Se crea a través de lo divertido, un ambiente de jocosidad, de amistad y de apertura hacia nuevas posibilidades, que son herramientas esenciales para cualquier proceso que quiera conseguir un grupo exitoso.

4. Experiencial: El aprendizaje de aventura es meramente experiencial. Este crece en grupos con un poder de aprendizaje muy alto, apelando a la variedad de estilos de aprendizajes. Mientras las personas pueden aprender estando sentadas y escuchando, más pueden aprender cuando los cinco sentidos están comprometidos a ese aprendizaje, en un ambiente diferente al habitual.

5. Riesgoso: La aventura casi siempre envuelve el riesgo, son dos términos que se encuentran muy ligados, ya sea desde el punto de vista físico o el emocional. Estos elementos de riesgo, toman a los participantes de la aventura y los colocan fuera de su área de confort, en un territorio poco familiar produciendo una excitación extraña. Cuando el riesgo tomado es emocional y manejado efectivamente, son pocas las probabilidades de fallar en las consecuencias o resultados, y satisfactoriamente las actividades se monitorean y mantienen.

6. Soporte: Cuando el reto es físico, intelectual o emocional, las condiciones del medio ambiente de aventura son satisfactorias y mantenidas. Estas condiciones

engendraron y cultivaron las primeras iniciativas de la aventura, haciendo sentir a los participantes una noción de éxito y fracaso, y entusiasmando a ir por ello. A lo largo del camino, las personas aprenden a valorar detalles individuales que se encuentran en el medio ambiente laboral. También ganan una mejor apreciación por parte de los demás participantes y de ellos mismos.

7. Introspectivo: Los inicios de la aventura reúnen a las personas que se miran al espejo y ven como sus propios comportamientos y acciones impactan en la organización. Ellos también expanden el entendimiento de los participantes y la apreciación hacia cada uno de ellos. Este proceso reflexivo promueve el pensamiento crítico que ayuda a las personas no sólo a reflexionar sobre si mismos sino también sobre otras personas y como influye un comportamiento propio, sobre los demás.

8. Extrovertido: Si se quiere estimular el ser extrovertido de pensamiento, se debe tomar a las personas y sacarlas del confort. La aventura tiene dos maneras o vías de enseñar las cosas: Una de ellas es sacar a las personas de las paredes que los rodean y no mostrarles como hacerlo, y la segunda vía es ayudando a las personas a buscar la manera de salir de las paredes sin necesidad de ser sacados de ellas. Esos muros son los éxitos de una compañía, o uno mismo llega a ellos o los demás llegan por uno.

9. Natural: La aventura es orgánica. Esta alimenta y construye sobre lo que transpira. Mientras las actividades de aventura son muchas veces al aire libre, se involucran cosas reales del negocio dentro de la aventura y luego naturalmente puede aplicarse en el quehacer diario, lo que se aprendió a través de la misma.

❖ Condiciones para un Aprendizaje Eficaz:

El proceso de aprendizaje de los talleres de Educación Experiencial, descrito anteriormente, sólo podría dar los frutos necesarios y aplicables para el quehacer diario de los participantes, sí las personas en situaciones de aprendizaje cumplen con ciertos requisitos o condiciones previas:

- "Uno debe QUERER aprender":

La motivación para el aprendizaje debe venir del adiestramiento directamente, uno debe analizar cuidadosamente sus motivos para estar en la situación de aprendizaje.

- "Uno debe VENCER sus dudas y temores":

Es natural que uno llegue a situaciones de aprendizaje con ciertas dudas o temores acerca de su capacidad de aprender, si será aceptado por el grupo, si la experiencia será agradable y provechosa, etc.

- "Uno aprende HACIENDO":

La mejor manera de aprender cualquier cosa y recordarla por periodos largos de tiempo, es utilizar la información tan rápidamente y con tanta frecuencia como le sea posible.

- "Uno es sensible al FRACASO":

El miedo a fracasar debe sustituirse, en la actividad del aprendizaje, por la comprensión de que a menudo, uno aprende mejor de sus errores que de sus éxitos.

- "Se aprende de lo que tiene SIGNIFICADO PERSONAL para uno":

Si uno puede ver rápidamente la relación entre lo que se está tratando en una situación de aprendizaje y su aplicación en el "mundo real" de uno, el aprendizaje sería mucho más profundo y eficaz (Fases IV y V del Ciclo de Educación Experiencial).

- "Uno debe estar EMOCIONALMENTE preparado":

Algunas veces uno viene a una situación de aprendizaje con una armadura de prejuicios y convicciones que no está dispuesto a dejar. El resultado de esto es la conocida "resistencia al cambio" que elimina de hecho cualquier posibilidad de crecimiento personal". (Condiciones para un Aprendizaje Eficaz en: http://www.redcreacion.gq.un)

Es importante para entender la Educación Experiencial, conocer el concepto de grupo y su evolución, pues este tipo de actividades son realizadas entre dos o más personas, a pesar de que el aprendizaje sea individual. Para J. M. Peiro y F. Prieto (En el tratado de Psicología del Trabajo, Vol. I, p. 75) Un grupo es "la unidad a través de la cual se estructura el trabajo en las organizaciones. Son un conjunto de personas orientados a la tarea, compuestos por un número de miembros organizados que interactúan entre sí para conseguir determinadas metas laborales. La modalidad de la actividad es conjunta y coordinada".

- Aplicación de las técnicas de Educación Experiencial: (Traducción del Libro Outward Bound)

Todo taller de Educación Experiencial se acoge a un diseño técnico desde el cual los logros de aprendizaje significativo pueden alcanzarse. Su argumento referido al acceso del conocimiento a través de la experiencia (carácter simbólico del aprendizaje), se articula con la elaboración de conceptos como Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Planeación, Toma de decisiones, entre otras; creando nexos en la franca relación Experiencia - Conocimiento Previo - Elaboración.

Las Técnicas para llevar a cabo dichos talleres aprovechan la amistad como proceso de comprensión y la pregunta como generación de soluciones y acuden a una orientación metodológica determinada por los momentos de:

a. *Una Organización Previa* u oportunidad de exploración, para la determinación y el diagnóstico de competencias, que facilite el proceso.
b. *Integración Conceptual* como espacio para compartir y socializar competencias.
c. *Procesamiento* para entablar relaciones con la realidad cotidiana

d. *Aplicación* o búsqueda de incorporaciones significativas a la vida familiar, social o laboral y
e. *Prospectiva* o hallazgo del valor práctico de la vivencia para proyectar la aplicabilidad.

Al final estas técnica (ejercicios) son "aprovechamientos de las vivencias en una experiencia de aprendizaje para la vida", con lo cual facultades asertivas y de nuevos conceptos y relaciones pueden identificarse. La técnica de Educación Experiencial integra pensamientos y experiencias previas.

Para un detalle aún más preciso, cada técnica específica para el entrenamiento de grupos al aire libre se desarrolla así:

- *Nombre:* Un rotulo o identificador de la técnica refuerza no sólo su denominación simulativa o fantástica, sino mejor los límites en los cuales se afectará la actitud del grupo participando. El nombre resume la esencia de la vivencia real o simulada.

- *"Matriz de elección de actividades:* La experiencia con formación de equipos de trabajo ha demostrado varias veces que el primer ejercicio que se elija para fortalecer equipos, así como el camino que se diseñe para continuar el proceso una vez éste haya sido iniciado, constituyen la esencia para el adecuado fortalecimiento de los participantes como individuos y como equipo. Por supuesto, la elección de una actividad a través de la matriz no constituye señal inequívoca de éxito. Múltiples factores, como agendas ocultas de los miembros, expectativas no resueltas, hasta razones de la organización misma, son una suficiente razón para pensar que la matriz es tan sólo una guía, la cual el facilitador puede afinar con el tiempo.

Se encontrará que las actividades del NIVEL 0 (cero) son sencillas, siempre y cuando el número de personas participantes, sumado a un nivel de madurez bajo al interior del grupo, sea acorde. En cambio, actividades de NIVEL 3 son de alta dificultad, para lo cual requieren miembros con bastante conocimiento entre sí y un tamaño no muy numeroso.

- *Nivel de evolución*: se ha denominado nivel de evolución, el tiempo que ha trabajado en conjunto el equipo dentro de la organización, medido en años de interacción. Entonces :

a. Grupo abierto o nuevo en la Organización: Está conformado por personas que acaban de conocerse o apenas se han visto dentro de la organización en la cual trabajan. También se encuentran en esta categoría, aquellas personas en inducción dentro de la organización e incluso, personas que lleven menos de 1 año dentro del grupo.

b. Grupo de madurez media: Formado por personas que han permanecido (en su mayoría) interactuando y compartiendo información y responsabilidades, de 1 a 3 años dentro de la organización.

c. Grupo de madurez alta: Está formado por personas o miembros de la organización con historia de interacción y participación conjunta por más de tres años, dentro de la organización en la cual trabajan.

- *Tamaño del grupo participante*: es el número de personas que participan dentro del proceso de trabajo en equipo:

a. Pequeño: es un grupo de 3 a 15 personas, manejable por un (1) facilitador.

b. Mediano: es un grupo de 16 a 25 personas, que aún puede ser perfectamente manejable por un facilitador, aunque se recomienda contar con una persona auxiliar que apoye a nivel logístico.

c. Grande: Es un grupo de 26 a 35 personas, el cual requiere necesariamente de dos facilitadores paralelos, bien para dividir el grupo en dos o para trabajar en conjunto.

d. Gigante: Es un grupo de más de 35 personas, el cual es preferible no dejarlo crecer de más de 45 a 50 personas. Necesariamente debe ser manejado por dos facilitadores y un auxiliar en logística, para dividir algunas actividades en subgrupos.

- Nivel de dificultad: consiste en el nivel de exigencia y rigor de la actividad para con los miembros del equipo. La dificultad no está relacionada sólo con el esfuerzo físico, sino con las capacidades personales y emocionales del grupo. Existen cuatro tipos de dificultad:

a. Nivel 0 (cero): Dificultad muy baja, son ejercicios de SENSIBILIZACIÓN hacia la problemática de vida y trabajo en equipo.

b. Nivel 1: Dificultad baja, son ejercicios de FORTALECIMIENTO de los grupos y potenciales equipos.

c. Nivel 2: Dificultad media, son ejercicios para facilitar EMPODERAMIENTO de los equipos.

d. Nivel 3: Dificultad alta, son ejercicios para facilitar RE - DISEÑO de los equipos."

Las técnicas de Educación Experiencial se dirigen a propósitos puntuales desde los intereses de desarrollo previsto para un grupo. Sin embargo y si se considera la condición voluble de un equipo en entrenamiento desde su "dinámica" evolutiva en los ejercicios, las técnicas adquieren diferentes grados de dificultad (relación logro - frustración) cuya manipulación o ajustes, supone espacios precisos de intervención y/o modificación en los momentos anteriores, presentes o posteriores de la técnica.

En general las experiencias, reales o simuladas, hacen fluctuaciones entre sensaciones del alto logro, logro, alta frustración o frustración, pero su aplicación obedece a criterios de la dinámica de grupo, madurez grupal, propósitos experienciales, tipo de participantes y preparación metodológica propia de un evento de Educación Experiencial.

Los niveles de dificultad están determinados por la sumatoria de normatividad al ejercicio: limitar las facultades físicas - operativas para el equipo, aumentar elementos o equipamiento para el ejercicio, reducción del tiempo, modificación de roles.

Un nivel de dificultad deberá calcularse a partir del diagnóstico grupal para coincidir con los logros esperados y deberán ser recursos permanentes para el facilitador en el desarrollo de las diferentes técnicas.

El grado de dificultad mide la apropiación conceptual y la identidad grupal de un equipo en situación de experimentación.

- *El Propósito:* Como se ha mencionado que las técnicas apuntan a entrenar grupos en un marco de competencias comunicativas, de liderazgo y trabajo de equipo, porque la técnica se dirige a dichos propósitos. Sin embargo existen diseños específicos para los tres tipos de competencias, por lo que sus intencionalidades se vuelven muy concretas.

Los propósitos de las técnicas experienciales deben corresponder al grado de formación del grupo, al interés de desarrollo y por supuesto a la evolución que demuestran durante las experiencias, pero en términos generales los propósitos giran entorno a convertir cada vivencia en un momento de confrontación personal con las competencias, habilidades o áreas por desarrollar que cada uno requiere. En segunda instancia alentar el componente lúdico como medio de aprendizaje y finalmente darle significancia a la experiencia/vivencia como los momentos reflexivos, propósitos y de evaluación.

- *Los Materiales:* La experiencia causa impresión al participante en la medida que facilite tanto la manipulación del material, como la connotación cautivante del mismo por su tamaño, color, forma y contenido.

Se manejan dos tipos de material. Uno el de instalación permanente que se convierte en un laberinto con permanencia física en un sitio y cuyos aditivos no revisten mayor

complicación; y los materiales transitorios que apoyan bien una estructura estable, o bien son por sí solo la esencia de la prueba.

Adicionalmente se emplean materiales de seguridad y auto cuidado en dependencia del contenido de la prueba.

- *La Descripción:* Cada uno de los ejercicios están orientados al aprendizaje acumulativo de elementos de formación personal, por ello la explicación del desarrollo compromete un nivel ascendente.

Los parámetros generales de una prueba para su explicación dependen de su tipo: Experiencia simulada o experiencia real, a razón de que el nivel ascendente del aprendizaje es más elaborado en la experiencia real que en la simulación. Sin embargo la explicación esta dedicada a cautivar el compromiso del grupo la generación de "logro" durante la ejecución, de ahí que los propósitos de magia y fantasía se compartan tanto en lo real como lo simulado. Al grupo se le propone una situación que deberá ser resuelta en equipo y para lo cual se les indica la mención, el reto y el tipo de material con el que se cuenta; de aquí y para considerar el efecto ascendente, los primeros ejercicios tendrán más concertación con el grupo para el tiempo se dedicará a la misión y paulatinamente el control y automanejo del elemento tiempo será motivo de exigencias en los ejercicios.

Cada ejercicio presentará la opción de resolver preguntas de grupo antes de su desarrollo, unas veces condicionadas su cantidad por el facilicitador en otras simplemente resolviendo todas las resultantes.

Terminado el procedimiento, el ejercicio está a cargo del grupo.

- *Tiempo:* Las pruebas están diseñadas para ser resueltas en un rango de tiempo promedio (una hora), pero bajo el criterio de acumular aprendizajes, los primeros ejercicios serán más flexibles hasta progresivamente ganar el control del tiempo.

Adicionalmente se ha considerado el grado de logro y/o frustración que puede traer una prueba no sólo alrededor del progreso del grupo, sino también de las negociaciones sobre el tiempo.

- *Realimentación:* No podría hablarse de un aprendizaje acumulado si mínimamente no existe un abordaje confrontante del grupo frente al éxito o no de cada ejercicio y posibilitar desde allí las reflexiones que serán insumo de las pruebas siguientes. Por ello, cada prueba trae un tiempo en que se socializan desde lo afectivo las impresiones, afectos y sentimientos creados por la vivencia y posteriormente su relación asociativa a la vida empresarial, familiar, e individual de los elementos percibidos.

La realimentación entendida como la construcción es tal vez uno de los momentos de mayor importancia en el proceso, entendiendo que con ello el participante evidencia e interioriza aquellos aspectos que chocan contra su experiencia previa y que se convierte en aspectos de mejoramiento, transformación o cambio de paradigma. Es justamente con este espacio con el que se garantiza el progreso

III. Competencias:

❖ Antecedentes de Competencias:

El estudio de las competencias no es nada nuevo, desde finales de la década de 1960 y principios de los años 70, ha habido un movimiento real hacia las competencias en la psicología industrial y organizacional norteamericana. Para esa misma época se publicaron un gran número de estudios, los cuales demostraban que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos: "no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en a vida", (McClelland, 1973); y "muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores (Fallows, 1985).

Dichos descubrimientos llevaron a McClelland a identificar los principios con los cuales llevar a cabo una investigación para descubrir unas variables que sirvieran para predecir la manera de actuar en el trabajo y que estuviesen lo menos sesgadas por factores de raza, sexo o de carácter socioeconómicos.

McClelland buscaba encontrar respuesta a la siguiente pregunta: "¿Si los métodos tradicionales de medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo, qué método servirá?" (Fernández, Cubeiro y Dalziel, 1996)

De esta manera, lo que se planteó McClelland fue:

- Establecer muestras representativas, en donde comparar a personas con un rendimiento claramente superior, y otra muestra contrastando la anterior, formada por otras personas con rendimiento mediano y/o adecuado.
- Luego McClelland junto Dayley (1972), desarrollaron una técnica llamada Entrevista de Incidentes Críticos, en donde se combinaban el método de incidencia crítica de Flanagan (1954) y las pruebas del Test de Apercepción Temática de McClelland el cual estuvo desarrollando durante 30 años de estudio sobre la motivación (McClelland, 1985). Flanagan se interesó en identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo, mentas que McClelland se interesaba por las conductas de las personas que hacían un trabajo con éxito.
- Y, en tercer lugar, McClelland y sus compañeros analizaron temáticamente las transcripciones literales de las Entrevista de Incidentes Críticos realizadas a personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, con la finalidad de detectar las características que diferían entre ambas muestras, es decir, conductas que mostraban los encuestados de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media.

"El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial en los últimos 10 años". Claude Levy- Leboyer (2002). Así mismo, cada vez un número mayor de

empresas realiza sistemas de referencia de competencias que afectan la mayoría de las veces a sus mandos, y a veces también a los miembros altamente cualificados de su personal.

"La noción de competencia es una recién llegada al vocabulario de los psicólogos del trabajo y, más en general, de los gestores de recursos humanos. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero, cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias". Claude Levy- Leboyer (2002)

El mismo autor expresa que los análisis precedentes han permitido progresar en la definición de las competencias. Éstas se diferencian de las aptitudes y los rasgos de personalidad que son características individuales. Para que las mismas se puedan desarrollar, requieren a la vez de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Ellas son aprehendidas desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto y no desde la perspectiva de las diferencias entre individuos.

❖ Definiciones del término Competencia:

Históricamente, el estudio de las competencias ha tenido varias perspectivas de acuerdo a diversos autores, quienes le han atribuido al concepto de competencias una definición propia. No obstante, desde los primeros aportes a la investigación de competencias, las definiciones en torno a las mismas parten del análisis de los puestos de trabajo y la evaluación de las personas en función de sus características y conductas personales asociadas a un desempeño exitoso en el trabajo.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de conceptos de competencia elaborado por Ahieskel E. Martínez y Arlene E. Rangel G., dos Licenciados de Relaciones Industriales de la UCAB, en el año 1998, durante la elaboración de su tesis de grado:

AUTOR	DE LA OBRA	DEFINICION DE COMPETENCIAS
Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral: CONOCER	La Normalización y la Certificación de Competencias Laboral en México: Las Primeras Experiencias (1998)	Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.
C.A La Electricidad de Caracas, SACA	Visión de Desarrollo y sus Aplicaciones al Negocio, 1998	Son características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización.
MAVESA	Desarrollo de Recursos y Competitividad, 1998	Son características personales que aplicadas o demostradas en diferentes situaciones se traducen en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivo claves del negocio.
PDVSA	Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos, 1998	
José R. Naranjo	La Integración del Recurso Humano y el Concepto de Competencias, 1997	Son aquellas habilidades básicas organizacionales, claves que explican la sobrevivencia ante las fuerzas del entorno y a los efectos perversos de muchas acciones gerenciales.
Hay/ Mc. Ber Hay y Asociados Consultores de Dirección	Taller de Planificación de Carrera, 1997	Son características personales que contribuyen al desempeño excelente en un cargo/ rol determinado dentro de un contexto organizacional especifico.
Instituto de Estudios en Tecnología Educativa, Adiestramiento y Desarrollo INESTED	Competencias: ¿Cómo formularlas, operacionalizarlas y relacionarlas dentro del Sistema de Recursos Humanos?, 1997	Una competencia es la capacidad desarrollada, demostrada y utilizada con grado de dominio pre- establecido y responsabilidad para realizar las tareas o actividades requeridas en un puesto o proceso de trabajo.

Fuente: Información compilada de la revisión de lecturas con motivo del proyecto de grado de Martínez y Rangel (1998). (Guía de Pedagogía para el Adiestramiento III, UCAB, 2000).

Según Claude Levy- Leboyer (2002), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndolas más eficaces en determinada situación. Dichos comportamientos son observables en la realidad diaria del trabajo y de la misma manera en situaciones de test; poniendo en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Entonces, las competencias, representan un trazo de unión ente las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a término objetivos profesionales determinados.

Según Boyatzis, (citado por Spencer Lyle, MacClelland David y Spencer Signe, 1990, en el libro Competency Assessment Methods, p. 6) "la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".

Spencer en 1993 señala que es una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo o un desempeño superior en un trabajo o situación. (Carlos Castro, 1996. Citado en la guía de Pedagogía III, UCAB, 2000).

El autor, Spencer, anteriormente citado desglosa el concepto e indica que:

- La característica subyacente significa que la competencia es una parte bastante profunda y duradera de la personalidad de un individuo, y puede predecir un comportamiento en una amplia variedad de situaciones o tareas de trabajo.
- Causalmente relacionado significa que la competencia predice el comportamiento y el desempeño.
- Criterio de referencia significa que la competencia realmente predice quien hace las cosas bien o mal, como cuando se mide a través de un criterio específico o estándar.

Además, Spencer señala cinco tipos de características de las competencias. (Carlos Castro, 1996. Citado en la Tesis de grado de Martínez y Rangel (1998). Citada en la guía de Pedagogía III, UCAB, 2000):

1. **Motivo**: es una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona; por ejemplo la necesidad de logros.

2. **Rasgos de Carácter**: consiste en una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado, ejemplo: confianza en uno mismo y autocontrol.
3. **Concepto de uno mismo**: actitudes o valores, medidos por un test de respuestas en el que se pide a las personas que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que esta interesado en hacer.
4. **Contenido de Conocimientos**: de hechos o procedimientos, tanto técnicos o interpersonales que se miden a través de tests de respuestas.
5. **Capacidades Cognoscitivas y de Conducta**: ya sean ocultas como por ejemplo el razonamiento deductivo o inductivo, u observables, como la capacidad de escucha activa.

Núñez, Jorge (1997) define a las competencias " como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio".

OIT (Organización internacional del trabajo) define el término competencia como: "La capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" Si se analizara este concepto se puede entender que la persona que tiene "x" competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que comienza a trabajar, entendiéndose que dentro de las empresas el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en el proceso de la curva de entrenamiento. (Disponible en www.oit.org, revisión 01/09/2003).

Las tradicionales relaciones jerárquicas serán sustituidas por grupos de trabajo que adquieren mayor responsabilidad y poder. La información estará al alcance de todos. La carrera profesional será, cada vez más, una secuencia de diferentes responsabilidades y no una sucesión de diferentes títulos de puestos. (Fernández, Cubeiro y Dalziel, 1996).

Según esto, las personas trabajarán en grupos, dentro de organizaciones a su vez constituidas por agrupamientos, no estarán relacionados con el nivel de dirección por medio de las tradicionales líneas jerárquicas (Quinn Mills, 1991; citado en Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos por Fernández, Cubeiro y Dalziel,

1996). Dichos grupos de trabajo tendrán la libertad de escoger la manera de ejecutar la misión encomendada por los directores.

Siguiendo esta misma línea, para que este tipo de organización tenga éxito, va a requerir de cuatro condiciones:

1. Una Misión: se debe tener clara la misión en toda la organización así como en todos sus grupos o equipos de trabajo.
2. Competencias: La organización del futuro se creará en torno a las personas, dando mayor importancia a las competencias de las personas, utilizando a dichas personas como elementos para crear a las organizaciones mediante sus aportes.
3. Información: A os grupos o equipos de trabajo se les deberá mantener informados para no coartar su libertad y evitar que caigan en el estilo clásico del trabajo jerarquizado.
4. Cultura: tiene que ver con la disposición de las personas para asumir la responsabilidad de las tareas que se hayan delegado a su grupo den trabajo, en donde asumirán riesgos calculados, sin que esa responsabilidad la puedan pasar a sus superiores. Aquí es necesario una cultura de dirección en donde se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados con el fin de cumplir la misión.

Según Fernández, Cubeiro y Dalziel, (1996), existen unas competencias Diferenciadoras que son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con una actuación mediana; competencias Umbral o Esenciales: son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Ambas competencias provocan un patrón y norma para la selección del personal, planificación de la sucesión, evaluación de la actuación y desarrollo personal.

Conceptualmente una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro

& Fernández, 1996). La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996):

- El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.
- El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.
- El tercer componente de la competencia es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Se podría añadir que las competencias están ancladas en "comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o empleo" y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado. Claude Levy- Leboyer (2002).

Woodrufe (1993), citado en Claude Levy- Leboyer (2002) opina que la competencia es referida a una serie de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencia, esto quiere decir, que "constituyen un vínculo entre

las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse. El contenido de conocimientos y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar, mientras que modificar las actitudes y los valores resulta más difícil. Desde la perspectiva de coste/ eficacia, la norma será contratar por los rasgos de carácter (competencias) y la motivación, para luego desarrollar en cada persona las capacidades y os conocimientos. En muchas empresas actúan de manea contraria, quiere decir que contratan a su persona en base a las acreditaciones académicas (graduados que vengan de buenos colegios y universidades), esto, suponiendo que a los candidatos se les podrá inculcar las motivaciones y rasgos de carácter adecuados. Fernández, Cubeiro y Dalziel, (1996).

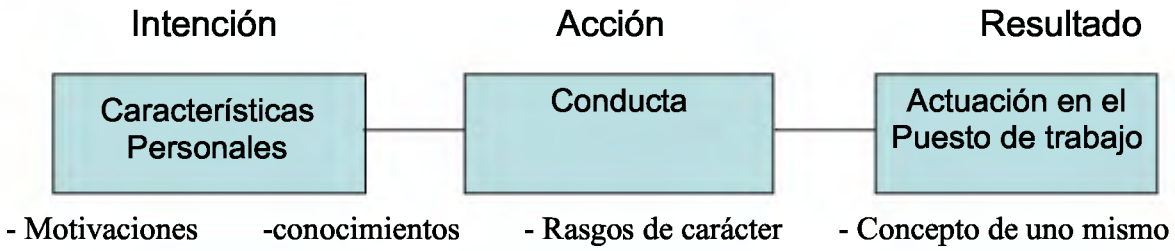

Figura 2: Modelo de Flujo Causal de Competencias o Competency Causal Flow Model

Fuente: Fernández, Cubeiro y Dalziel. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos, 1996.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, y se puede representar en un modelo de flujo causal que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final. Los modelos causales ofrecen a los directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo.

❖ Enfoques de las competencias:

- Clasificación según Mertens (1997)

Este autor clasificó las competencias laborales en:

1. Competencias Genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

2. Competencias Específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como por ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

3. Competencias Básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como lo son las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

- Clasificación según Hay- Group:

Bethell-Fox, (s.f.) Consultor senior de Hay Group, durante sus años de estudios en las diversas organizaciones a nivel mundial, señala que las competencias genéricas son las que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales y de dirección. Es por ello que ha seleccionado 20 competencias genéricas que deben de ser tomadas en cuenta en el proceso de selección y están agrupadas en 6 grupos. Las cuales se detallan a continuación:

1. Competencias de Logro y acción:

▪ *Orientación hacia el logro:* Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos.

- *Preocupación por el orden y la calidad:* Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas están claras. Establece y mantiene sistemas de información.
- *Iniciativa:* Es la predisposición a actuar de forma productiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones.
- *Búsqueda de Información:* Es la inquietud y la curiosidad por saber mas sobre las cosas, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades, o información que pueda ser útil en el futuro.

2. Competencias de Ayuda y Servicio:

- *Sensibilidad Interpersonal:* Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, subalternos y superiores y puede también incluir sensibilidad intercultural.
- *Orientación hacia el cliente:* Es el deseo de ayudar o servir a los demás en la satisfacción de sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

3. Competencia de Influencia:

- *Impacto e influencia:* Implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere. También implica llegar a acuerdos válidos y aceptables para ambas partes.
- *Conciencia Organizacional:* Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como aquellas otras que pueden influir sobre las

anteriores; así mismo, es capaz de prever como los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos dentro de la organización.

- *Desarrollo de Relaciones:* Es el interés de construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para hacer negocios o conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

4. Competencias Gerenciales:

- *Desarrollo de personas:* Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional.
- *Dirección de Personas:* es la capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, logrando que se cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- ***Trabajo en Equipo y Cooperación:*** Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por los otros.

Las conductas observables que forman parte de la competencia Trabajo en Equipo, según Hay Group (2001) son:

* Ofrece ideas o información relevante al equipo.

* Expresa expectativas positivas sobre el equipo.

* Pide sugerencias y aprecia las ideas y experiencias de los miembros del equipo, manteniendo una actitud abierta para aprender de los demás-

* Anima y motiva a las personas, haciéndoles sentirse importantes como miembros del equipo.

* Desarrolla oportunidades de realizar proyectos en equipo en la organización.

- ***Liderazgo:*** Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar y motivar a los demás.

En este caso podemos observar cuatro diferentes conductas observables:

* Se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria, manteniendo informadas a las personas afectadas por una decisión y explicando las razones que han llevado a tomar una decisión.

* Dirige el proceso de interacción de grupo con el objeto de integrar a sus miembros y formar equipos, invitándoles a contribuir con sus ideas.

* Busca aprender de los demás, reconociendo la contribución dada por su personal o equipo de trabajo.

* Defiende la reputación del equipo en la empresa y lucha por obtener tanto el personal, los recursos y la información necesaria para el buen funcionamiento del mismo.

5. Competencias Cognitivas:

- *Pensamiento analítico*: Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosada en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente, implica identificar las relaciones causa-efecto de los eventos.
- *Conocimientos técnicos*: Pone en práctica, amplia o aplica sus conocimientos técnicos, así como transfiere a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para mostrar el camino a otro. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio.
- *Perspicacia hacia el negocio*: Es la capacidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles bajos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles más altos, el sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y cómo éstas a su vez determinan las distintas alternativas.

6. Competencias de Eficacia Personal:

- *Autocontrol:* Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales y organizacionales. Así mismo, implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.
- *Auto confianza:* Es el convencimiento de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado para superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
- *Comportamiento ante errores:* Es la actitud que las personas toman ante los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
- *Identificación con la organización:* Es la decisión personal de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de esta. Puede manifestarse al colocar la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

- Clasificación según el profesor José Naranjo:

Este autor considera a las competencias como la plataforma para el proceso de cambio organizacional, ya que cuando cambia la estructura de una organización, las competencias constituyen la base para manejar el talento de la misma. (Pedagogía para el Adiestramiento III, UCAB, 2000).

Naranjo, J opina que los problemas derivados de las exigencias del entorno son temporales si son manejadas por la visión de competencias, sin embargo su uso, debe asumirse como un proceso continuo de mejora, es decir los problemas quizás no se resuelvan de manera absoluta e inmediata.

De esta manera el mencionado autor clasifica a las competencias en:

1. **Esenciales**: son aquellas necesarias para una actuación promedio o mínimamente aceptadas.

2. **Diferenciadoras**: son aquellas referidas a discriminar la actuación laboral por encima del promedio establecido.
3. **Técnicas y/o Personales**: son aquellas referidas a capacidades por conocimientos y habilidades.
4. **Genéricas**: se refieren a las relacionadas con el técnico y el contenido del trabajo en si
5. **Orgánicas**: son aquellas referidas para una compañía en especial, construidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones.

IV. Variables:

Para efectos de este estudio se decidió trabajar con dos variables y estudiarlas, éstas son: El Liderazgo Compartido y El Trabajo en Equipo.

❖ Liderazgo Compartido:

"El liderazgo es un ingrediente importante del éxito en cualquier organización". Morris Charles, (1997). El autor plantea dos enfoques para estudiar el liderazgo: El liderazgo con el enfoque de rasgos o estilo de liderazgo y el enfoque del liderazgo situacional.

Siguiendo el enfoque del estilo de liderazgo, muchos líderes tienen un estilo común de manejar a la gente que refleja sus habilidades y personalidad características. Tienden a utilizar este estilo tanto sea posible porque es cómodo para ellos. Además, los estilos de liderazgo no cambian con facilidad (Fiedler, 1967). Los estilos de liderazgo varían a lo largo de un continuo que va de orientado a la tarea a orientado a la relación (Fleishman y Harris, 1962). No obstante, el estilo de liderazgo orientado a la relación, enfatiza la confianza, el respeto, la comunicación de dos vías y el interés en las necesidades personales de los empleados. Mientras, el estilo de liderazgo orientado a la tarea se enfoca en los objetivos de desempeño organizacional, dando un enfatizándose principalmente en la planeación, organización y control del trabajo de los empleados." Morris Charles, (1997).

Con respecto al enfoque situacional, se refiere a la necesidad de los líderes de ser capaces de modificar su conducta para acomodarla a distintas situaciones, así como también a las diferentes necesidades de aquellos quienes están a su cargo. "Por ejemplo, es probable que un empleado de mayor edad y más experimentado necesite un estilo de liderazgo distinto al de un empleado nuevo, más joven (Hersey y Blanchard, 1988). El enfoque situacional enfatiza que los líderes efectivos deben ser flexibles a fin de cambiar sus conductas como lo dicten las situaciones". Morris Charles, (1997).

La nueva visión del Liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender". (Senge Peter M., 1999).

El Líder como Diseñador:

El líder diseñador recibe pocos elogios, ya que las funciones del diseño son poco visibles, se encuentran detrás de escena; quienes lo practican encuentran una gran satisfacción en capacitar a otros y en formar parte de una organización que es capaz de producir resultados que interesan, realmente, a la gente. Estas recompensas les parecen más duraderas que el poder o los elogios que reciben los líderes tradicionales.

"El diseño es, por naturaleza, un ciencia integradora porque el diseño requiere lograr que algo funcione en la práctica". (Senge Peter M., 1999).

El mismo autor señala que con los líderes que ha trabajado, coinciden en que la primera tarea de un líder como diseñador concierne al desarrollo de la visión, los valores y la misión. Así mismo señala que la construcción de una visión compartida es importante desde un principio porque impulsa una orientación de largo plazo y el aprendizaje.

Comenta Senge que la función del líder es la de diseñar los procesos de aprendizaje, en donde la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas.

Los líderes diseñadores se preocupan por crear ambientes de trabajo donde la convivencia, la creatividad y el compromiso con el crecimiento personal y organizativo sean posibles. Defiende así un liderazgo compartido y potenciador de todas las personas que integran la

organización, pues cree que la solución a los grandes problemas no viene de unos pocos líderes carismáticos, sino del trabajo creativo de todos y cada uno de los que integran la organización.

El Líder como Mayordomo:

El autor se refiere en este punto a algo denominado "historia de propósito" que es más profundo que la visión y consiste en un patrón grade de devenir que otorga un significado singular a sus aspiraciones personales y a sus esperanzas para la organización.

Senge, comenta que la historia de propósito del líder es tanto personal como universal, en donde se define el trabajo de una vida; otorgando profundidad a su visión, y lo más importante es que dicha historia es crucial para su capacidad de liderazgo, situando el propósito de su organización y su razón de ser dentro de un contexto. De esta manera la organización se transforma en un vehículo para introducir aprendizaje y un cambio en la sociedad. El poder de la historia de propósito es brindar un conjunto integrado de ideas que infunde significado a todos los aspectos de la labor del líder.

Entonces, es a partir de esta historia de propósito que el líder desarrolla una singular relación con su visión personal; es decir se transforma en un mayordomo de la visión.

Senge, menciona que el mejor modo de apreciar al "líder como mayordomo" es ver como los individuos comprometidos con esa tarea describen su sentido de propósito.

El Líder como Maestro:

El autor cita en su libro La Quinta Disciplina a Max de Pree, un ex ejecutivo de Herman Millar, quien opina que la primera responsabilidad de un líder es "definir la realidad". Gran parte de la influencia que tiene un líder consiste en ayudar a la gente a ver la realidad de un modo más preciso, penetrante y, a su vez, potenciador.

La mayoría de las personas y de las organizaciones perciben la realidad como las presiones que hay que sufrir, las crisis ante las cuales hay que reaccionar y las limitaciones que se tengan las cuales se deben aceptar. Ante esta forma de definir la realidad, la visión se convierte en un sueño ocioso, pasando a ser un sueño inalcanzable.

Comenta el autor que los líderes de las instituciones actuales, enfocan su atención en hechos y patrones de conducta en donde las instituciones los emulan, de allí que las organizaciones contemporáneas sean reactivas, o en otros casos reflexivas, pero nunca generativas.

También, Senge, comenta que los líderes de las organizaciones inteligentes, enfatizan su atención al propósito y la estructura sistémica (es el dominio del pensamiento sistémico y los modelos mentales), enseñando a todas las personas de la organización a imitarlos.

El Manual de Productividad y Liderazgo en el rol Supervisor (Contaloría General de la República, 1997), plantea que no hay duda de que el líder del equipo carga con la responsabilidad final de su éxito; el asunto es ver si realmente se aprovechan eficazmente los recursos del equipo para obtener resultados positivos. En la mayoría de los casos los líderes han tenido que enfrentar riesgos que son inherentes al ejercicio de autoridad.

Cuando los miembros del equipo responden en distintas formas al liderazgo, entran en juego sus propios principios, es decir a medida en que se van concretando normas y que cada miembro desarrolla normas de desempeño y expectativas tanto de si mismo como de los demás, va surgiendo una cultura de equipo.

- Teorías de Liderazgo y Estudios realizados:

  a) Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard_ (Hersey & Blanchard, 1969; Blanchard, 1985):

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo

socio-emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados:

- La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.
- conducta de relación: consiste en el grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emociona Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación que esté desarrollándose.

La teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre:

1. la cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder.
2. la cantidad de apoyo socio- emocional (conducta de relación) que proporciona y
3. el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo. (Disponible en www.monografias.com / Revisión 25/09/03)

b) Teorías de las características del liderazgo

Teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores.

Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las **teorías de las características del liderazgo**. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes, se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos. Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron resultados no muy alentadores. Así es como, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, de las cuales sólo cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores, y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó. Robbins, S (1996)

Por el contrario, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes éstas fueron la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Adicionalmente, la investigación reciente señala que las personas que tienen alta calificación en introspección, es decir, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones, tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes en grupos. En suma, los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

c) Teorías del comportamiento del liderazgo

Teorías que proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

Considerando las implicaciones prácticas del enfoque del comportamiento: si éste fuera exitoso, tendría implicaciones bastante diferentes de las del enfoque de las características. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para *seleccionar* a las personas "adecuadas" para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo. Por el contrario, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos *entrenar* personas para que fueran líderes.

La diferencia entre las teorías de las características y las del comportamiento, en términos de la aplicación, yace en las suposiciones que las sustentan. Si las teorías de las características fueran válidas, entonces, el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento, es decir, se tiene o no se tiene. Por otro lado, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Si el entrenamiento funcionará, podríamos tener una gran cantidad de líderes eficaces. Robbins, S (1996).

La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) a finales

de la década de los cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.

Empezando con más de mil dimensiones, redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones: *estructura de inicio y consideración.*

Estructura de inicio

Ella se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. La misma, incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que asigna tareas particulares a los miembros de un grupo y espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño, enfatizando el cumplimiento de las fechas límite.

Consideración

Consiste en la medida en la cual existe la probabilidad de que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de sus subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y tratar a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración, es decir, un líder alto-alto, tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que tienen una baja calificación; ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo "alto-alto" no siempre da como resultado consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del líder caracterizado como alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticias, ausentismo y rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo a los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias.

Otros estudios demostraron que la alta consideración estaba relacionada negativamente con las calificaciones de desempeño del líder por parte de su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo "alto-alto" generalmente produjo resultados

positivos, pero se encontraron suficientes excepciones para indicar que los factores situacionales necesitaban ser integrados a la teoría. Robbins, S (1996).

También se realizaron *estudios sobre liderazgo* llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (University of Michigan) al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio; los cuales tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento, las cuales nombraron: **orientación al empleado** y **orientación a la producción.** Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros; mientras que los líderes orientados a la producción tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, cuya preocupación principal era el logro de las tareas del grupo, y donde los miembros de ese grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado, ya que se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Por el contrario, los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo. Robbins, S (1996).

d) La matriz gerencial

Los autores de esta teoría desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo. Ellos propusieron una **matriz gerencial** basada en los estilos de "interés por la gente" de "interés por la producción", la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

El qrid no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton (autores de esta teoría), se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo, con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo *country club*). Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay poca evidencia sustancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones. (*Trabajo sobre Liderazgo*. Disponible en: www google.com.ve / Revisión 30/ 09/ 03).

El Papel del Liderazgo:

Los líderes deben presentar una visión de posibilidades futuras, ya que esta es una parte esencial del liderazgo; así mismo deben asegurar el trabajo en equipo. En muchos casos en empresas, se incluye el ejercicio del poder para imponer obediencia, así como recompensar para moderar la resistencia y la negociación para alcanzar una posición que no es la ideal. Por el contrario, es mucho más positivo estimular la participación de los empleados en la creación de la visión, que imponerle la visión de un equipo, de esta manera, los miembros se sienten propietarios. Esto no es una tarea sencilla, es necesario que todos tengan aptitudes de participación. (Manual de Productividad y Liderazgo en el Rol Supervisor. Contraloría General de la República, 1997)

- Conceptos:

Actualmente se considera que existe un liderazgo estratégico por equipos, en el que todos tienen que participar. Bien, el equipo se puede reunir una vez al mes para concebir ideas que rompan los paradigmas corrientes, pero también se debe incorporar a los clientes externos para que participen desde afuera generando e incentivando ese liderazgo en grupo. Por ello es necesario que la organización maneje un lenguaje común que permita compartir conceptos, métodos y técnicas de gestión, con el fin de mejorar sus resultados.

El Liderazgo Compartido puede ser definido como:

> *"una situación en la que el proceso de liderar rota entre los miembros de un equipo, obedeciendo a razones de conocimiento, experticia, toma de decisiones, análisis de situaciones como*

variables claves para ubicarse en diferentes sujetos de acuerdo a las diferentes situaciones planteadas".

(D. Casares, 1994, escrito en la Revista Gestión, número 7, artículo 12).

Paul Graham opina que "el liderazgo puede estar centralizado e incluso, puede asumirse como natural. Pero dadas las presiones antes mencionadas, tiene más sentido desarrollar una teoría de liderazgo compartido y funcional en el cual la responsabilidad y experiencia se diversifican y comparten sobre la base de competencias apropiadas. Llegar a un liderazgo funcional y compartido no siempre es fácil. En última instancia no absuelve a los responsables de la llamada final, probablemente forzando a aquellos que están designados como líderes del programa a tomar decisiones regulares y ocasionalmente impopulares". (Traducido por: Martha Camacho, (1998), (Disponible en: http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vee02a.htm/ revisión 15/12/2002).

Igualmente el Ministro Delfino Reyes Jiménez (México), opinó que:

"el Liderazgo Compartido consiste en hacer que un grupo de individuos se comprometan al trabajo en forma dinámica para alcanzar objetivos comunes. Un liderazgo compartido exige de todo trabajo consciente, responsable, sentido solidario, espíritu de servicio, disposición al cambio, en la cual los administradores logren el equilibrio de la dinámica institucional para lograr que en la toma de decisiones se produzcan alternativas acertadas y viables para lograr las metas". (Disponible en: www.ipep.edu.mx/revisión 19/04/2003)

Delfino Reyes plantea que el liderazgo compartido puede variar según: el tipo de Organización: puede ser gubernamental educativa, comercial o de servicio, etc.

a) **Área funcional:** Puede ser en el campo de la investigación, mercadotecnia, administración etc.
b) **Nivel Organizacional:** Puede darse en la supervisión, mandos intermedios, personal responsable de un área o actividad determinada.

c) **Perfil Profesional:** Características básicas que debe tener el personal capaz de tomar decisiones para practicar el liderazgo compartido.

d) **Líneas de Acción y Edad:** Son las capacidades, habilidades, características personales, de carácter organizacional, factores de comportamiento, capacidad para influir sobre las personas como consulta o de orientación para facilitar el trabajo administrativo y mejorar los resultados obtenido por el esfuerzo del grupo.

El trabajo interactivo en una organización, involucra, compromete, responsabiliza a todos y cada uno de los integrantes de una organización, para alcanzar la calidad.

El Liderazgo Compartido es un concepto que todavía no es muy utilizado en la actualidad, prueba de ello es la escasa literatura que sobre el tema existe. Pero es una competencia que cada días más va ligada al desempeño de las funciones dentro de una empresa y es demandada por muchos reclutadores, para el desarrollo óptimo de las tareas en una empresa.

Otro concepto interesante de la competencia Liderazgo compartido es:

"Una situación en la que el proceso de liderar rota entre los miembros de un equipo, obedeciendo a razones de c conocimiento, experticia, toma de decisiones, análisis de situaciones como variables claves para ubicarse en diferentes sujetos de acuerdo a las diferentes situaciones planteadas". (D. Cásares, 1994, escrito en la Revista Gestión, número 7, artículo 12)

A su vez, la organización Hay Group, define al Liderazgo como la siguiente competencia:

"Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica e deseo de guiar y motivar a los demás".

Para efectos de esta tesis de pre- grado, se unieron varios conceptos de Liderazgo dados por diversos autores como el de D. Cásares y el concepto de liderazgo que define Hay Group en su libro "Competencias en la Gestión Humana". Dicho concepto determina claramente lo

que se quiso estudiar, con respecto a una de las competencias. Luego, el concepto es el siguiente:

"Es la capacidad y el deseo de dirigir y motivar a un grupo o equipo de trabajo en un momento dado, dicha capacidad rotará entre los miembros de un equipo, obedeciendo a razones de conocimiento, experticia, toma de decisiones y análisis de las mismas, como variables claves para ubicarse en los diferentes sujetos de acuerdo a diferentes situaciones".

❖ Trabajo en Equipo:

"El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos". (Senge Peter M., 1999).

El mismo autor en su libro La Quinta Disciplina, refleja que el aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, ya que son las dos maneras en las que los equipos se entienden. "En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor de ellas, para respaldar las decisiones que se deben tomar". (Senge Peter M., 1999)

En la misma línea, Morris Charles, (1997) opina que los equipos de trabajo han cobrado una mayor importancia recientemente, ya que ha surgido la necesidad de competir con mayor eficacia en la economía global, de allí que as organizaciones estén experimentando con los equipos de trabajo para aumentar el nivel de compromiso y productividad entre sus empleados.

El mismo autor menciona en su libro que ha surgido un innovación dentro de los equipos de trabajo, el cual es llamado **Grupo de Trabajo Autónomo**, en donde un pequeño equipo de trabajadores es responsable de un producto o servicio completo; los miembros de dicho equipo

tienden a estar cohesionados en donde los miembros comparten un sentimiento de pertenencia y unidad. Así mismo, indica, que los grupos de trabajo autónomo también están diseñados para otorgar a los trabajadores un poder importante para la toma de decisiones en áreas como planeación, programación y contratación.

Estos grupos con autonomía para a toma de decisiones, se convierten en **Equipos de Trabajo Autodirigidos.** Estos equipos no carecen de problemas, ya que no todos los trabajadores son capaces o están dispuestos a ser parte de un equipo. Los trabajadores deben estar bien capacitados antes de que puedan manejar la autoridad y responsabilidad de un ambiente de equipo; de allí que con frecuencia se les pida a los miembros de un equipo que no aprendan sólo su trabajo, sino también el de los demás miembros.

"Dentro de un equipo, los miembros asumen diferentes roles, varios de los cuales se ha determinado que son necesarios para el funcionamiento natural y efectivo del equipo. Estos roles pueden ser asumidos por miembros individuales o compartidos por varios miembros en diferentes momentos, y en muchos casos uno o más de los miembros puede cumplir más de un rol". (Manual de Productividad y Liderazgo en el Rol Supervisor. Contraloría General de la República, 1997).

Si se consideran estos roles y se permite a cada miembro ejercer aquel rol en el que más se destaque, estaremos potenciando positivamente dicho equipo en función del objetivo común que los une.

Según el manual de *Productividad y Liderazgo en el Rol Supervisor*, de la Contraloría General de la República, existen unos factores para la efectividad de un equipo:

1.- Metas y objetivos compartidos: para que los equipos funcionen de manera efectiva es imprescindible que se fijen metas, ya que las mismas son la razón de ser de los equipos. Los miembros del equipo deben comprender la meta planteada, así como el rol del equipo dentro de la organización y las responsabilidades; el equipo debe comprometerse con sus metas.

2.- Utilización de recursos: el equipo debe utilizar todos los recursos a su alcance. No obstante el equipo tiene a responsabilidad, de contribuir con el aporte de ideas.

3.- Confianza y resolución de conflictos: el equipo debe saber tratar con las diferentes necesidades y los problemas emocionales que surjan. Así mismo, deben construirse relaciones basadas en el respeto, mutua confianza y entendimiento entre todos.

4.- Liderazgo Compartido: los individuos no funcionarían como un equipo si sólo se les reúne para asentir a las decisiones tomadas por su líder. El desarrollo y adhesión de un equipo, solamente ocurre cuando existe el sentimiento de liderazgo compartido entre todos los miembros del equipo. Esto quiere decir que cada miembro del equipo acepta una responsabilidad para llevar a cabo las funciones necesarias para realizar el trabajo, manteniendo al grupo unido e interactuando efectivamente.

5.- Control y Procedimientos: el equipo deberá establecer procedimientos que regularán sus actividades, en los cuales participarán todos los miembros del equipo.

6.- Comunicaciones Interpersonales Efectivas: el desarrollo de un equipo dependerá de la habilidad de sus miembros para comunicarse entre ellos de forma abierta y honesta. Cada miembro debe auto-controlarse con la finalidad de que cada integrante del grupo tenga la oportunidad de participar en las discusiones.

7.- Acercamiento a Solución de Problemas y Toma de Decisiones: el tomar decisiones y solucionar problemas, implican dos funciones críticas dentro de un equipo. Ellos deben adoptar un método reconocido para resolver problemas y tomar decisiones. La falta de un acercamiento convenido puede convertirse en tiempo perdido, malos entendidos, frustraciones y malas decisiones.

8.- Experimentación: el equipo deberá estar preparado para experimentar nuevas maneras de hacer as cosas. El uso de técnicas como "Tormenta de Ideas", debe tomase en cuenta de vez en cuando para que surjan nuevos métodos para la efectividad del equipo. Se le debe otorgar más flexibilidad al equipo para abordar os problemas.

9.- Evaluación: El equipo deberá detenerse a analizar qué tan bien lo está haciendo. Se podrían estar originando problemas debido a métodos y procedimientos o a la actuación de los miembros individuales del equipo; dichos problemas deberán ser discutidos por todos los miembros del equipo y resolverlos. Uno de los factores más críticos, en el desarrollo de un equipo, es la evaluación de uno mismo.

Crear equipo implica un acción deliberada para identificar barreras y derribarlas, cambiando comportamientos indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo.

El trabajo en equipo es un proceso colectivo. No lo puede realizar una sola persona; es decir, cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones. La manera en que estos individuos pueden interactuar para formar colectividades puede ser positiva o negativa. En algunos casos, los miembros se neutralizan mutuamente, lo que produce ineficacia, en donde el todo resulta menor que la suma de sus partes. En otros casos los miembros se pueden parcializar; y una tercera posibilidad es que la interacción estimule un estado excelente que supera el aporte de cada miembro a la suma de todos los miembros. Cuando esto ocurre, el equipo ha logrado una sinergia, en donde el todo es mayor que la suma de las partes, en donde el resultado es que el equipo supera la suma de los aportes individuales logrando la excelencia en el trabajo en equipo. (Manual de Productividad y Liderazgo en el Rol Supervisor. Contraloría General de la República, 1997)

- Conceptos:

Según Ricardo Bolaños, el trabajo en equipo representa a:

> "*un grupo de individuos unidos con un objetivo común; usando una metodología común; actúan en un espacio y tiempo determinado; teniendo habilidades complementarias; basándose en valores compartidos; y con responsabilidad mutua".* (Disponible en: www.zaraempleo.org/reportajes/trabajoequipo/ revisión 19/ 04/ 2003)

Siguiendo la misma línea, se consideró importante el concepto dado por Julio Atance, quien es un trabajador minusválido que forma parte de un centro especial de empleo de carácter virtual que comenzó a funcionar en Zaragoza (España) en el año 2000, definiendo el concepto de Trabajo en Equipo como:

> *"El principio del trabajo en equipo es desempeñar un trabajo individual bajo un fin común. Es una actitud de servicio con el espíritu del grupo para un fin común exterior al equipo. Todos los miembros del equipo aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto,*

respetando al máximo la dignidad de las personas. Trabajar en equipo es la clave, no sólo de un excelente rendimiento empresarial, sino además de un óptimo clima dentro de la empresa". (Disponible en: www.zaraempleo.org/ reportajes/trabajoequipo/ revisión 19/ 04/ 2003).

Como tercera fuente, la organización HAY Group, define el concepto de Trabajo en Equipo de la siguiente manera:

"Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo de forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva debe existir un interés genuino por los otros".

Para efectos de esta investigación, se unificaron estos tres conceptos de Trabajo en Equipo, de los cuales se tomaron las características más importantes de cada uno, cumpliendo con todos los requisitos para poder ser desglosado y operacionalizado. Es por esto que se tomó el siguiente concepto como base de la competencia Trabajo en Equipo:

"Es la capacidad de desempeñar un trabajo individual persiguiendo un fin común, en donde todos los miembros otorgan parte de su libertad e intereses individuales, respetando las ideas y opiniones de los demás integrantes del equipo, como opuesto a hacerlo de forma individual y competitiva actuando con responsabilidad mutua".

MARCO DE REFERENCIA

La empresa X pertenece al sector consumo masivo, específicamente al área de alimentación. De la misma manera, la empresa X también se desenvuelve en el sector de manufactura, mercadeo y distribución, ya que en muchos casos proporciona la materia prima a muchas empresas de alimentos, pequeñas, medianas y grandes, para que puedan elaborar sus productos. Así mismo, la empresa X es proveedora de cadenas de comidas rápidas, restaurantes, entre otras. Del mismo modo, esta empresa abastece la agroindustria y al productor agropecuario.

Siendo una empresa transnacional, comienza sus actividades en el país a mediados de la década de los a'os ochenta (80), en el Occidente, específicamente en la ciudad de Maracaibo.

En 1999, la empresa X consolida su posición de líder en el mercado como principal proveedor de materia prima o insumos elaborados para la industria de alimentos y el mercado de consumo masivo.

Hoy en día la mencionada empresa cuenta con más de 10 Plantas Industriales y Centros de Distribución, ubicados en diferentes zonas del país, generando aproximadamente 2.000 empleos directos y entre 25.000 y 27.000 empleos indirectos.

La empresa X cuenta con una Fundación que influye de manera positiva en el ámbito social, contribuyendo al bienestar de las comunidades donde actúa, contemplando sus proyectos de apoyo a la educación, la salud y la protección de niños y ancianos.

Dicha empresa X cree en Venezuela y su futuro, considera que su éxito esta totalmente ligado al progreso del país y que no tendría posibilidades de seguir prosperando si no hay un

desenvolvimiento armónico en el mismo. De allí la creencia de dicha empresa en que su mejor contribución es hacer bien lo que hacen; es decir, invertir, asegurar la calidad en sus productos y servicios, desarrollar nuevos negocios, lanzar nuevos productos, crecer, poder generar más empleos, en fin, asumir el riesgo empresarial que consiste en la razón de ser ética de la rentabilidad.

MARCO METODOLÓGICO

I. Tipo de Estudio: Descriptivo

Un estudio descriptivo es: aquel estudio que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986, citado en Sampieri y otros, 2001, p.60)

"Desde el punto de vista científico, describir es medir (...) en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente" (Sampieri y otros 2001, p. 60).

Este tipo de estudio permitió medir las variables escogidas (Liderazgo Compartido, Trabajo en Equipo), de manera tal que se describió el objeto de interés y los comportamientos de cada una de las variables, antes y después de la aplicación del taller de Entrenamientos Experienciales.

"Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con las que tiene que ver el fenómeno de interés, su objetivo no será indicar cómo se relacionan las variables medidas" (Sampieri y otros 2001, p. 61).

II. Diseño de Investigación: Longitudinal

Los diseños longitudinales permiten analizar cambios en determinadas variables, a través del tiempo. Hernández Sampieri define el tipo de diseño longitudinal como: "Recolectar datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias" (Hernández y otros 1991. p 191).

Entonces, el estudio, fue de carácter Longitudinal, debido a que se seleccionó un grupo de personas, pertenecientes a una empresa X y fueron evaluados durante un período determinado, considerando las variables: Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo. El instrumento se facilitó, por primera vez, justo antes de la aplicación de las actividades de Entrenamiento Experiencial, lo que se denominó "momento 1", estas variables fueron medidas por cada persona que rodea en 360º a los participantes (Gerentes) del taller de Educación Experiencial bajo un mismo contexto, observando su comportamiento.

Al cabo de un tiempo, un mes y una semana, se tomó el mismo grupo escogido, es decir, las personas que rodean a los participantes del taller, sin alterar su contexto, para aplicarles el mismo instrumento, observando las mismas variables del estudio, aprendidas o presentes en los individuos, esperando obtener una primera utilidad percibida utilizada. Esta aplicación del instrumento se llamó "momento 2".

La diferencia obtenida entre el momento 1 y el momento 2, será la ganancia, siendo ésta los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, que nos sirvió para observar el comportamiento y la relación entre las variables escogidas para nuestro estudio.

Siendo más específico el diseño es, entonces, Longitudinal- Panel, ya que el mismo grupo de sujetos fue medido en todos los momentos.

III. Medición de las Competencias. (Evaluación 360 grados):

La evaluación 360 grados, también llamada Feedback Multifuente, esta enfocada al desarrollo individual y por lo tanto organizacional. Durante esta evaluación las personas que son objeto de la misma, esperan recibir feedback exacto, especifico, relevante, y oportuno. Sin embargo muchas de estas personas se frustran al no recibir información crítica que contribuya con su crecimiento y con la eficacia de esta y de la organización.

Tradicionalmente el supervisor o jefe era la fuente de feedback mas directa, sin embargo esta figura puede llegar a no ser positiva si las apreciaciones de rendimiento vienen bajo la critica constante, o cuando el supervisor puede ser incapaz o proporcionar un feedback de

calidad por alguna razón, esta situación se dificulta y puede llegar a ser mas desmotivante cuando adicionalmente, el control por parte del jefe aumenta y el tiempo dedicado al empleado disminuye.

Borman (1974), señala que a raíz de este tipo de situaciones, la comunidad de investigadores organizacionales esta en la búsqueda de nuevas y mejoradas fuentes de feedback que sean alternativas a la figura del jefe, principalmente apuntado al par y subordinados.

Según el autor Kraut (1996, citado en la tesis de pre- grado de Meyer y Robalino, Perfil de Competencias ideal VS. Perfil de Competencias Real del Gerente de Recursos Humanos en la Industria Farmacéutica), el feedback multifuente se establece sobre el objetivo de maximizar la calidad del feedback de gerentes, pares y subordinados y entre ellos mismos, y muchas veces involucrando y dando valor a la opinión al equipo de trabajo. El objetivo es trabajar con aquellas personas que mantengan un contacto cotidiano y que tengan objetivos comunes.

Es importante tomar en cuenta que para la realización de la presente investigación, fue tomado este tipo de evaluación para recabar la percepción que tenían las personas que rodean a los Gerentes sobre ellos, a nivel de conductas observables, por lo cual no fue tomada la auto evaluación de los Gerente, ya que no se quiso tener ningún tipo de respuestas sesgadas en la recolección de los datos.

IV. Instrumento de Recolección de Datos

Para efectos de la presente investigación fue construido un instrumento, que buscó medir las variables del estudio, específicamente para el taller de Entrenamientos Experienciales, que dicto la Empresa Y a la Empresa X, siguiendo el procedimiento que menciona Sampieri (1998, p. 244), el cual consiste en:

- Listar las variables que se pretenden medir u observar.
- Revisar su definición conceptual y comprender su significado. Para el caso del estudio en cuestión, fue tomado para ambas variables (Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo)

una unión de conceptos que englobaba las categorías que necesarias para llevar a cabo la investigación, no se tomaron las definiciones de competencias tal cual como las nombra HAY, porque para efectos del taller en el que participaron los Gerentes de la muestra, las actividades tenderían a conceptos nuevos que englobaban muchas categorías de varios conceptos, sobre Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo.

- Revisar como han sido definidas operacionalmente las variables. Las dimensiones que se tomaron para medir la presencia o ausencia de la competencia en cada Gerente, fueron extraídas directamente de la unión de todos los conceptos. Para que el instrumento tuviera validez y confiabilidad, se tomaron las siguientes mediciones:
    - Desde el punto de vista de la confiabilidad se utilizo el Coeficiente de Cronbach, una de las ventajas de dicho coeficiente es que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Otra de las ventajas es que no es necesario dividir en 2 mitades los items del instrumento de medición. (Sampieri, 1998, p. 242). Luego de montar la matriz de respuestas de la prueba piloto, se midió dicho coeficiente y se obtuvo 0,87, por lo cual se determina que el instrumento construido era confiable para medir las variables del estudio (Ver Anexo A).
    - Desde el punto de vista de la validez, se consulto a investigadores familiarizados con las variables para ver si las dimensiones realmente median lo que se estaba buscando (Ver Anexo B).
- Indicar el nivel de medición de cada item. Se tomó, para la construcción del instrumento, el nivel de medición ordinal.
- Indicar como se habrán de codificar los datos en cada item y variable. Esto implicó construir un libro de códigos, que permitió unificar en un solo criterio las afirmaciones y las negaciones, para que las alternativas de respuesta pudiesen ser medidas.
- Una vez que se indica el nivel de medición de cada variable e item, y se determina su codificación, se procede a aplicar una prueba piloto del instrumento de medición. Para determinar el entendimiento y comprensión del instrumento, el grupo de participantes del taller de Entrenamientos Experienciales fue expuesto al mismo, antes de asistir al taller. Esta medición fue tomada como Prueba Piloto (ya que era una pequeña muestra en comparación a la muestra real), para poder analizar si las preguntas se entendían y si los

items funcionaban adecuadamente. Además esta medición permitió calcular la confiabilidad y la validez del instrumento.

- Para efectos de la medición de las variables, no hubo necesidad de modificar el cuestionario para estudios posteriores y para efectos del presente estudio, se decidió utilizar la escala de Likert invertida, para un total de 38 preguntas, ya que se había logrado, con la prueba piloto, la reacción esperada por parte de los encuestados, sobre la direccionalidad de las preguntas.

El instrumento en fin (Ver Anexo C), fue un cuestionario basado en un escalamiento tipo Likert en el cual se estructuró un cierto número de afirmaciones y negaciones, que calificaron al objeto de actitud, en donde se pidió la reacción de los evaluadores sobre los participantes ante dichos ítems; las mismas, estuvieron claramente redactadas para que los participantes pudiesen discriminar mejor. La dirección de preguntas fue cerrada, para mayor facilidad en la recolección de los datos. En este sentido, dependiendo de sí la dirección de las afirmaciones fue positiva o negativa, se codificaron las alternativas de respuesta. (Hernández y otros, 2001, pp. 256- 258), en un libro de códigos. (Ver Anexo D). La escala de Likert fue tomada de manera invertida para efectos de este estudio, ya que una vez obtenidas las respuestas a través de la Prueba Piloto, se encontró que las personas respondieron hacia la direccionalidad que se buscaba con el cuestionario. El escalamiento de preguntas quedó de la siguiente manera:

1 Siempre
2 Casi Siempre
3 Algunas Veces
4 Casi Nunca
5 Nunca

Para efectos de un análisis mucho más preciso, se contó con la participación con carácter de observadoras, de las investigadoras durante el taller, para lo cual se realizó una toma de notas detalladas de las conductas de los participantes durante el taller, sobre las actividades en general y de la forma como los participantes aprendían.

V. Unidad de Análisis

❖ Población:

Se tomó como población a aquellos participantes de la Empresa X, que asistieron al taller de Entrenamiento Experiencial, en el cual se quiso reforzar o enseñar las competencias de Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo, aplicados por una Empresa Facilitadora Y especialista en la aplicación de dichos talleres. La Empresa X, se encuentra entrenando a todo su personal en dichos talleres, por lo cual se tomó esta población en específico, ya que era el primer grupo que asistía al módulo 1 del Taller, dictado por la Empresa Facilitadota Y.

❖ Muestra:

La Muestra que se tomó fue intencional, ya que para efectos del estudio se tomaron sólo los Gerentes participantes en las Actividades de Entrenamiento Experiencial (Gerentes de Línea, del Área de Mercadeo), ya que el cargo de gerente implica es un cargo modelo a seguir y, además, son los gerentes quienes podían tener o reforzar las competencias de Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo, que tienden a ser Competencias más bien gerenciales y que son demandadas para cargos en la Empresa similares a los de los Gerentes que participaron.

VI. Estrategias de Medición

De igual manera, se utilizó la estadística descriptiva, para cumplir con las condiciones necesarias para analizar el impacto del taller de Entrenamiento Experiencial, en términos de Medidas de Tendencia Central, Medidas de Variabilidad y Análisis Paramétrico.

A continuación se presentan las medidas de Tendencia Central utilizadas en el estudio:

- Moda: es la categoría que ocurre con mayor frecuencia. (Sampieri 1998, p. 351).
- Media: es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución, (Sampieri 1998, p. 353). Dado que cualquier observación en el conjunto se emplea para su cálculo, el valor de la media puede afectarse de manera desproporcionada por la existencia de algunos valores extremos. (Canavos 1988, p. 12).

- Mediana: es el valor que divide la distribución de los datos por la mitad, es decir, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad, por arriba. Es una medida propia de niveles de medición ordinal, por intervalos y de razón; la mediana es particularmente útil cuando hay valores extremos. (Sampieri, 1988, p. 351)

Luego, las medidas de Variabilidad, que se utilizaron para el estudio y posterior análisis de las variables, fueron:

- Desviación Estándar: Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida es expresada en las unidades originales de medición de la distribución y se interpreta con relación a la media. Cuanto mayor es la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor es la desviación estándar. (Sampieri, 1998, p. 355).
- Rango: Es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor, indica el numero de unidades en la escala de medición necesario, para incluir los valores máximos y mínimos. Cuanto mas grande sea el rango, mayor será la dispersión de los datos de una distribución. (Sampieri, 1998, pp. 354-355).
- Coeficiente de Variación: Indica la homogeneidad o heterogeneidad de los datos, tomando en cuenta la media de los mismos. Se calcula dividiendo la desviación estándar entre la media por cien. A medida que el coeficiente se acerque más 100%, los datos son más heterogéneos y a medida que se acercan a 0, son más homogéneos. (Canavos 1988, p. 66).

Para finalizar, la tercera estrategia de medición que se utilizó fue un estadístico paramétrico:

- Prueba de T: Es una medida estadística paramétrica, que evalúa si dos grupos difieren entre si, de manera significativa respecto a las medias. Para saber si el valor de T es significativo, se aplica la formula y se calculan los grados de libertad para las muestras, posteriormente se elige el nivel de significancia y se compara el valor obtenido contra el valor que le corresponda en la tabla. Si el valor calculado es igual o mayor al que aparece en la tabla, se acepta la hipótesis de la investigación. (Sampieri, 1998, pp 384-386).

VII. Evaluación De Resultados

Para evaluar los resultados del estudio, se utilizará la metodología de Donald Kirkpatrick, quien plantea que la razón más elemental para evaluar es que a través de ella obtenemos el cómo se pueden mejorar futuras acciones, otra razón es determinar si una acción debiera continuar o no y la última razón es justificar la existencia del departamento de formación. (Kirkpatrick, D., 1999, p.19).

El autor plantea cuatro niveles de evaluación; para efectos de este estudio, sólo se tomará en cuenta el tercer nivel: Cambio de Conducta.

La evaluación del tercer nivel determina la amplitud del cambio de conducta que ha tenido lugar como consecuencia de una acción formativa. (Kirkpatrick, D., 1999, p.58).

Kirkpatrick (1999, p 50) propone ciertas pautas para evaluar la conducta:

- Utilice un grupo de Control, siempre que sea práctico.
- Deje pasar cierto tiempo para que tenga lugar el cambio de conducta.
- Evalúe antes y después de la acción formativa, si es posible.
- Haga una encuesta o entreviste a una o más de las siguientes personas: participantes, su supervisor inmediato, sus subordinados, otros que puedan evaluar su conducta.
- Consiga el 100% de respuestas o una muestra.
- Repita la evaluación en los momentos apropiados.
- Tenga en cuenta la relación costo-beneficio.

VIII. Limitaciones del Estudio

La principal limitación fue el acceso restringido a la información. A pesar de que hubo la asistencia de parte de las tesistas al taller, no se permitió obtener la información sobre el proceso en conjunto, es decir se supo que se estaban realizando diversos talleres de educación experiencial en las distintas áreas de la empresa, mas sólo se tuvo acceso a la información del primer módulo del taller.

Igualmente, debido a la misma limitación no se pudieron realizar las entrevistas a los participantes del taller, lo cual hubiese enriquecido más el estudio.

IX. Operacionalización de las Variables

❖ Liderazgo Compartido

Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Indicadores (Conductas Observables)	Items
Es la capacidad y el deseo de dirigir y motivar a un grupo o equipo de trabajo en un momento dado , dicha capacidad rota entre los miembros del equipo, obedeciendo a razones de conocimiento, experticia, toma de decisiones y análisis de las mismas como variables claves para ubicarse en los diferentes sujetos de acuerdo a diferentes situaciones	Liderar y Entusiasmar a Otros	Se asegura de que los miembros de su equipo dispongan de la información necesaria	18
		Sabe dirigir a cada uno de los miembros de su equipo	13, 23, 30
		Comprende a los liderizados de su grupo y expresa expectativas positivas sobre su equipo	20, 35
		Dirige el proceso de interacción de su grupo con el objeto de integrar a sus miembros	14
	Decidir con Otros	Comparte responsabilidades y riesgos con cada uno de los miembros de su equipo	8, 36, 38
		Cede autonomía en la toma de decisiones a sus liderizados que sean más adecuados o tengan las capacidades y confía en ellos	27, 34
		Colabora con las tareas que buscan el logro de los objetivos comunes	9
	Seguir a Otros	Busca aprender de cada uno de los miembros de su equipo	10
		Pide sugerencias a cada uno de los miembros de su equipo	2, 7, 32
		Sabe asumir el rol de seguidor cuando delega circunstancialmente la gestión de liderazgo	5, 24

❖ Trabajo en Equipo

Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Indicadores (Conductas Observables)	Items
Es la capacidad de desempeñar un trabajo individual persiguiendo un fin común, en donde todos los miembros otorgan parte de su libertad e intereses individuales, respetando las ideas y opiniones de los demás integrantes del equipo, como opuesto a hacerlo de forma individual y competitiva, actuando con responsabilidad mutua	Trabajar con Otros	Desarrolla oportunidades de realizar proyectos en equipo en la organización	26
		Permite la participación de cada uno de los miembros de su equipo	17, 21
		Dirige el proceso de interacción de grupo con el objeto de orientar a sus miembros hacia el bien común	4, 11, 12, 22
	Trabajar en Cooperación con otros	Ofrece ideas e información relevante a su equipo	3, 31
		Dirige el proceso de interacción de grupo con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua	33
	Trabajar en búsqueda del bien común	Se compromete al desarrollo de los objetivos comunes	1, 25, 28
		Ofrece ayuda y colabora con los demás miembros del equipo en la búsqueda del bien común	16
	Trabajar respetando a cada uno de los miembros del equipo	Aprecia las ideas, conocimientos y experiencias de cada uno de los miembros de su equipo	6, 37
		Toma en cuenta las ideas de cada uno de los miembros de su equipo a la hora de resolver situaciones	15, 19, 29

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis Descriptivo Gerente 1:

TABLA RESUMEN GERENTE 1:

Medidas Tendencia Central	Variables	Antes	Después
MEDIA	LC	3,5	1,8
	TE	3,6	1,7
MODA	LC	3	1
	TE	5	2
MEDIANA	LC	3,75	2
	TE	3,75	1,875
Variabilidad			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	LC	1,1545	0,8033
	TE	1,1615	0,7491
MÍNIMO	LC	1	1
	TE	1	1
MÁXIMO	LC	5	5
	TE	5	4
RANGO	LC	4	4
	TE	4	3
VARIACIÓN	LC	32,96	44,738
	TE	32,322	44,911
Medidas Paramétrica			
T-STUDENT	LC	2,42	
	TE	2,75	
	Grados de Libertad	6	

Tabla 1

Antes de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue **ALGUNAS VECES** (3) y para la variable Trabajo en Equipo **NUNCA** (5). El 50% de las

respuestas del equipo evaluador, para ambas variables, se encuentra por encima de 3,75 (**CASI NUNCA**); y el 50% restante se sitúa por debajo de este valor.[1]

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 1*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 3,50 (**CASI NUNCA**) y para el Trabajo en Equipo de 3,60 (**CASI NUNCA**). Así mismo, se desvía de 3,50 (**CASI NUNCA**, promedio del Liderazgo Compartido) en 1,15 unidades de la escala; y, se desvía de 3,60 (**CASI NUNCA**, promedio del Trabajo en Equipo) en 1,66 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos homogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 32,96% de la media que es 3,50 (**CASI NUNCA**); y para el Trabajo en Equipo 32,32% de la media que es 3,60 (**CASI NUNCA**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 1*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- altas, es decir, casi nunca y nunca.

Después de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue **SIEMPRE** (1) y para la variable Trabajo en Equipo **CASI SIEMPRE** (2). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para la variable Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 1 (**SIEMPRE**); y el 50% restante se sitúa en este valor; para el caso de la variable Trabajo en Equipo, el 50% se sitúa por encima de 2 (**CASI SIEMPRE**), y el 50% restante por debajo.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 1*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 1,80 (**CASI SIEMPRE**) y para el Trabajo en Equipo de 1,70 (**CASI SIEMPRE**). Así mismo, se desvía de 1,80 (**CASI SIEMPRE**), promedio del Liderazgo Compartido) en 0,80 unidades de la escala; y, se desvía de 1,70 (**CASI SIEMPRE**, promedio del Trabajo en Equipo) en 0,74 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea

[1] **NOTA: es importante recordar que para efectos de este estudio la escala tipo Lickert se tomó de manera invertida, es decir, la tendencia Favorable de los datos la indican las puntuaciones Menores y la tendencia Desfavorable, las puntuaciones Mayores.**

encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos heterogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 44,73% de la media que es 1,80 (**CASI SIEMPRE**); y para el Trabajo en Equipo 44,91% de la media que es 1,70 (**CASI SIEMPRE**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 1*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- bajas, es decir, casi siempre y siempre.

❖ **Análisis de Resultados por Competencia Gerente 1:**

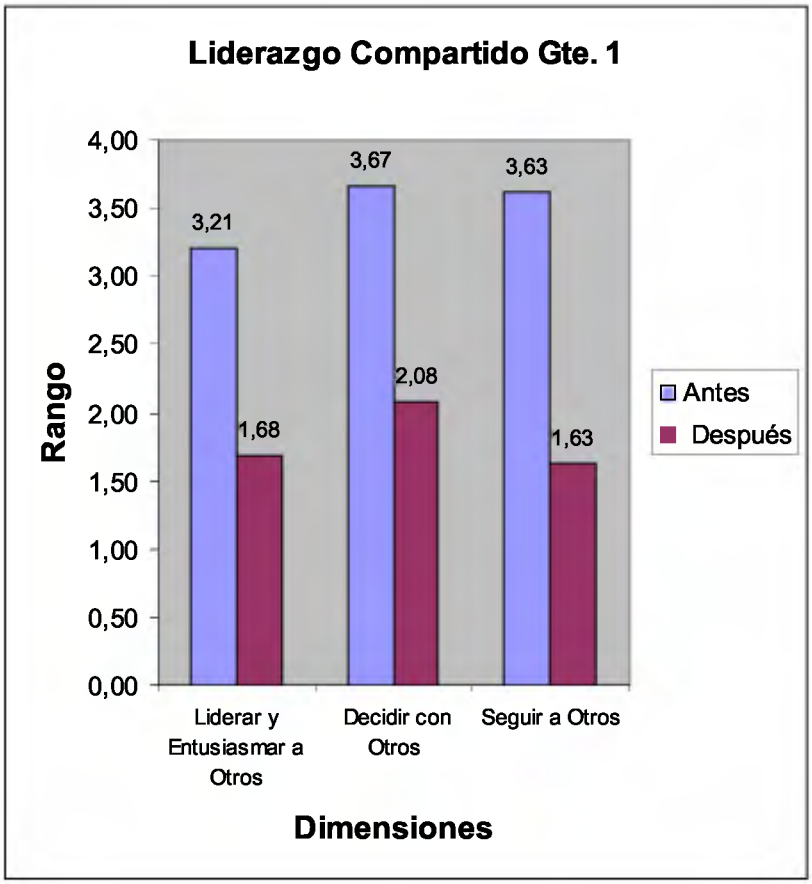

Gráfico 1

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 3 Pares y 1 Supervisor, referente a la conducta observada del Liderazgo Compartido, antes de la participación del *Gerente 1* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3,50 en promedio, lo cual indica que dicho gerente "**CASI NUNCA**" tendía a compartir el liderazgo, con sus compañeros de trabajo. Dichos resultados indican meramente la periodicidad de la conducta del *Gerente 1*, que puede ser observada por sus pares y supervisor. Después de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de respuestas del grupo evaluador fue diferente, ya que en el caso del Liderazgo Compartido fue de 1,80 en promedio, es decir, **CASI SIEMPRE** el *Gerente 1* procuró rotar el liderazgo. Este cambio o brecha entre el antes y el después, que se observa en el gráfico, se debió a la influencia del taller de Entrenamiento Experiencial, que reforzó esta competencia,

permitiendo que ocurrieran cambios en la conducta del *Gerente 1* y que éstas pudieran ser observadas por su 360º o equipo de trabajo.

En este sentido, cabe destacar cómo percibe el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Liderazgo Compartido, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 1*:

- Para la dimensión *Liderar y Entusiasmar a Otros*, la tendencia de respuesta en promedio del equipo evaluador antes del taller fue de 3,21; es por ello que podemos afirmar que el *Gerente 1* **ALGUNAS VECES**, se aseguró de que los miembros de su equipo dispusieran de la información, los dirigió, comprendió, expresó expectativas positivas sobre ellos y dirigió el proceso de interacción con el objeto de integrarlos. Pero un mes y una semana de transcurrido el taller, el equipo evaluador, le otorgó puntuaciones que promediaban hacia el 1,68 (**CASI SIEMPRE**).
- En el caso de la dimensión *Decidir con Otros*, la tendencia de respuesta tuvo la puntuación más alta en promedio, la cual fue de 3,67, es decir, a la hora de compartir responsabilidades y riesgos, de ceder autonomía en la toma de decisiones y, colaborar con las tareas que buscan el logro de los objetivos comunes, el *Gerente 1* **CASI NUNCA** lo hacía, antes de Taller. Después del taller la percepción del 360 º del *Gerente 1*, cambió hacia **CASI SIEMPRE** (2,08), en el último mes, éste rotó el liderazgo.
- Para la última dimensión *Seguir a Otros*, los resultados no fueron diferentes, para antes del taller, el equipo evaluador puntuó 3,63 (**CASI NUNCA**) y para el después 1,63 (**CASI SIEMPRE**). Se observó una brecha bien marcada en esta dimensión en específico entre el antes y el después, es decir, hubo una variación entre las percepciones del equipo evaluador, que se debe al impacto del Taller de Entrenamientos Experienciales en los participantes. Es decir, *el Gerente 1*, después del taller, buscó aprender de cada uno de los miembros, pidió sugerencias y supo asumir el rol de seguidor cuando delegó circunstancialmente la gestión del liderazgo.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron en las dimensiones fueron 3, es decir, **ALGUNAS VECES**, antes del taller, rotaba el liderazgo y 1, que indicó que después del taller el *Gerente 1*, **SIEMPRE** rotó el liderazgo en promedio.

También se puede analizar que las categorías de respuesta del equipo evaluador para el Liderazgo Compartido, tendieron a estar un poco dispersos, (Véase tabla resumen) ya que la desviación de los datos fue de 1,1545 antes del taller, lo cual indica que la mayoría de respuestas tendieron a fluctuar entre **CASI NUNCA Y NUNCA**, ya que la media era de 3,5, y pocos datos se dispersaron a lo largo del rango de respuesta que, para ambas variables, era 4. Se puede observar también, como disminuyó la dispersión de los datos después del taller, en 0,8033, lo cual indica que la mayoría de respuestas tendieron a fluctuar entre **CASI SIEMPRE Y SIEMPRE**, ya que la media era de 1,80; esto ocurrió porque los evaluadores percibieron un cambio significativo en las conductas del *Gerente 1* en la competencia Liderazgo Compartido.

En el caso de este gerente, su Supervisor lo evaluó en promedio, antes del taller, como que "**CASI NUNCA**" (3,8) compartía el liderazgo; a pesar de que los pares también lo hicieron, la puntuación en promedio fue un poco menor 3,5 (**CASI NUNCA**). Igualmente, después del taller se puede decir que el supervisor indicó que la conducta había cambiado por la influencia del taller convirtiéndose en (1,6), es decir, **CASI SIEMPRE**. Para los pares, la reacción fue un poco menor (2 en promedio), aunque se ubica en la categoría **CASI SIEMPRE**. Para ellos la conducta cambió pero no de manera significativa. La brecha entre la tendencia de respuestas del supervisor, antes y después, es mayor (2.2) a la de los pares en promedio (1.6) por lo que se puede concluir que para el supervisor (quien normalmente evalúa al *Gerente 1*) sí hubo cambios significativos en la conducta de dicho gerente.

Para analizar los cambios ocurridos por el impacto del taller en la competencia Liderazgo Compartido, se calculó la T-Student, que es una prueba estadística paramétrica que evalúa si dos grupos difieren entre sí de manera significativa, respecto a sus medias, tomando en cuenta el mismo grupo pero medido antes y después, por cada una de las variables para el caso en estudio. La T- Student para la variable Liderazgo Compartido calculada fue de 2,59; con 6 Grados de Libertad (los grados de libertad indican como varían los datos libremente, es decir, que valor se debe esperar de T, dependiendo del tamaño), por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es mayor al 1.9432 con un nivel de confianza de .05. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de

.05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 1*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí y existe el 5 % de posibilidad de error.

Como el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica que: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

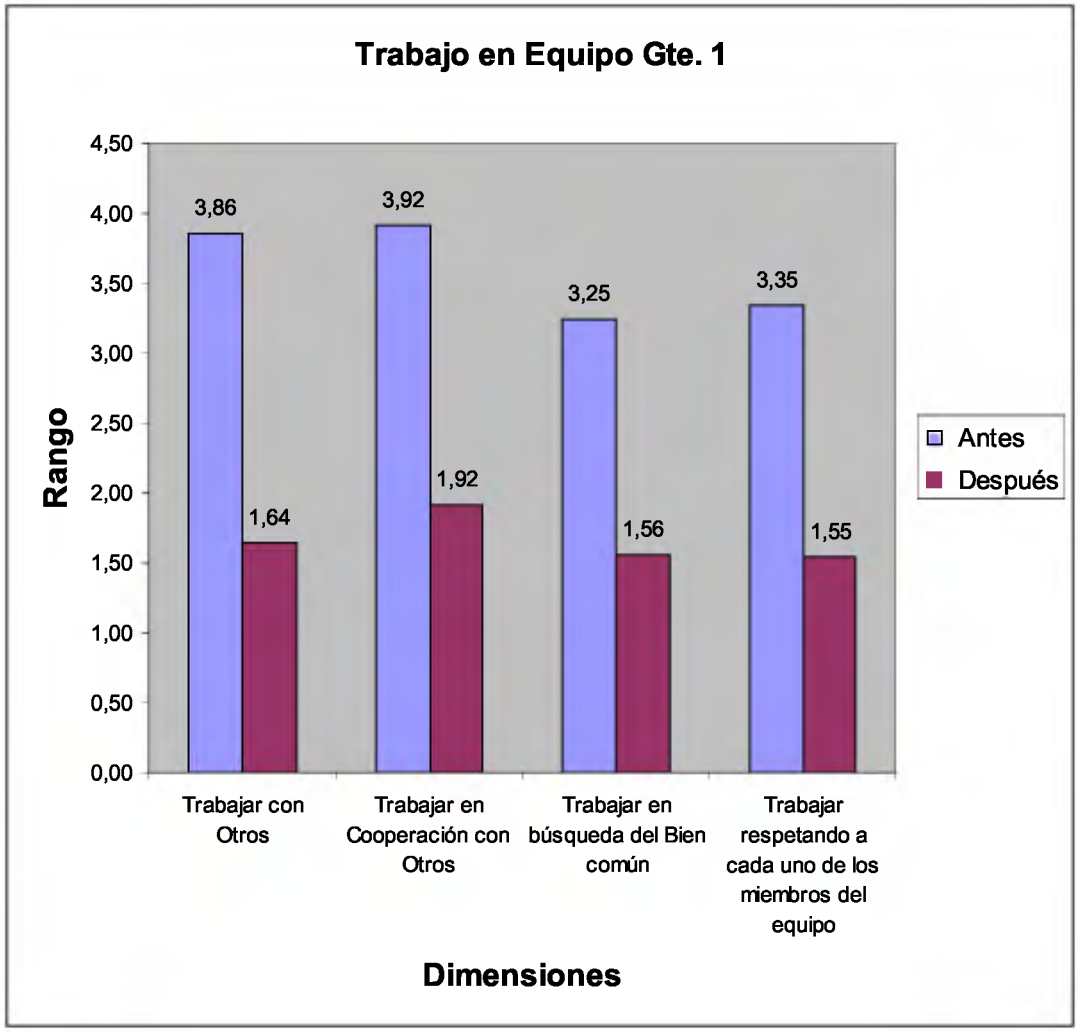

Gráfico 2

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, referente a la conducta observada del Trabajo en Equipo, antes de la participación del *Gerente 1* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3.60 en promedio, lo cual indica que dicho gerente "**CASI NUNCA**" tendía a trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo. Después de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de respuestas del grupo evaluador fue diferente, ya que en el caso del Liderazgo Compartido fue de 1.70 en promedio, es decir, **CASI SIEMPRE** el *Gerente 1* procuró rotar el liderazgo. Este cambio o brecha entre el antes y el después, que se observa en el gráfico, se debió a la influencia del taller de Entrenamiento Experiencial, que reforzó esta competencia, permitiendo que ocurrieran cambios en la conducta del *Gerente 1*.

En este sentido, cabe destacar como percibió el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Trabajo en Equipo, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 1*:

- Con respecto a la primera dimensión, *Trabajar con Otros,* tuvo una puntuación de 3,86 (**CASI NUNCA**); antes del taller y posteriormente, ésta disminuyó a 1,64 (**CASI SIEMPRE**). Para este caso, como se observa en el gráfico, la brecha es bastante amplia, lo que indica que el taller de Entrenamiento Experiencial, específicamente en esta dimensión, tuvo mucho impacto.
- La segunda dimensión que es *Trabajar en Cooperación con Otros*, tuvo una tendencia de puntuación de 3,92 (**CASI NUNCA**) por lo cual el *Gerente 1* casi nunca ofrecía ideas o información relevante a su equipo de trabajo, ni dirigía el proceso de interacción de grupos con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua, antes de su participación en el taller. Pero la tendencia de respuestas después del taller varió, con lo cual se obtuvo una puntuación de 1,92 (**CASI SIEMPRE**).
- *Trabajar en búsqueda del bien común*, es una dimensión que engloba, comprometerse al desarrollo de los objetivos comunes y ofrecer ayuda y colaborar con los demás miembros del equipo. En el caso del *Gerente 1,* antes del taller, obtuvo una puntuación de 3,25 (**ALGUNAS VECES**) y después del taller 1,56; lo cual indica que **CASI SIEMPRE** trató de conducirse por esta dimensión, desde el punto de vista perceptivo de su 360º.
- La última dimensión es *Trabajar respetando a cada uno de los miembros del equipo,* en ésta, el Gerente 1 tuvo una brecha entre 3,35 y 1,55, es decir, antes de taller **ALGUNAS VECES** apreciaba las ideas, conocimientos y experiencias de cada uno de los miembros de su equipo y los tomaba en cuenta para resolver ciertas situaciones, y después del taller **CASI SIEMPRE** lo hacía.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron fueron 5 (**CASI NUNCA**) antes del taller y 2 (**CASI SIEMPRE**) después del taller (véase Tabla Resumen), es decir, nunca el *Gerente 1* trabajó en equipo antes del taller y casi siempre lo hizo, después del mismo.

También se puede analizar que las categorías de respuesta del equipo evaluador para el Trabajo en Equipo, tendieron a estar un poco dispersos, (véase tabla resumen) ya que la desviación de los datos fue de 1,1615 antes del taller, lo cual indica que la mayoría de respuestas tendieron a fluctuar entre **CASI NUNCA Y NUNCA**, ya que la media fue de 3,6; y pocos datos se dispersaron a lo largo del rango de respuesta que era 4 antes del taller y 3 después del mismo. Se puede observar también, como disminuyó la dispersión de los datos después del taller, en 0,7491, esto ocurrió porque los evaluadores percibieron un cambio significativo en las conductas del *Gerente 1* en la competencia Trabajo en Equipo, tanto fue el cambio que no puntuaron ningún 5 **(NUNCA)**.

Para el caso de la variable Trabajo en Equipo, la T- Student calculada fue de 2,75; con 6 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es mayor al 1.9432 con un nivel de confianza de .05. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 1*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí, a nivel de la variable Trabajo en Equipo y existe el 5 % de posibilidad de error.

Resultó del estudió que la T calculada fue mayor respecto al valor de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

Análisis Descriptivo Gerente 2:

TABLA RESUMEN GERENTE 2:

Medidas Tendencia Central	Variables	Antes	Después
MEDIA	LC	3,5	1,9
	TE	3,2	2
MODA	LC	4	1
	TE	2	2
MEDIANA	LC	4	2
	TE	3	2
Variabilidad			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	LC	1,202	1,01193
	TE	1,159	0,83818
MÍNIMO	LC	1	1
	TE	1	1
MÁXIMO	LC	5	5
	TE	5	5
RANGO	LC	4	4
	TE	4	4
VARIACIÓN	LC	33,97	52
	TE	35,99	41,8495
Medidas Paramétrica			
T-STUDENT	LC	3,05	
	TE	2,52	
	Grados de Libertad	16	

Tabla 2

Antes de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 4 (**CASI NUNCA**) y para la variable Trabajo en Equipo 2 (**CASI SIEMPRE**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para el Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 4 (**CASI NUNCA**); y el 50% restante se sitúa por debajo de este valor. Para el caso de Trabajo en Equipo, el 50% de las respuestas se encuentran por encima de 3 (**ALGUNAS VECES**) y el resto por debajo.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 2*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 3,50 (**CASI NUNCA**) y para el Trabajo en Equipo de

3,20 (**ALGUNAS VECES**). Así mismo, se desvía de 3,50 (**CASI NUNCA**, promedio del Liderazgo Compartido) en 1,202 unidades de la escala; y, se desvía de 3,20 (**ALGUNAS VECES**, promedio del Trabajo en Equipo) en 1,159 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos homogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 33,97% de la media que es 3,50 (**CASI NUNCA**); y para el Trabajo en Equipo 35,99% de la media que es 3,20 (**ALGUNAS VECES**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 2*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias y medias- altas, es decir, **ALGUNAS VECES Y CASI NUNCA**.

Después de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 1 (**SIEMPRE**) y para la variable Trabajo en Equipo 2 (**CASI SIEMPRE**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, tanto para la variable Liderazgo Compartido como para la variable Trabajo en Equipo, se encuentra por encima de 2 (**CASI SIEMPRE**); y el 50% restante se sitúa por debajo del mismo

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 2*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 1,90 (**CASI SIEMPRE**) y para el Trabajo en Equipo de 2 (**CASI SIEMPRE**). Así mismo, se desvía de 1,90 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Liderazgo Compartido) en 1.01 unidades de la escala; y, se desvía de 2 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Trabajo en Equipo) en 0.83 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos heterogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 52% de la media que es 1,90 (**CASI SIEMPRE**); y para el Trabajo en Equipo 41,84% de la media que es 2 (**CASI SIEMPRE**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 2*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- bajas y bajas, es decir, **CASI SIEMPRE Y SIEMPRE**.

❖ Análisis de Resultados por Competencia Gerente 2:

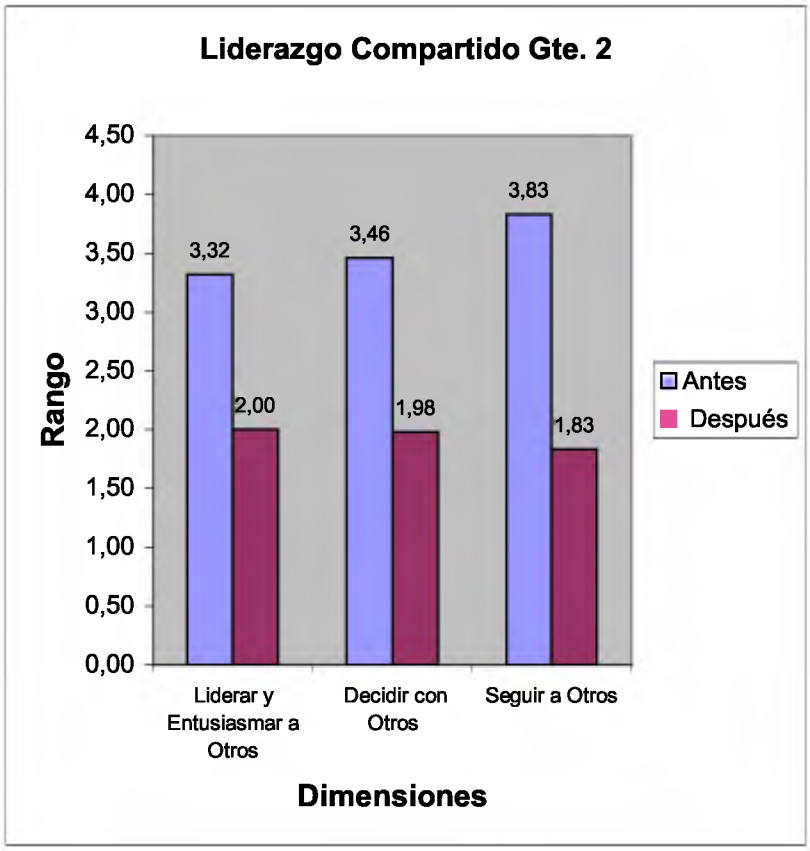

Gráfico 3

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 3 Pares, 1 Supervisor y 5 Supervisados, referente a la conducta observada del Liderazgo Compartido, antes de la participación del *Gerente 2* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3,50 en promedio, lo cual indica que dicho gerente "**CASI NUNCA**" tendía a compartir el liderazgo. Dichos resultados indican meramente la repetición de la conducta que representa dicha competencia presente en el *Gerente 2* en un período dado, que puede ser observada por sus pares, su supervisor y sus supervisados. Después de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de respuestas del grupo evaluador cambió, ya que en el caso del Liderazgo Compartido fue de 1,90, es decir, **CASI SIEMPRE** el *Gerente 2* procuró rotar el liderazgo. Esto se debió principalmente a la influencia del taller que reforzó la competencia de Liderazgo Compartido, permitiendo que

ocurrieran cambios en la conducta del *Gerente 2* y que éstas pudieran ser observadas por su 360º o equipo de trabajo.

En este sentido, cabe destacar como percibe el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Liderazgo Compartido, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 2*:

- Para la dimensión *Liderar y Entusiasmar a Otros*, la tendencia de respuesta en promedio del equipo evaluador antes del taller fue de 3,32; es por ello que podemos afirmar que el *Gerente 2* **ALGUNAS VECES**, se aseguró de que los miembros de su equipo dispusieran de la información, los dirigió, comprendió, expresó expectativas positivas sobre ellos y dirigió el proceso de interacción con el objeto de integrarlos. Pero un mes y una semana de transcurrido el taller, el equipo evaluador, le otorgó puntuaciones que promediaban hacia el 2 (**CASI SIEMPRE**).
- En el caso de la dimensión *Decidir con Otros*, la tendencia de respuesta tuvo la puntuación más alta en promedio, la cual fue de 3,46; es decir, a la hora de compartir responsabilidades y riesgos, de ceder autonomía en la toma de decisiones y, colaborar con las tareas que buscan el logro de los objetivos comunes, el *Gerente 2* **ALGUNAS VECES** lo hacía, antes del Taller. Después de taller la percepción del 360 º del *Gerente 2*, cambió hacia **CASI SIEMPRE** (1,98), en el último mes, éste rotó el liderazgo.
- Para la última dimensión *Seguir a Otros*, los resultados no fueron diferentes, para antes del taller, el equipo evaluador puntuó 3,83 (**CASI NUNCA**) y para el después 1,83 (**CASI SIEMPRE**). Se observó una brecha bien marcada en esta dimensión en específico entre el antes y el después, es decir, hubo una variación entre las percepciones del equipo evaluador, que se debe al impacto del Taller de Entrenamientos Experienciales en los participantes. Es decir, *el Gerente 2*, después del taller, buscó aprender de cada uno de los miembros, pidió sugerencias y supo asumir el rol de seguidor cuando delegó circunstancialmente la gestión del liderazgo. Se puede afirmar entonces que el taller influyó, porque esta dimensión *Seguir a Otros* era justamente la que casi nunca se observaba en el *Gerente 2* antes del taller.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron en la variable Liderazgo Compartido por el equipo evaluador fueron 4 (**CASI NUNCA**) antes del taller y 1 (**SIEMPRE**) después (Ver Tabla 2).

También se puede analizar que las categorías de respuesta del equipo evaluador para el Liderazgo Compartido, tienden a estar un poco dispersos antes del taller (1,20); lo cual indica que la mayoría de respuestas tendieron hacia **CASI NUNCA**, y pocos datos se dispersaron a lo largo del rango de respuesta que era 4. Después del taller, la distribución de los datos cambió hacia **CASI SIEMPRE**, con una desviación de 1,01, es decir, quedó la tendencia de las respuestas menos dispersas.

A pesar que evaluación del mencionado gerente ocurrió en un intervalo de tiempo relativamente corto (un mes y una semana) fue fácil determinar que el taller influyó en su conducta a nivel de Liderazgo Compartido, ya que existen diferencias significativas, que se pueden observar en el Gráfico 3.

Al momento de calcular las diferencias entre las variables antes y después, se tomó la Prueba T. Para el caso de la variable Liderazgo Compartido, la T- Student calculada fue de 3,05; con 16 grados de libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1.7459 con un nivel de confianza de .05 e igualmente mayor al 2.583 con un nivel de confianza de .01. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05 lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 2*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí y existe el 5 % de posibilidad de error.

El valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

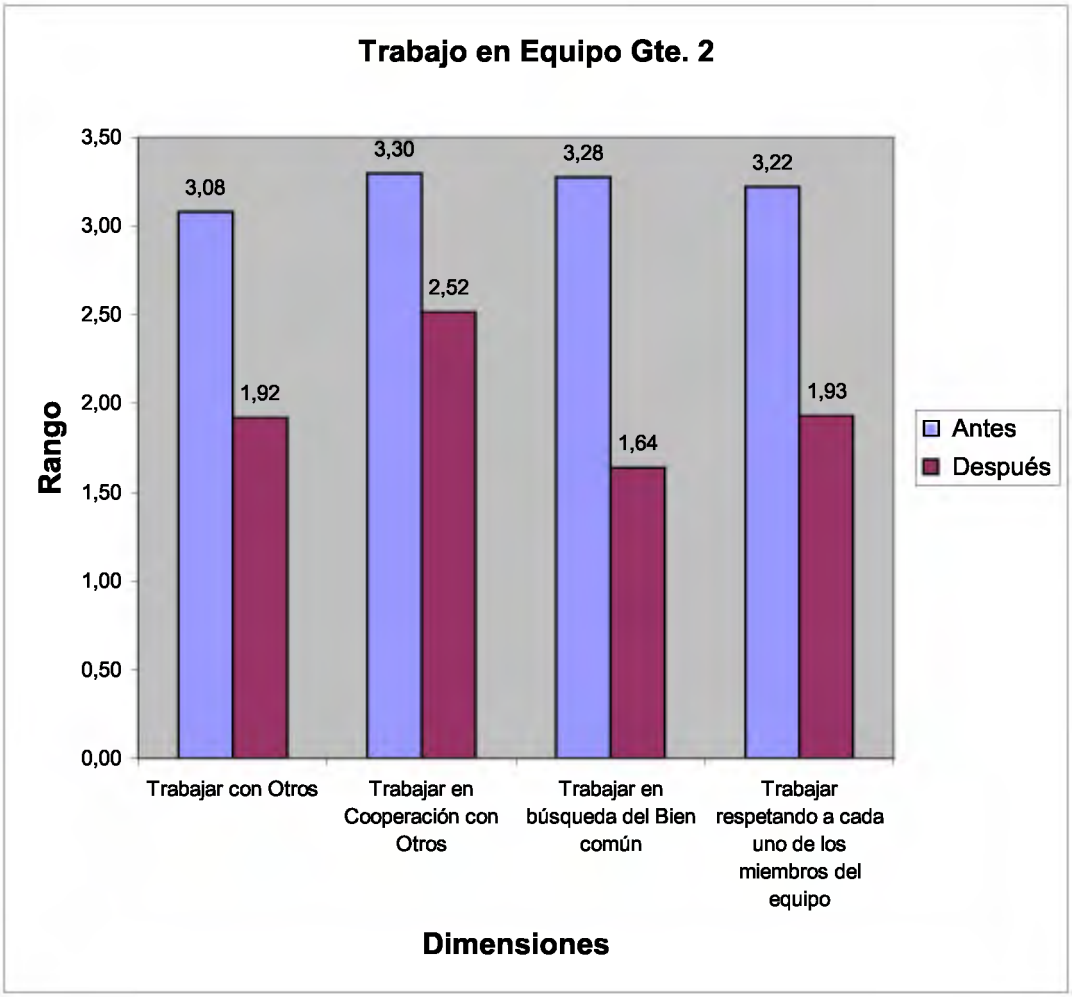

Gráfico 4

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, referente a la conducta del Trabajo en Equipo, antes de la participación del *Gerente 2* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3,20 en promedio, lo cual indica que dicho gerente **ALGUNAS VECES** trabajaba en equipo, con sus compañeros de trabajo. Dichos resultados indican meramente la repetición de la conducta que representa dicha competencia presente en el *Gerente 2* en un período dado, que puede ser observada por sus pares, su supervisor y sus supervisados. Después de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, el Trabajo en Equipo, tuvo una tendencia de respuesta de 2, indicando esto que **CASI SIEMPRE** trabajó en equipo después de haber asistido a dicho taller. Para el caso de esta variable, la brecha entre 3,20 (antes) y 2 (después); permite analizar que el *Gerente 2*,

antes del taller ya tendía a trabajar en Equipo y que simplemente a través del taller se pudo reforzar la competencia, en este individuo.

Para caso del Trabajo en Equipo, la tendencia de respuesta para las distintas dimensiones fue la siguiente:

- *Trabajar con Otros,* a puntuación obtenida puede observarse en el gráfico 4 como: antes del taller, el *Gerente 2* obtuvo una puntuación de 3,08 (**ALGUNAS VECES**) y después del taller 1,92 (**CASI SIEMPRE**), por lo cual si hubo cambios en la percepción del 360º sobre su conducta.
- *Trabajar en Cooperación con Otros*, la puntuación fue de 3,30 por lo cual el *Gerente 2* **CASI NUNCA** ofrecía ideas o información relevante a su equipo de trabajo, ni dirigía el proceso de interacción de grupos con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua. Para después, su equipo evaluador lo puntuó en 2,52; igualmente en **ALGUNAS VECES**, por lo que se pudo decir que en el caso de este Gerente el taller no impacto, en lo que a esta dimensión de Trabajo en equipo se refiere.
- *Trabajar en búsqueda del bien común,* junto con la dimensión anterior, fue una de las dimensiones que mayor puntuación 3,28 (**ALGUNAS VECES**) tuvo antes del impacto del taller, es decir, el *Gerente 2* tenía poca presencia de esta conducta. Pero en la evaluación posterior fue la que tuvo mayor puntuación, es decir, la más resaltante en promedio de 1,64 (**CASI SIEMPRE**), en donde el *Gerente 2* después del taller se comprometió al desarrollo de los objetivos comunes y ofreció ayuda y colaboró con los demás. Es precisamente en esta dimensión donde se nota una mayor brecha entre el antes y el después (Véase Gráfico 4), por lo cual se pudo decir que en esta área en específico el Taller de Entrenamiento Experiencial si impactó.
- *Trabajar respetando a cada uno de los miembros del equipo,* tuvo una puntuación por parte del equipo evaluador de 3,22 (**CASI NUNCA**); antes de la asistencia al taller y 1,93 (**CASI SIEMPRE**) después del taller. Es decir, el taller ayudó a que dicho Gerente apreciará las ideas, conocimientos y experiencias y las tomara en cuenta, de cada uno de los miembros del equipo para resolver situaciones.

En el caso de este gerente, su Supervisor y sus pares lo evaluaron en promedio, antes del taller, como que **CASI NUNCA** trabajaba en equipo (4). En el caso de los supervisados se

observa que evalúan al Gerente 2 como que **ALGUNAS VECES** Trabajaba en Equipo (3). En General después del taller se concluyó que todo el equipo evaluador, puntuó que el Gerente 2 **CASI SIEMPRE** trabajó en. Para ellos la conducta cambió pero no de manera significativa.

Para el caso de la variable Trabajo en Equipo, la T- Student calculada fue de 2,52; con 16 grados de libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1.7459 con un nivel de confianza de .05. Se utilizó para este estudio un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de las personas que evaluaron al *Gerente 2*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí, a nivel de la variable Trabajo en Equipo y existe el 5 % de posibilidad de error.

El valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica que: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

Análisis Descriptivo Gerente 3:

TABLA RESUMEN GERENTE 3:

Medidas Tendencia Central	Variables	Antes	Después
MEDIA	LC	3,752	1,6806
	TE	3,5619	1,7838
MODA	LC	4	1
	TE	3	2
MEDIANA	LC	4	1,25
	TE	3,75	1,625
Variabilidad			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	LC	0,9705	0,9179
	TE	0,9622	0,8077
MÍNIMO	LC	1	1
	TE	1	1
MÁXIMO	LC	5	5
	TE	5	5
RANGO	LC	4	4
	TE	4	4
VARIACIÓN	LC	25,865	54,622
	TE	27,015	45,282
Medidas Paramétrica			
T-STUDENT	LC	3,10	
	TE	2,83	
	Grados de Libertad	6	

Tabla 3

La categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 4 (**CASI NUNCA**) y para la variable Trabajo en Equipo 3 (**ALGUNAS VECES**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para la variable Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 4 (**CASI NUNCA**); y el 50% restante se sitúa por debajo de este valor ***Antes*** de la aplicación del Taller de Entrenamiento Experiencial. Para el Caso de Trabajo en Equipo, el 50% de las respuestas referentes al *Gerente 3*, se encuentran por encima de 3,75 (**CASI NUNCA**) y el restante 50% por debajo.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 3*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 3,75 (**CASI NUNCA**) y para el Trabajo en Equipo de 3,56 (**CASI NUNCA**). Así mismo, se desvía de 3,75 (**CASI NUNCA,** promedio del Liderazgo Compartido) en 0,9705 unidades de la escala; y, se desvía de 3,56 (**CASI NUNCA,** promedio del Trabajo en Equipo) en 0,9622 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos homogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 25,86% de la media que es 3,75 (**CASI NUNCA**); y para el Trabajo en Equipo 27,01% de la media que es 3,56 (**CASI NUNCA**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 3*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- altas, es decir, **CASI NUNCA Y NUNCA**. Aún cuando las respuestas podían haber oscilado en un rango de 4, ya que los datos pudieron ser entre1 y 5.

Después de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 1 (**SIEMPRE**) y para la variable Trabajo en Equipo 2 (**CASI SIEMPRE**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para la variable Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 1 (**SIEMPRE**); y el 50% restante se sitúa por debajo; para el caso de la variable Trabajo en Equipo, el 50% se sitúa por encima de 2 (**CASI SIEMPRE**), y el 50% restante por debajo.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 3*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 1,68 (**CASI SIEMPRE**) y para el Trabajo en Equipo de 1,78 (**CASI SIEMPRE**). Así mismo, se desvía de 1,68 (**CASI SIEMPRE),** promedio del Liderazgo Compartido) en 0,9179 unidades de la escala; y, se desvía de 1,78 (**CASI SIEMPRE),** promedio del Trabajo en Equipo) en 0,8077 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos heterogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el

Liderazgo Compartido un 54,62% de la media que es 1,68 (**CASI SIEMPRE**); y para el Trabajo en Equipo 45,28% de la media que es 1,78 (**CASI SIEMPRE**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 3*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- bajas y bajas, es decir, **CASI SIEMPRE** y **SIEMPRE**, trataba de desarrollar las competencias mencionadas.

❖ **Análisis de Resultados Gerente 3:**

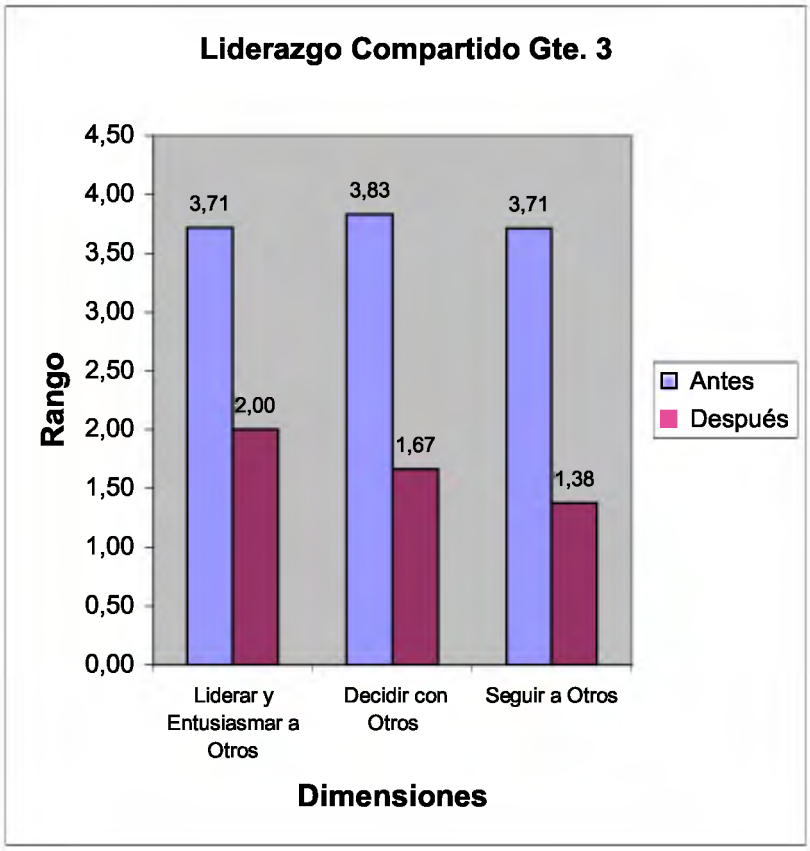

Gráfico 5

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 3 Pares y 1 Supervisor, referente a la conducta observada del Liderazgo Compartido antes de la participación del *Gerente 3* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3,75 en promedio, lo cual indica que dicho gerente **CASI NUNCA** tendía a compartir el liderazgo. Dichos resultados indican meramente la periodicidad de la conducta del mencionado gerente, desde el punto de vista del desarrollo de dicha competencia, que puede ser observada por sus pares y su supervisor. Al momento de pasar el segundo cuestionario, es decir, un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de respuestas del grupo evaluador fue diferente al mes anterior, ya que en el caso del Liderazgo Compartido fue de 1,68, es decir, **CASI SIEMPRE** el *Gerente 3* procuró rotar el liderazgo. Esto se debió a la influencia del taller que reforzó la competencia de Liderazgo Compartido,

permitiendo que ocurrieran cambios en la conducta del *Gerente3* y que éstas pudieran ser observadas por su 360º o equipo de trabajo.

En este sentido, cabe destacar cómo percibió el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Liderazgo Compartido, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 3*:

- Para la dimensión *Liderar y Entusiasmar a Otros*, la tendencia de respuesta en promedio del equipo evaluador antes del taller fue de 3,71; es por ello que podemos afirmar que el *Gerente 3* **CASI NUNCA**, se aseguró de que los miembros de su equipo dispusieran de la información, los dirigió, comprendió, expresó expectativas positivas sobre ellos y dirigió el proceso de interacción con el objeto de integrarlos. Pero un mes y una semana de transcurrido el taller, el equipo evaluador, le otorgó puntuaciones que promediaban hacia el 2 (**CASI SIEMPRE**).
- En el caso de la dimensión *Decidir con Otros*, la tendencia de respuesta tuvo la puntuación más alta en promedio, la cual fue de 3,83, es decir, a la hora de compartir responsabilidades y riesgos, de ceder autonomía en la toma de decisiones y, colaborar con las tareas que buscan el logro de los objetivos comunes, el *Gerente 1* **CASI NUNCA** lo hacía, antes de Taller. Después del taller la percepción del 360 º del *Gerente 3*, cambió hacia **CASI SIEMPRE** (1,67), en el último mes, éste rotó el liderazgo.
- Para la última dimensión *Seguir a Otros*, los resultados no fueron diferentes, para antes del taller, el equipo evaluador puntuó 3,70 (**CASI NUNCA**) y para el antes 1,37 (**SIEMPRE**). Se observó una brecha bien marcada en esta dimensión en específico entre el antes y el después, es decir, hubo una variación entre las percepciones del equipo evaluador, que se debe al impacto del Taller de Entrenamientos Experienciales en los participantes. Es decir, *el Gerente 3*, después del taller, buscó aprender de cada uno de los miembros, pidió sugerencias y supo asumir el rol de seguidor cuando delegó circunstancialmente la gestión del liderazgo.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitió para esta variable por el equipo evaluador fueron 4 (**CASI NUNCA**) y 1 (**SIEMPRE**), es decir casi nunca rotaba el liderazgo antes del Taller y siempre lo rotó, después del mismo.

También se puede analizar que las categorías de respuesta del equipo evaluador para el Liderazgo Compartido, tienden a estar un poco dispersos para antes 0,97 y para el después 0,91, lo cual indica que la mayoría de respuestas tendieron a fluctuar entre **ALGUNAS VECES** y **CASI NUNCA** antes del taller, y **CASI SIEMPRE** y **SIEMPRE** después del mismo.

En general, la tendencia de respuesta para esta variable antes y después de la aplicación del taller fue como mínimo 1 y como máximo 5. Es decir, las respuestas oscilaron entre Siempre y Nunca, con un rango de 4.

Una vez calculada la T-Student, para cada una de las variables se obtuvo: Para el caso de la variable Liderazgo Compartido, la T- Student calculada fue de 3,10; con 6 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1.9432 con un nivel de confianza de .05. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 3*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí con respeto a las dos variables en estudio y existe el 5 % de posibilidad de error.

Al mismo tiempo, el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

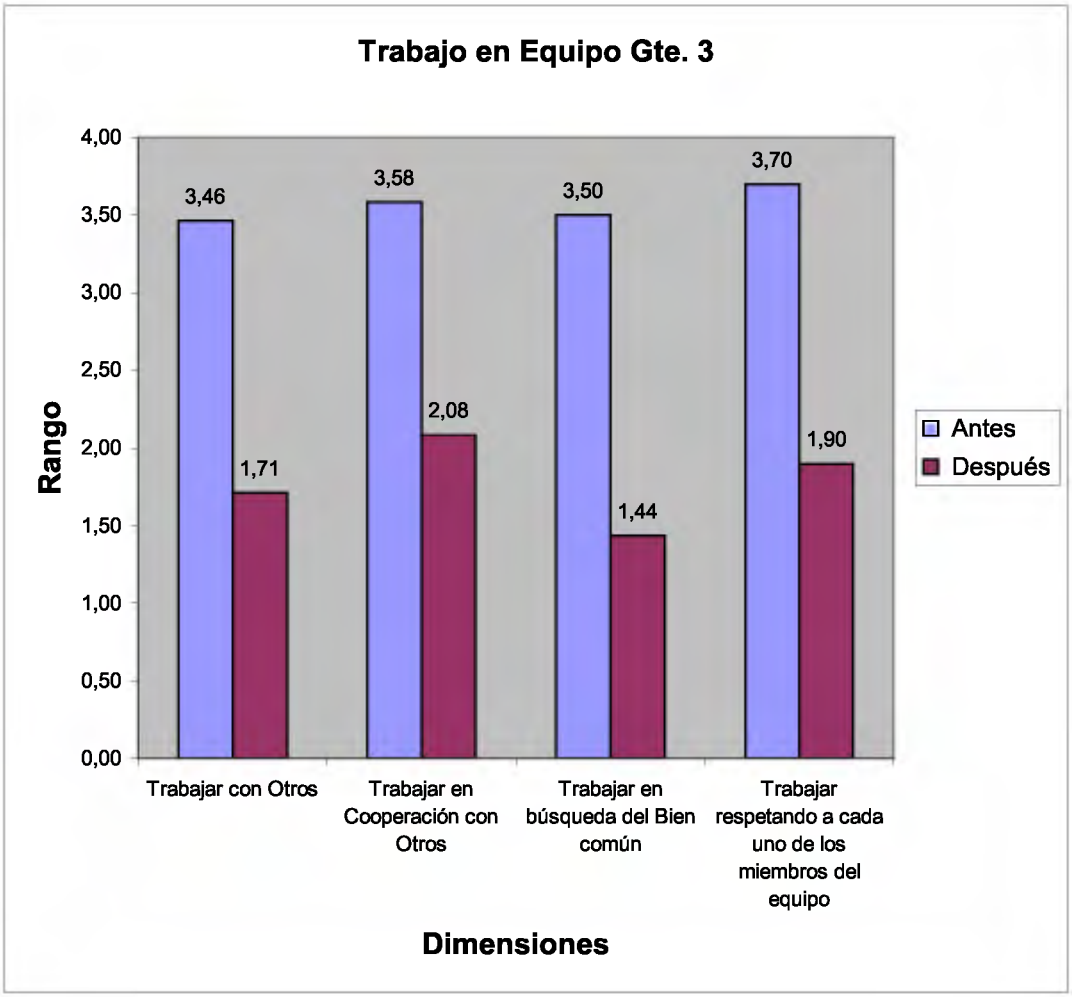

Gráfico 6

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 3 Pares y 1 Supervisor, referente a la conducta observada del Trabajo en Equipo, antes de la participación del *Gerente 3* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue 3,56 en promedio (Véase Tabla 3), lo cual indica que dicho gerente **CASI NUNCA** tendía a trabajar en equipo, con sus compañeros de trabajo. Dichos resultados indican meramente la periodicidad de la conducta del mencionado gerente, desde el punto de vista del desarrollo de dichas competencias, que puede ser observada por sus pares y su supervisor. Después de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, el Trabajo en Equipo, tuvo una tendencia de respuesta de 1,78, indicando esto que **CASI SIEMPRE** trabajó en equipo después de haber asistido a dicho taller. Para el caso de esta variable, la brecha entre 3,56

(**CASI NUNCA**, antes) y 1,78 (**CASI SIEMPRE**, después); permite analizar que el *Gerente 3*, antes del taller no tendía a trabajar en Equipo y que simplemente a través del taller se pudo reforzar la competencia, en este individuo.

En este sentido, cabe destacar como percibió el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Trabajo en Equipo, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 3*:

- Con respecto a la primera dimensión, *Trabajar con Otros,* tuvo una puntuación de 3,46 (**ALGUNAS VECES**); antes del taller y posteriormente, ésta disminuyó a 1,71 (**CASI SIEMPRE**). Para este caso, como se observa en el gráfico, la brecha es bastante amplia, lo que indica que el taller de Entrenamiento Experiencial, específicamente en esta dimensión, tuvo mucho impacto.
- La segunda dimensión que es *Trabajar en Cooperación con Otros*, tuvo una tendencia de puntuación de 3.58 (**CASI NUNCA**) por lo cual el *Gerente 3* casi nunca ofrecía ideas o información relevante a su equipo de trabajo, ni dirigía el proceso de interacción de grupos con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua, antes de su participación en el taller. Pero la tendencia de respuestas después del taller varió, con lo cual se obtuvo una puntuación de 2,08 (**CASI SIEMPRE**).
- *Trabajar en búsqueda del bien común*, es una dimensión que engloba, comprometerse al desarrollo de los objetivos comunes y ofrecer ayuda y colaborar con los demás miembros del equipo. En el caso del *Gerente 3,* antes del taller, obtuvo una puntuación de 3,5 (**ALGUNAS VECES**) y después del taller 1,43 (**SIEMPRE**), lo cual indica que Siempre trató de conducirse por esta dimensión, desde el punto de vista perceptivo de su 360º, después del taller.
- La última dimensión es *Trabajar respetando a cada uno de los miembros del equipo,* en ésta, el Gerente 1 tuvo una brecha entre 3,7 y 1,9, es decir, antes de taller **CASI NUNCA** apreciaba las ideas, conocimientos y experiencias de cada uno de los miembros de su equipo y los tomaba en cuenta para resolver ciertas situaciones, y después del taller **CASI SIEMPRE** lo hacía.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron en ambas variables por el equipo evaluador fueron 4 y 3, es decir, **CASI NUNCA** y **ALGUNAS VECES**

respectivamente; lo que indica que, en general, el *Gerente 3* casi nunca rotaba el liderazgo y algunas veces trabajaba en equipo.

También se puede analizar que las categorías de respuesta del equipo evaluador del Trabajo en Equipo, tienden a ser parecidas sus dispersiones tanto antes como después (0,96 antes, 0,80 después), lo cual indica que la mayoría de respuestas después del taller con respecto al Gerente 3 tendieron a fluctuar entre **CASI SIEMPRE** y **SIEMPRE** y antes **ALGUNAS VECES** y **CASI NUNCA.**

A pesar de que la evaluación del *Gerente 3* ocurrió en un intervalo de tiempo relativamente corto (un mes y una semana) fue fácil determinar si el taller había influido o no en su conducta, ya que, existen diferencias entre las conductas observables del Trabajo en Equipo, del antes y el después.

En el caso de este gerente, su Supervisor lo evaluó en promedio, antes del taller, como que **CASI NUNCA** trabajaba en equipo (3,56) y compartía el liderazgo (3,70); a pesar de que los pares también lo hicieron, la puntuación en promedio fue casi igual (3,6). En el mismo sentido, después del taller se puede decir que el supervisor indicó que la conducta del Liderazgo Compartido y el Trabajo en Equipo había cambiado por la influencia del taller a **CASI SIEMPRE** (1,68) y para los pares, la reacción fue un poco menor (1,78). Para todos ellos, tanto pares como supervisor la conducta cambió pero no de manera significativa.

Para el caso de la variable Trabajo en Equipo, la T- Student calculada fue de 3,10; con 6 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1,9432 con un nivel de confianza de .05. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 3*, antes y después, en realidad difieren en las observaciones entre sí, a nivel de la variable Trabajo en Equipo y existe el 5 % de posibilidad de error.

La T calculada para el Trabajo en Equipo es mayor respecto al valor de T que arroja la tabla entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre*

los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial".

Análisis Descriptivo Gerente 4:

TABLA RESUMEN GERENTE 4:

Medidas Tendencia Central	Variables	Antes	Después
MEDIA	LC	3,672	1,9533
	TE	3,63	1,9248
MODA	LC	4	1
	TE	4	2
MEDIANA	LC	4	2
	TE	4	2
Variabilidad			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	LC	1,19869	0,99674
	TE	1,10275	0,87481
MÍNIMO	LC	1	1
	TE	1	1
MÁXIMO	LC	5	5
	TE	5	5
RANGO	LC	4	4
	TE	4	4
VARIACIÓN	LC	32,6443	51,0294
	TE	30,3515	45,4493
Medidas Paramétrica			
T-STUDENT	LC	3,31	
	TE	3,63	
	Grados de Libertad	16	

Tabla 4

La categoría de respuesta que más se repitió para ambas variables fue 4 (**CASI NUNCA**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, referentes al *Gerente 4*, para ambas variables, se encuentra por encima de 4 (**CASI NUNCA**); y el 50% restante se sitúa por debajo de este valor ***Antes*** de la aplicación del Taller de Entrenamiento Experiencial.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 4*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fueron de 3,672 (**CASI NUNCA**) y para el Trabajo en Equipo de 3,63 (**CASI NUNCA**). Así mismo, se desvía de 3,672 (**CASI NUNCA,** promedio del Liderazgo Compartido) en 0,1697 unidades de la escala; y, se desvía de 3,63 (**CASI NUNCA,** promedio del Trabajo en Equipo) en 0,103 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea

encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos homogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 32,64% de la media que es 3,672 (**CASI NUNCA**); y para el Trabajo en Equipo 30,35% de la media que es 3,63 (**CASI NUNCA**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 4*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones altas, es decir, **NUNCA**. Aún cuando las respuestas podían haber oscilado en un rango de 4, ya que los datos pudieron ser entre1 y 5.

Después de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 1 (**SIEMPRE**) y para la variable Trabajo en Equipo 2 (**CASI SIEMPRE**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para ambas variables, se encuentra por encima de 2 (**CASI SIEMPRE**); y el 50% restante se sitúa por debajo.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 4*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 1,95 (**CASI SIEMPRE**) y para el Trabajo en Equipo de 1,92 (**CASI SIEMPRE**). Así mismo, se desvía de 1,95 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Liderazgo Compartido) en 0,1083 unidades de la escala; y, se desvía de 1,92 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Trabajo en Equipo) en 0,1762 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos heterogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 51,02% de la media que es 1,95 (**CASI SIEMPRE**); y para el Trabajo en Equipo 45,44% de la media que es 1,92 (**CASI SIEMPRE**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 4*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- bajas, es decir, **CASI SIEMPRE** y **SIEMPRE**, trataba de desarrollar las competencias mencionadas.

❖ Análisis de Resultados Gerente 4:

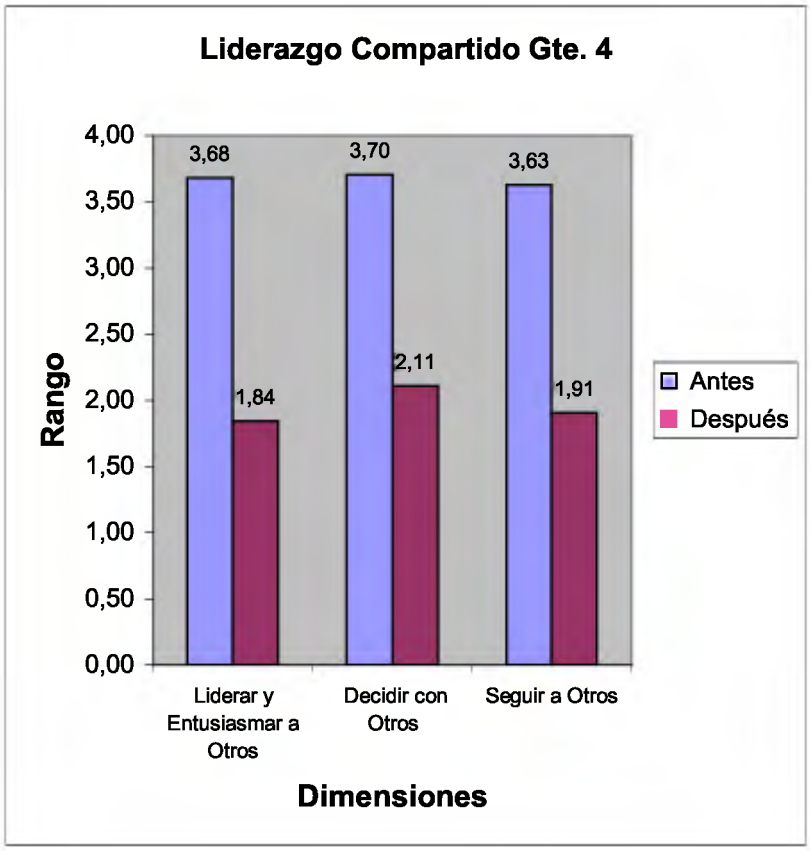

Gráfico 7

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 4 Pares, 1 Supervisor y 4 Supervisados, referente a la conducta observada del Liderazgo Compartido, antes de la participación del *Gerente 4* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3,67 y 3,63 en promedio, lo cual indica que dicho gerente **CASI NUNCA** tendía a compartir el liderazgo, con sus compañeros de trabajo. Dichos resultados indican meramente la periodicidad de la conducta de este gerente, desde el punto de vista del desarrollo de dichas competencias, que pueden ser observadas por sus pares, su supervisor y sus supervisados. Una vez transcurrido el tiempo de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de respuestas del grupo evaluador fue diferente comparándolo a la evaluación realizada el mes anterior, ya que en el caso del Liderazgo Compartido fue de 1,95, es decir, **CASI SIEMPRE** el mencionado gerente procuró rotar el

liderazgo. Este cambio de conducta pudo ocurrir por influencia del taller de Entrenamiento Experiencial, pero existen otros factores que pueden determinar esos cambios de conducta que deben ser tomados en cuenta.

En la misma línea, cabe destacar como percibió el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Liderazgo Compartido, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 4*:

- Para la dimensión *Liderar y Entusiasmar a Otros*, la tendencia de respuesta en promedio del equipo evaluador antes del taller fue de 3,68; es por ello que podemos afirmar que el *Gerente 4* **CASI NUNCA**, se aseguró de que los miembros de su equipo dispusieran de la información, los dirigió, comprendió, expresó expectativas positivas sobre ellos y dirigió el proceso de interacción con el objeto de integrarlos. Después de pasar de nuevo el instrumento, el equipo evaluador, le otorgó puntuaciones que promediaban hacia el 1,84 (**CASI SIEMPRE**). En esta dimensión, se observa en el Gráfico 7, la brecha entre lo que en promedio puntuó el equipo evaluador antes y después del taller, siendo está dimensión la que más se internalizó o aprendió en los días del taller, en el *Gerente 4.*
- En el caso de la dimensión *Decidir con Otros*, la tendencia de respuesta tuvo la puntuación más alta en promedio, la cual fue de 3,70, es decir, a la hora de compartir responsabilidades y riesgos, de ceder autonomía en la toma de decisiones y, colaborar con las tareas que buscan el logro de los objetivos comunes, el *Gerente 4* **CASI NUNCA** lo hacía, antes del Taller. Después de taller la percepción del 360 º del *Gerente 2*, cambió hacia **CASI SIEMPRE** (2,11), en el último mes, éste rotó el liderazgo.
- Para la última dimensión *Seguir a Otros*, los resultados no fueron diferentes, para antes del taller, el equipo evaluador puntuó 3,62 (**CASI NUNCA**) y para el después 1,90 (**CASI SIEMPRE**). Es decir, *el Gerente 4*, después del taller, buscó aprender de cada uno de los miembros, pidió sugerencias y supo asumir el rol de seguidor cuando delegó circunstancialmente la gestión del liderazgo. Se puede afirmar entonces que el taller influyó.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron para estas variables el equipo evaluador fue 4, es decir, **CASI NUNCA,** antes de taller; el *Gerente 4* rotaba el liderazgo, pero posteriormente obtuvo una puntuación de 1, es decir, que **SIEMPRE** estuvo presente esta conducta, después del taller de Entrenamiento Experiencial.

El Supervisor del *Gerente 4* lo evaluó en promedio, antes del taller, como que **CASI NUNCA** trabajaba en equipo (4) y compartía el liderazgo (4); los pares también lo evaluaron con la puntuación de 4 y sus supervisados con 3,70 en promedio. En el mismo sentido, después del taller, el equipo evaluador puntúo las respuestas hacia 2, es decir, que **CASI SIEMPRE** el Gerente 4 trató de aplicar lo que se le había enseñado durante el taller.

En general, la tendencia de respuesta para el Liderazgo Compartido antes y después de la aplicación del taller fue como mínimo 1 y como máximo 5. Es decir, las respuestas oscilaron entre **SIEMPRE** y **NUNCA**.

Una vez calculada la T-Student, para cada una de las variables se obtuvo: Para el caso de la variable Liderazgo Compartido, la T- Student calculada fue de 3,31; con 16 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1,7459 con un nivel de confianza de .05 e igualmente mayor al 2,583 con un nivel de confianza de .01. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 4*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí con respeto a la variable trabajo en Equipo en estudio y existe el 5 % de posibilidad de error.

También, el estudio arrojó que la T calculada es mucho mayor respecto al valor de la tabla y la posibilidad de error es de 1%, entonces existe mayor certeza en los resultados que se obtuvieron. Al mismo tiempo, el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

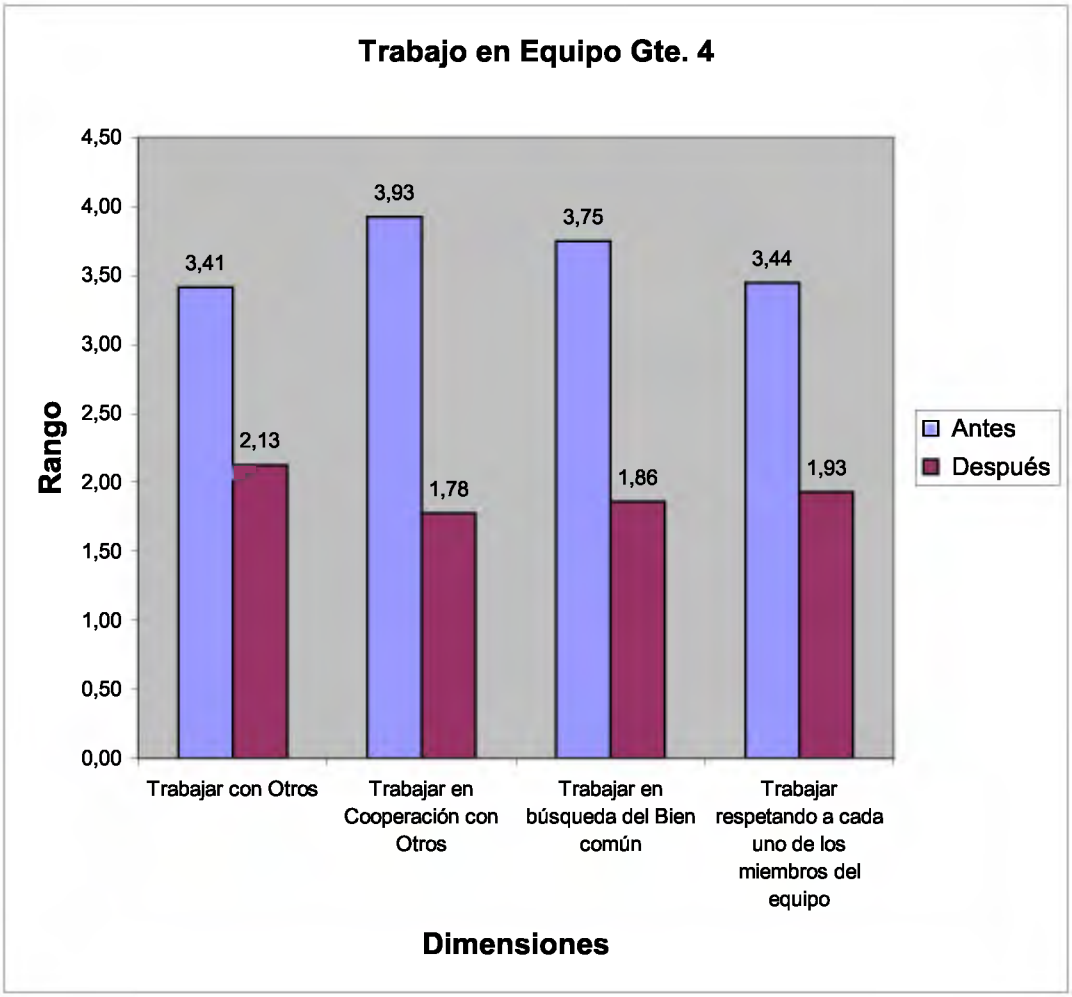

Gráfico 8

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 4 Pares, 1 Supervisor y 4 Supervisados, referente a la conducta observada del Trabajo en Equipo, antes de la participación del *Gerente 4* en el taller de Entrenamiento Experiencial y 3,63 en promedio (Véase en la Tabla 4), lo cual indica que dicho gerente **CASI NUNCA** tendía a trabajar en equipo, con sus compañeros de trabajo. Dichos resultados indican meramente la periodicidad de la conducta de este gerente, desde el punto de vista del desarrollo de dicha competencia, que puede ser observada por sus pares, su supervisor y sus supervisados. Después de la aplicación del Taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de los resultados quedó de la siguiente manera: el grupo de trabajo observó el mes de transcurrido el

taller, referente a la competencia de Trabajo en Equipo, que **CASI SIEMPRE** (1.92) el Gerente 4 trabajó en equipo después de haber asistido a dicho taller.

Para caso del Trabajo en Equipo, la tendencia de respuesta para las distintas dimensiones fue la siguiente:

- *Trabajar con Otros,* a puntuación obtenida puede observarse en el gráfico 8 como: antes del taller, el *Gerente 4* obtuvo una puntuación de 3,41 (**ALGUNAS VECES**) y después del taller 2,12 (**CASI SIEMPRE**), por lo cual si hubo cambios en la percepción del 360º sobre su conducta.
- *Trabajar en Cooperación con Otros*, la puntuación fue de 3,92 por lo cual el *Gerente 4* **CASI NUNCA** ofrecía ideas o información relevante a su equipo de trabajo, ni dirigía el proceso de interacción de grupos con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua. Para después, su equipo evaluador lo puntuó en 1,77, en **ALGUNAS VECES**, es decir, se reforzó, a través del taller de Entrenamiento Experiencial, esta dimensión. Es precisamente en esta dimensión donde se nota una mayor brecha entre el antes y el después (véase Gráfico 4), por lo cual se pudo decir que en esta área en específico el Taller de Entrenamiento Experiencial si impactó.
- *Trabajar en búsqueda del bien común* tuvo una puntuación antes del impacto del taller de 3,75 (**CASI NUNCA**) es decir, el *Gerente 4* tenía poca presencia de esta conducta. Pero en la evaluación posterior tuvo una puntuación en promedio de 1.86 (**CASI SIEMPRE**), en donde el *Gerente 4* después del taller se comprometió al desarrollo de los objetivos comunes y ofreció ayuda y colaboró con los demás.
- *Trabajar respetando a cada uno de los miembros del equipo,* tuvo una puntuación por parte del equipo evaluador de 3,44 (**ALGUNAS VECES**); antes de la asistencia al taller y 1,93 (**CASI SIEMPRE**) después del taller. Es decir, el taller ayudó a que dicho Gerente apreciará las ideas, conocimientos y experiencias y las tomara en cuenta, de cada uno de los miembros del equipo para resolver situaciones.

Después de aplicado el taller, la categoría de respuesta para el Trabajo en Equipo que más se repitió sobre el *Gerente 4*, fue 2, es decir, **CASI SIEMPRE**. Lo cual indica, que la conducta hacia de esta variable, por parte de dicho gerente había cambiado después del taller

de Entrenamiento Experiencial, y que los demás pudieron observarlo, ya que anteriormente, el equipo evaluador respondió que casi nunca desarrollaba esta competencia

Para el caso de la variable Trabajo en Equipo, la T- Student calculada fue de 3,63, con 16 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1,7459 con un nivel de confianza de .05 e igualmente mayor al 2,583 con un nivel de confianza de .01. Se utilizó para este estudio un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 4*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí, a nivel de la variable Trabajo en Equipo y existe el 5 % de posibilidad de error.

Como el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se aceptó la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

Análisis Descriptivo Gerente 5:

TABLA RESUMEN GERENTE 5:

Medidas Tendencia Central	Variables	Antes	Después
MEDIA	LC	3,7284	2,075
	TE	3,487	1,8386
MODA	LC	3	1
	TE	4	2
MEDIANA	LC	4	2
	TE	3,25	1,5
Variabilidad			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	LC	1,1313	1,0517
	TE	1,1213	0,83971
MÍNIMO	LC	1	1
	TE	1	1
MÁXIMO	LC	5	5
	TE	5	5
RANGO	LC	4	4
	TE	4	4
VARIACIÓN	LC	30,344	50,6852
	TE	32,155	45,6723
Medidas Paramétrica			
T-STUDENT	LC	3,21	
	TE	3,53	
	Grados de Libertad	16	

Tabla 5

Antes de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 3 (**ALGUNAS VECES**) y para la variable Trabajo en Equipo 4 (**CASI NUNCA**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para el Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 4 (**CASI NUNCA**); y el 50% restante se sitúa por debajo de este valor. Para el caso de Trabajo en Equipo, el 50% de las respuestas se encuentran por encima de 3,25 (**ALGUNAS VECES**) y el resto por debajo.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 5*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 3,72 (**CASI NUNCA**) y para el Trabajo en Equipo de

3,48 (**ALGUNAS VECES**). Así mismo, se desvía de 3,72 (**CASI NUNCA,** promedio del Liderazgo Compartido) en 1,13 unidades de la escala; y, se desvía de 3,48 (**ALGUNAS VECES,** promedio del Trabajo en Equipo) en 1,12 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos homogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 30,34% de la media que es 3,72 (**CASI NUNCA**); y para el Trabajo en Equipo 32,155% de la media que es 3,48 (**ALGUNAS VECES**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 5*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- altas y medias, es decir, **CASI NUNCA** y **ALGUNAS VECES**.

Después de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales (1 mes y 1 semana de transcurrido), la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 1 (**SIEMPRE**) y para la variable Trabajo en Equipo 2 (**CASI SIEMPRE**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para la variable Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 2 (**CASI SIEMPRE**); y el 50% restante se sitúa por debajo del mismo. Para el caso del Trabajo en Equipo, el 50% se encuentra por encima de 1,5 (**CASI SIEMPRE**) y el restante 50% por debajo de este valor.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 5*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fueron de 2,075 (**CASI SIEMPRE**) y para el Trabajo en Equipo de 1,83 (**CASI SIEMPRE**). Así mismo, se desvía de 2,075 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Liderazgo Compartido) en 1,0517 unidades de la escala; y, se desvía de 1,83 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Trabajo en Equipo) en 0,8397 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos heterogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 50,68% de la media que es 2,07 (**CASI SIEMPRE**); y para el Trabajo en Equipo 45,67% de la media que es 1,83 (**CASI SIEMPRE**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el Gerente 5, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- bajas, es decir, **CASI SIEMPRE**.

❖ Análisis de Resultados Gerente 5:

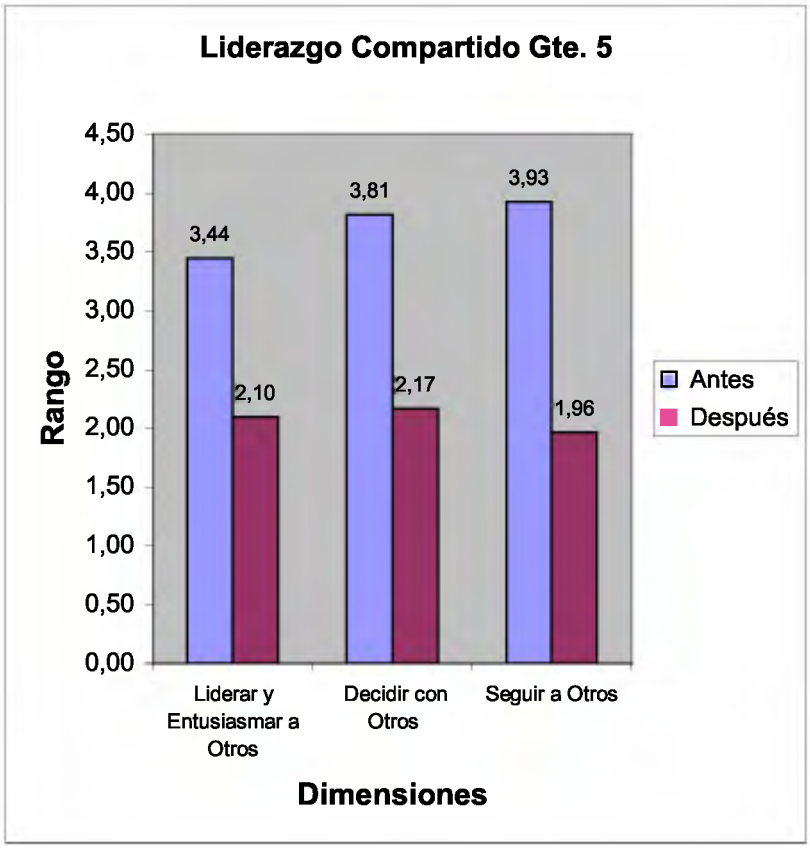

Gráfico 9

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 3 Pares, 1 Supervisor y 5 Supervisados, referente a la conducta observada del Liderazgo Compartido, antes de la participación del *Gerente 5* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3,72 en promedio, lo cual indica que dicho gerente **CASI NUNCA** tendía a compartir el liderazgo. Después de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de respuestas del grupo evaluador cambió, ya que en el caso del Liderazgo Compartido fue de 2,075 (Véase Tabla 5), es decir, **CASI SIEMPRE** el *Gerente 5* procuró rotar el liderazgo. Esto ocurrió gracias a la influencia del taller que reforzó la competencia de Liderazgo Compartido, permitiendo que ocurrieran cambios en la conducta de dicho gerente y que éstas pudieran ser observadas por su 360º o equipo de trabajo. Dichos resultados indican sólo con que periodicidad el Gerente 5 actuaba desarrollando la competencia de Liderazgo Compartido.

En este sentido, cabe destacar cómo percibe el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Liderazgo Compartido, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 5*:

- Para la dimensión *Liderar y Entusiasmar a Otros*, la tendencia de respuesta en promedio del equipo evaluador antes del taller fue de 3,44; es por ello que podemos afirmar que el *Gerente 5* **ALGUNAS VECES**, se aseguró de que los miembros de su equipo dispusieran de la información, los dirigió, comprendió, expresó expectativas positivas sobre ellos y dirigió el proceso de interacción con el objeto de integrarlos. Pero un mes y una semana de transcurrido el taller, el equipo evaluador, le otorgó puntuaciones que promediaban hacia el 2,09 (**CASI SIEMPRE**).
- En el caso de la dimensión *Decidir con Otros*, la tendencia de respuesta tuvo la puntuación más alta en promedio, la cual fue de 3,81; es decir, a la hora de compartir responsabilidades y riesgos, de ceder autonomía en la toma de decisiones y, colaborar con las tareas que buscan el logro de los objetivos comunes, el *Gerente 5* **CASI NUNCA** lo hacía, antes del Taller. Después del taller la percepción del 360 º del *Gerente 5*, cambió hacia **CASI SIEMPRE** (2,16), en el último mes, éste rotó el liderazgo.
- Para la última dimensión *Seguir a Otros*, los resultados no fueron diferentes, para antes del taller, el equipo evaluador puntuó 3,92 (**CASI NUNCA**) y para el después 1,96 (**CASI SIEMPRE**). Se observó una brecha bien marcada en esta dimensión en específico entre el antes y el después, es decir, hubo una variación entre las percepciones del equipo evaluador, que se debe al impacto del Taller de Entrenamientos Experienciales en los participantes. Es decir, *el Gerente 5*, después del taller, buscó aprender de cada uno de los miembros, pidió sugerencias y supo asumir el rol de seguidor cuando delegó circunstancialmente la gestión del liderazgo.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron para el Liderazgo Compartido por el equipo evaluador fue 3, es decir, **ALGUNAS VECES** rotaba el Liderazgo, antes del Taller de Entrenamento Experiencial.

También se puede analizar que las categorías de respuesta del equipo evaluador para el Liderazgo Compartido, tendió a estar dispersos en 1,13 antes del taller, lo cual indica que la

mayoría de respuestas tendieron a fluctuar en casi nunca y en 1,05 después del mismo, es decir, los datos fluctuaron entre casi siempre y siempre.

A pesar que la evaluación del *Gerente 5* ocurrió en un intervalo de tiempo relativamente corto (un mes y una semana) se determinó fácilmente la influencia del taller en la conducta del Gerente 5, ya que se observaron cambios.

Luego, las respuestas que más se repitieron sobre el *Gerente 5*, antes de aplicado el taller, fue 3 (**ALGUNAS VECES**) y después del taller 1 (**SIEMPRE**) para Liderazgo Compartido. Lo cual indica, que la conducta hacia esa variable, por parte del *Gerente 5* había cambiado después del taller de Entrenamiento Experiencial, y que los demás pudieron observarlo, ya que antes algunas veces rotaba el liderazgo. En general, la tendencia de respuesta para ambas variables antes y después de la aplicación del taller fue como mínimo 1 y como máximo 5.

Al momento de calcular las diferencias entre las variables antes y después se tomó la Prueba T. Para el caso de la variable Liderazgo Compartido, la T- Student calculada fue de 3,21; con 16 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es mayor al 1.7459 con un nivel de confianza de .05 e igualmente mayor al 2.583 con un nivel de confianza de .01. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 5*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí y existe el 5 % de posibilidad de error.

La T calculada es mayor respecto al valor de la tabla y con la posibilidad de error es de 5%, existe certeza en los resultados que se obtuvieron. Al mismo tiempo, el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

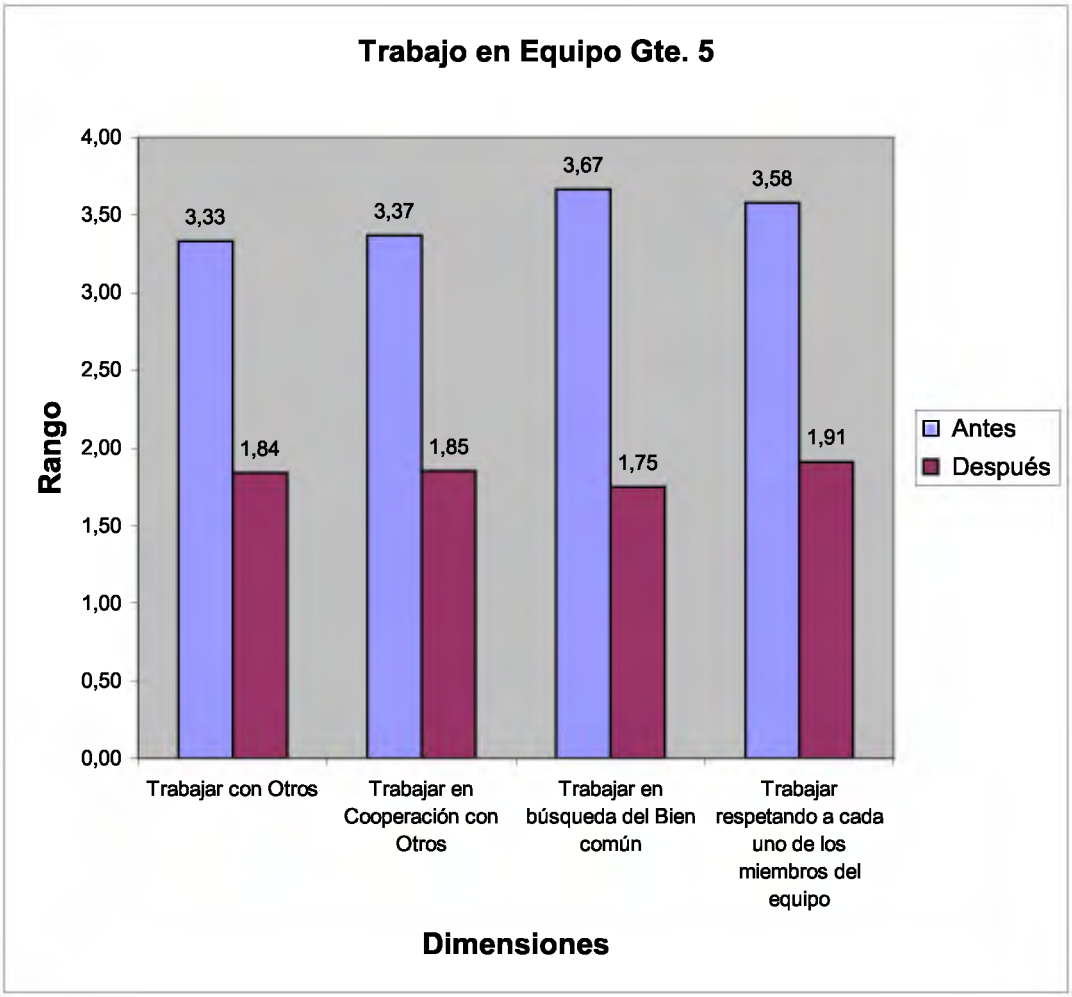

Gráfico 10

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 3 Pares, 1 Supervisor y 5 Supervisados, referente a la conducta observada del Trabajo en Equipo, antes de la participación del *Gerente 5* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue 3,487 en promedio, lo cual indica que dicho gerente **ALGUNAS VECES** trabajaba en equipo, con sus compañeros de trabajo. De igual forma la tendencia de respuesta de 1,8386 en promedio, después del taller sobre la misma variable indicó que **CASI SIEMPRE** trabajó en equipo.

Para caso del Trabajo en Equipo, la tendencia de respuesta para las distintas dimensiones fue la siguiente:

- *Trabajar con Otros,* a puntuación obtenida puede observarse en el gráfico 10 como: antes del taller, el *Gerente 5* obtuvo una puntuación de 3,33 (**ALGUNAS VECES**) y después del taller 1,84 (**CASI SIEMPRE**), por lo cual si hubo cambios en la percepción del 360º sobre su conducta.
- *Trabajar en Cooperación con Otros*, la puntuación fue de 3,37 por lo cual el *Gerente 5* **ALGUNAS VECES** ofrecía ideas o información relevante a su equipo de trabajo, ni dirigía el proceso de interacción de grupos con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua. Para después, su equipo evaluador lo puntuó en 1,85; igualmente en **CASI SIEMPRE**, por lo que se pudo decir que en el caso de este Gerente el taller impactó, en lo que a esta dimensión de Trabajo en equipo se refiere.
- *Trabajar en búsqueda del bien común,* junto con la dimensión anterior, fue una de las dimensiones que mayor puntuación tuvo antes del impacto del taller, es decir, el *Gerente 5* tenía (3,67) **CASI NUNCA** la presencia de esta conducta. Pero en la evaluación posterior fue la que tuvo menor puntuación, es decir, la más resaltante en promedio de 1,75 (**CASI SIEMPRE**), en donde el *Gerente 5* después del taller se comprometió al desarrollo de los objetivos comunes y ofreció ayuda y colaboró con los demás. Es precisamente en esta dimensión donde se nota una mayor brecha entre el antes y el después (véase Gráfico 10), por lo cual se pudo decir que en esta área en específico el Taller de Entrenamiento Experiencial si impactó.
- *Trabajar respetando a cada uno de los miembros del equipo,* tuvo una puntuación por parte del equipo evaluador de 3,57 (**CASI NUNCA**); antes de la asistencia al taller y 1,91 (**CASI SIEMPRE**) después del taller. Es decir, el taller ayudó a que dicho Gerente apreciará las ideas, conocimientos y experiencias y las tomara en cuenta, de cada uno de los miembros del equipo para resolver situaciones.

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron en la variable Trabajo en Equipo por el equipo evaluador fue: antes del taller 4, es decir, casi nunca trabajaba en Equipo y después del taller 2 (**CASI SIEMPRE**).

También se puede analizar que las categorías de respuesta del equipo evaluador tendieron a estar un poco dispersos, para esta variable (1,12 antes del taller y 0,83; después del mismo).

Luego, la categoría de respuesta que más se repitieron sobre el *Gerente 5*, después de aplicado el taller 2, es decir, **CASI SIEMPRE** para el Trabajo en Equipo .Lo cual indica, que la conducta hacia la variable, por parte del *Gerente 5* había cambiado después del taller de Entrenamiento Experiencial, y que los demás pudieron observarlo.

Para el caso de la variable Trabajo en Equipo, la T- Student calculada fue de 3,53, con 16 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1,7459 con un nivel de confianza de .05 e igualmente mayor al 2,583 con un nivel de confianza de .01. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, al igual que para el Liderazgo Compartido lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 5*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí, a nivel de la variable Trabajo en Equipo, con un 5 % de posibilidad de error.

Al mismo tiempo, el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

Análisis Descriptivo Gerente 6:

TABLA RESUMEN GERENTE 6:

Medidas Tendencia Central	Variables	Antes	Después
MEDIA	LC	3,4762	1,9593
	TE	3,6211	1,8536
MODA	LC	5	1
	TE	5	2
MEDIANA	LC	3,5	2
	TE	3,875	1,75
Variabilidad			
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	LC	1,3094	1,01404
	TE	1,0629	0,90034
MÍNIMO	LC	1	1
	TE	1	1
MÁXIMO	LC	5	5
	TE	5	5
RANGO	LC	4	4
	TE	4	4
VARIACIÓN	LC	37,668	51,7544
	TE	29,353	48,5712
Medidas Paramétrica			
T-STUDENT	LC	2,59	
	TE	3,59	
	Grados de Libertad	14	

Tabla 6

La categoría de respuesta que más se repitió tanto para la variable Liderazgo Compartido como para la variable Trabajo en Equipo, *antes* de la aplicación del taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales fue 5 (**NUNCA**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para el Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 3,5 (**CASI SIEMPRE**); y el 50% restante se sitúa por debajo de este valor. Para el caso de Trabajo en Equipo, el 50% de las respuestas se encuentran por encima de 3,875 (**CASI SIEMPRE**) y el resto por debajo.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 6*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 3,47 (**ALGUNAS VECES**) y para el Trabajo en

Equipo de 3,62 (**CASI NUNCA**). Así mismo, se desvía de 3,47 (**ALGUNAS VECES,** promedio del Liderazgo Compartido) en 1,30 unidades de la escala; y, se desvía de 3,62 (**CASI NUNCA,** promedio del Trabajo en Equipo) en 1, 06 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos homogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 37,66% de la media que es 3,47 (**ALGUNAS VECES**); y para el Trabajo en Equipo 29,35% de la media que es 3,62 (**CASI NUNCA**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia el *Gerente 6*, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones altas, es decir, nunca.

Después de 1 mes y 1 semana de transcurrido el taller de Actividades de Entrenamientos Experienciales, la categoría de respuesta que más se repitió para la variable Liderazgo Compartido fue 1 (**SIEMPRE**) y para la variable Trabajo en Equipo 2 (**CASI SIEMPRE**). El 50% de las respuestas del equipo evaluador, para la variable Liderazgo Compartido, se encuentra por encima de 2 (**CASI SIEMPRE**); y el 50% restante se sitúa por debajo del mismo. Para el caso del Trabajo en Equipo, el 50% se encuentra por encima de 1,75 (**CASI SIEMPRE**) y el restante 50% por debajo de este valor.

En promedio, las respuestas del equipo evaluador sobre el *Gerente 6*, con respecto a la variable Liderazgo Compartido fue de 1,95 (**CASI SIEMPRE**) y para el Trabajo en Equipo de 1,85 (**CASI SIEMPRE**). Así mismo, se desvía de 1,95 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Liderazgo Compartido) en 1,01 unidades de la escala; y, se desvía de 1,85 (**CASI SIEMPRE,** promedio del Trabajo en Equipo) en 0,90 unidades de la escala. Siguiendo la misma línea encontramos que, la tendencia de respuestas se encuentran más o menos heterogéneas, ya que el coeficiente de variación indica que los datos se encuentran: Para el Liderazgo Compartido un 51,75% de la media que es 1,95 (**CASI SIEMPRE**); y para el Trabajo en Equipo 48,57% de la media que es 1,85 (**CASI SIEMPRE**).

La tendencia de la calificación del equipo evaluador hacia este gerente, tanto en las conductas observadas del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, fueron de puntuaciones medias- bajas y bajas, es decir, casi siempre y siempre, después de aplicado el taller de Entrenamientos Experienciales.

❖ Análisis de Resultados Gerente 6:

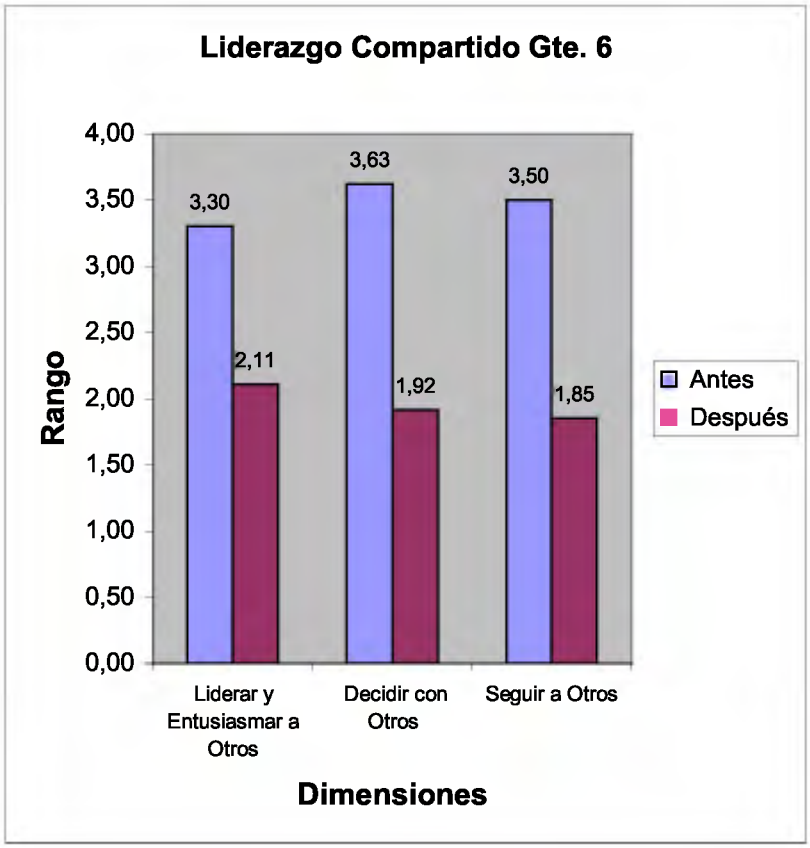

Gráfico 11

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 4 Pares, 1 Supervisor y 3 Supervisados, referente a la conducta observada del Liderazgo Compartido, antes de la participación del *Gerente 6* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue de 3,47 en promedio, lo cual indica que dicho gerente **ALGUNAS VECES** tendía a compartir el liderazgo con sus compañeros de trabajo. Después de un (1) mes y una (1) semana de haberse realizado el taller de Entrenamiento Experiencial, la tendencia de respuestas del grupo evaluador fue distinta, ya que en el caso del Liderazgo Compartido fue de 1,95, es decir, **CASI SIEMPRE** el *Gerente 6* procuró rotar el liderazgo.

En este sentido, cabe destacar cómo percibió el equipo evaluador las conductas agrupadas por dimensiones de Liderazgo Compartido, Antes y Después de taller, sobre el *Gerente 6*:

- Para la dimensión *Liderar y Entusiasmar a Otros*, la tendencia de respuesta en promedio del equipo evaluador antes del taller fue de 3,30; es por ello que podemos afirmar que el *Gerente 6* **ALGUNAS VECES**, se aseguró de que los miembros de su equipo dispusieran de la información, los dirigió, comprendió, expresó expectativas positivas sobre ellos y dirigió el proceso de interacción con el objeto de integrarlos. Pero un mes y una semana de transcurrido el taller, el equipo evaluador, le otorgó puntuaciones que promediaban hacia el 2,10 (**CASI SIEMPRE**), es decir no hubo gran impacto del taller, a pesar de que si hubo cambios.
- En el caso de la dimensión *Decidir con Otros*, la tendencia de respuesta tuvo la puntuación más alta en promedio, la cual fue de 3,62, es decir, a la hora de compartir responsabilidades y riesgos, de ceder autonomía en la toma de decisiones y, colaborar con las tareas que buscan el logro de los objetivos comunes, el *Gerente 1* **CASI NUNCA** lo hacía, antes de Taller. Después del taller la percepción del 360 º del *Gerente 6*, cambió hacia **CASI SIEMPRE** (1,91), en el último mes, éste rotó el liderazgo. Se observó una brecha bien marcada en esta dimensión en específico entre el antes y el después, es decir, hubo una variación entre las percepciones del equipo evaluador, que se debe al impacto del Taller de Entrenamientos Experienciales en los participantes. Es decir, *el Gerente 6*, después del taller, buscó aprender de cada uno de los miembros, pidió sugerencias y supo asumir el rol de seguidor cuando delegó circunstancialmente la gestión del liderazgo.
- Para la última dimensión *Seguir a Otros*, los resultados no fueron diferentes, para antes del taller, el equipo evaluador puntuó 3,50 (**CASI NUNCA**) y para el después 1,85 (**CASI SIEMPRE**).

Así mismo, las tendencias de respuesta que más se repitieron para Liderazgo Compartido por el equipo evaluador fue 5, es decir, **NUNCA** rotaba el Liderazgo antes del taller y después un 2, **CASI SIEMPRE** lo hacía.

Para efectos de calcular las diferencias entre las variables antes y después del taller de Entrenamiento Experiencial se tomó la Prueba T. Para el caso de la variable Liderazgo Compartido, la T- Student calculada fue de 2,59; con 14 grados de libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad,

encontramos que es significativamente mayor al 1,7613 con un nivel de confianza de .05. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 6*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí y existe el 5 % de posibilidad de error.

Al mismo tiempo, el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

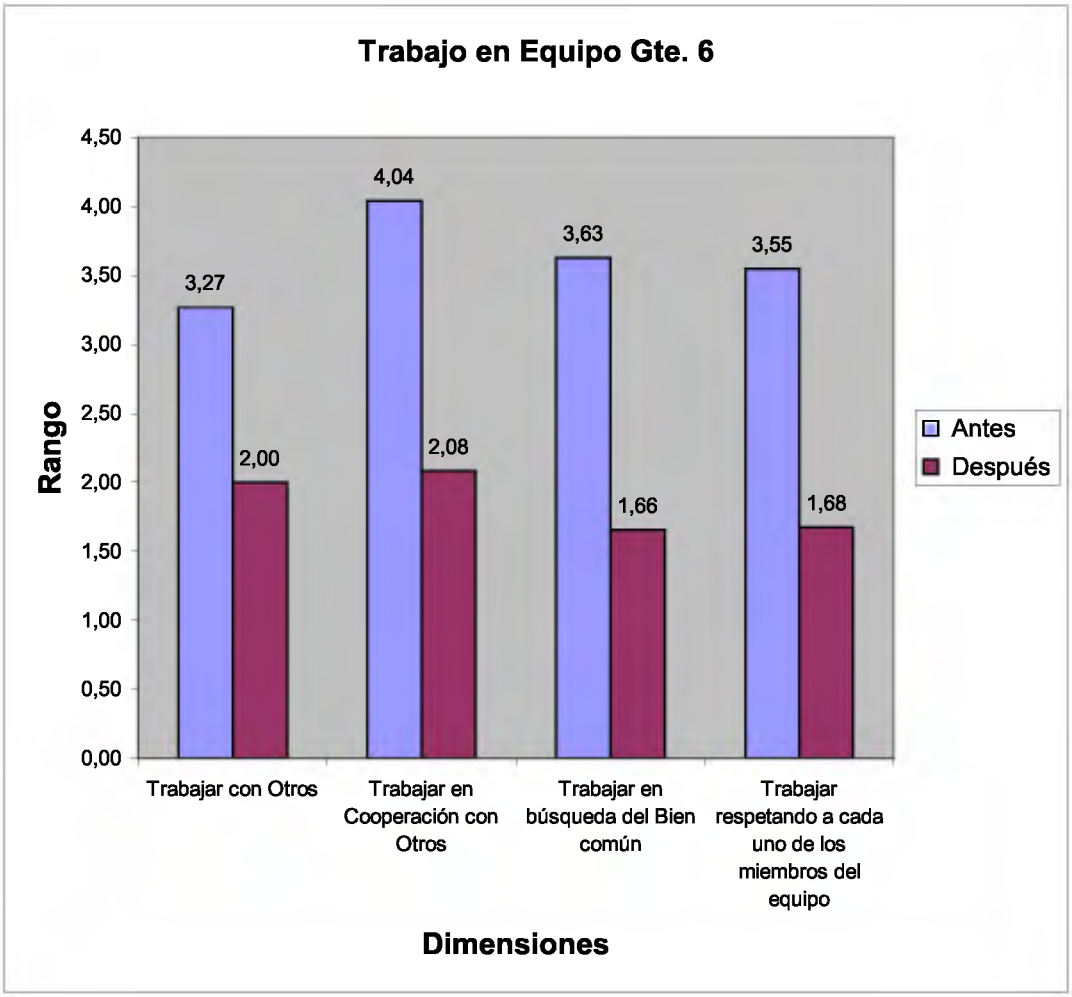

Gráfico 12

La tendencia de los resultados arrojados por el equipo evaluador, formado por 4 Pares, 1 Supervisor y 3 Supervisados, referente a la conducta observada del Trabajo en Equipo, antes de la participación del *Gerente 6* en el taller de Entrenamiento Experiencial fue 3,62 en promedio, lo cual indica que dicho gerente **CASI NUNCA** trabajaba en equipo, con sus compañeros de trabajo. Dichos resultados indican sólo la periodicidad en la que el Gerente 6 Trabajaba en Equipo. De igual forma ocurrió con la competencia de Trabajo en Equipo, la cual tuvo una tendencia de respuesta de 1,85 en promedio, indicando esto, que **CASI SIEMPRE** trabajó en equipo después de haber asistido al taller.

Para caso del Trabajo en Equipo, la tendencia de respuesta para las distintas dimensiones fue la siguiente:

- *Trabajar con Otros,* a puntuación obtenida puede observarse en el gráfico 12 como: antes del taller, el *Gerente 6* obtuvo una puntuación de 3,26 (**ALGUNAS VECES**) y después del taller 2 (**CASI SIEMPRE**), por lo cual si hubo cambios en la percepción del 360º sobre su conducta.
- *Trabajar en Cooperación con Otros*, la puntuación fue de 4,04 por lo cual el *Gerente 6* **ALGUNAS VECES** ofrecía ideas o información relevante a su equipo de trabajo, ni dirigía el proceso de interacción de grupos con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua. Para después, su equipo evaluador lo puntuó en 2,08; igualmente en **CASI SIEMPRE**, por lo que se pudo decir que en el caso de este Gerente el taller impactó, en lo que a esta dimensión de Trabajo en equipo se refiere.
- *Trabajar en búsqueda del bien común,* el *Gerente 6* tenía 3,6 **CASI NUNCA** la presencia de esta conducta. Pero en la evaluación posterior fue la que tuvo menor puntuación, es decir, la más resaltante en promedio de 1,65 (**CASI SIEMPRE**), en donde el *Gerente 6* después del taller se comprometió al desarrollo de los objetivos comunes y ofreció ayuda y colaboró con los demás. Es precisamente en esta dimensión donde se nota una mayor brecha entre el antes y el después (véase Gráfico 12), por lo cual se pudo decir que en esta área en específico el Taller de Entrenamiento Experiencial si impactó.
- *Trabajar respetando a cada uno de los miembros del equipo,* tuvo una puntuación por parte del equipo evaluador de 3,55 (**CASI NUNCA**); antes de la asistencia al taller y 1,85 (**CASI SIEMPRE**) después del taller. Es decir, el taller ayudó a que dicho Gerente apreciará las ideas, conocimientos y experiencias y las tomara en cuenta, de cada uno de los miembros del equipo para resolver situaciones.

Así mismo, la tendencia de respuesta que más se repitió en la variable Trabajo en Equipo por el equipo evaluador fue 5, es decir, **NUNCA**" trabajaba en Equipo, antes del taller y después de éste **CASI SIEMPRE** lo hizo.

Aunque la evaluación del mencionado gerente tuvo lugar en un intervalo de tiempo relativamente corto (un mes y una semana) fue fácil determinar la influencia del taller en su conducta.

En general, la tendencia de respuesta para ambas variables antes y después de la aplicación del taller fue como mínimo 1 (**SIEMPRE**) y como máximo 5 (**NUNCA**).

Para el caso de la variable Trabajo en Equipo, la T- Student calculada fue de 3,59; con 14 Grados de Libertad, por lo cual al compararla con la T de una distribución normal con los mismos grados de libertad, encontramos que es significativamente mayor al 1,7613 con un nivel de confianza de .05 e igualmente mayor al 2,624 con un nivel de confianza de .01. Se utilizó en todo momento un nivel de confianza de .05, al igual que para el Liderazgo Compartido lo cual indica que el 95% de lo grupos que evaluaron al *Gerente 6*, antes y después, en realidad difieren significativamente entre sí, a nivel de la variable Trabajo en Equipo y existe el 5 % de posibilidad de error.

Al mismo tiempo, el valor de la T calculada es igual o mayor al de la tabla, entonces se acepta la hipótesis de la investigación, que indica: "*Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial*".

Análisis de las dimensiones Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo para todos los Gerentes (Brechas)

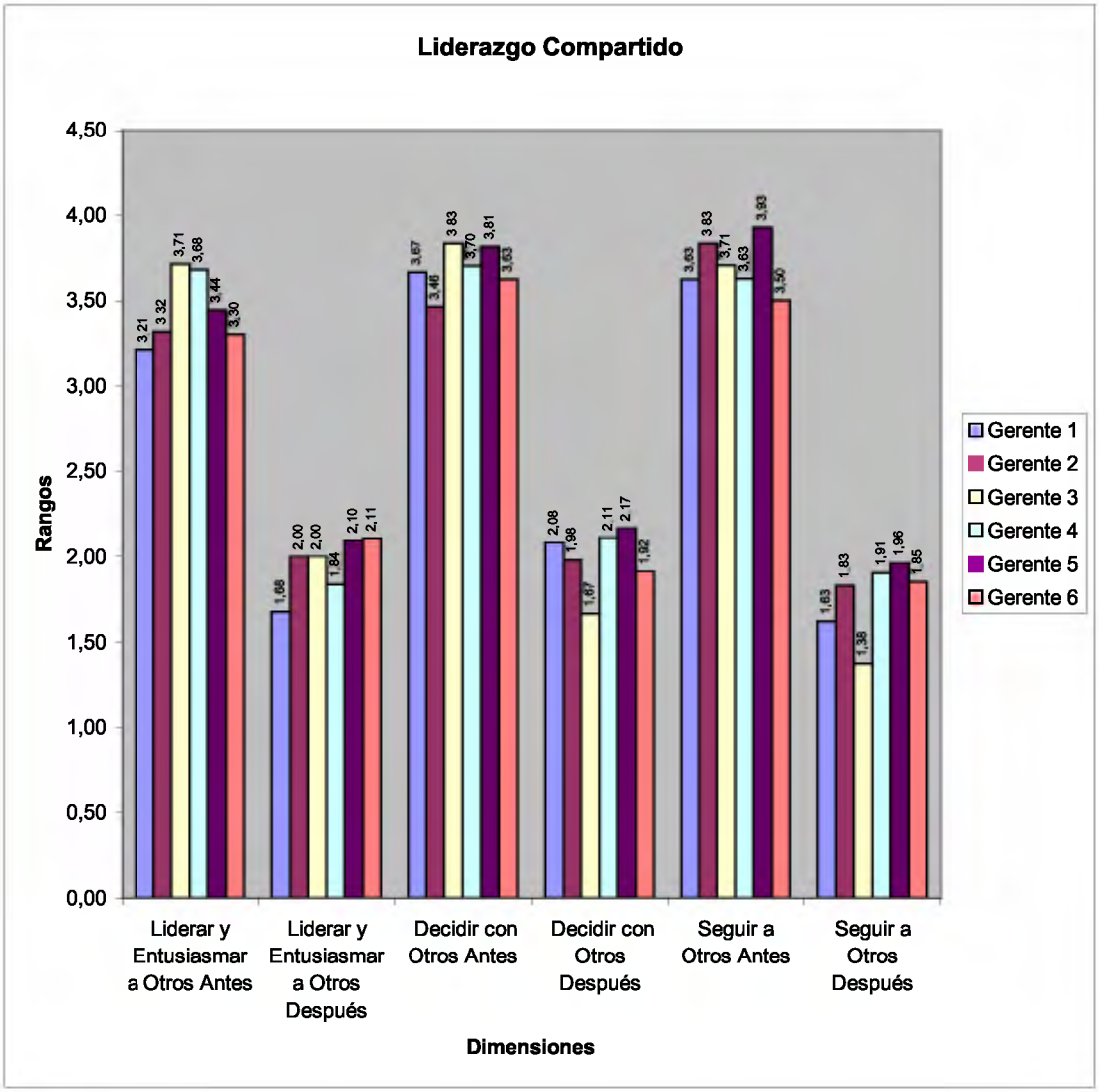

Gráfico 13

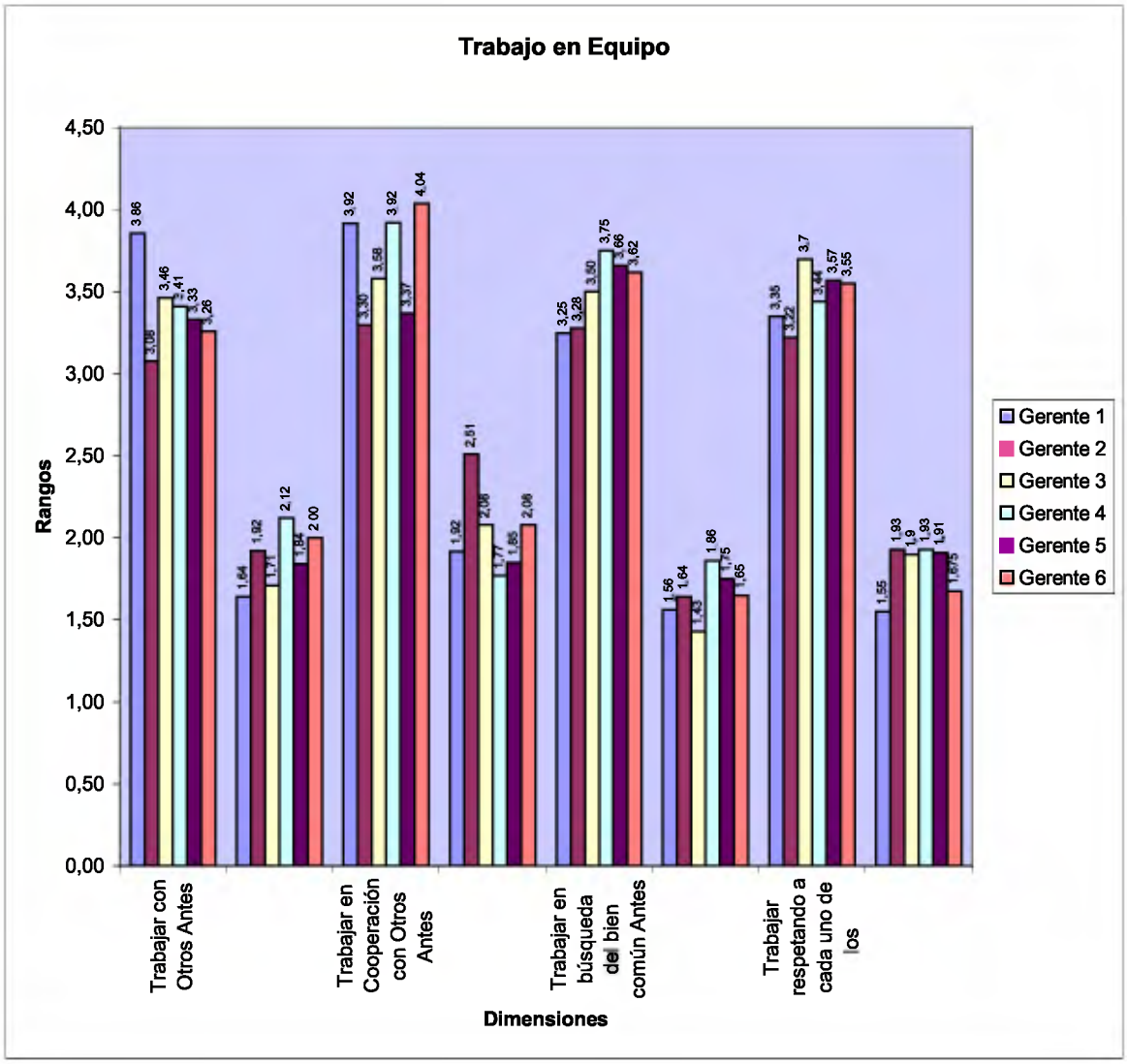

Gráfico 14

Observando los Gráficos 13 y 14 en los que se reflejan las brechas existentes de ambas variables antes y después de la aplicación del taller, se puede decir que este tipo de actividades de Entrenamiento Experiencial sirve para reforzar las competencias gerenciales, ya que los datos arrojados por el estudio indican que SÍ hubo un cambio en las conductas observables de los todos los gerentes, con respecto al Liderazgo Compartido y al Trabajo en Equipo, después de haber asistido a dicho taller; entonces, éste impactó a cada uno de los Gerentes que asistieron al mismo (Ver Anexo D, para detalles estadísticos individuales de cada Gerente).

Elena Granell (y otros), realizaron un estudio sobre cultura, gerencia, competitividad y globalización, que publicaron en su libro Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela, donde se comenta que: "El venezolano tiende a ver y a entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad". Así mismo, se expresa que: "la mayoría le da importancia a la jerarquía, la autoridad, a la inconveniencia de que un empleado tenga dos jefes, y al hecho de que no es necesario saltarse las jerarquías formales para lograr relaciones de trabajo eficaces" (Granell y otros.1997, p.13-14). Según los datos arrojados por su estudio, la afirmación anterior la opinan en mayor proporción los profesionales y empleados concibiendo a la organización como una estructura jerárquica, con una centralización de poder y de autoridad.

De la misma manera (Granell y otros) expresan que la concepción jerarquizada y vertical de las organizaciones se asocia con el control y el seguimiento estrecho por parte de sus supervisores. "La existencia de niveles implica que unos instruyen, delegan y controlan; y otros siguen instrucciones, ejecutan y son controlados" (Granell y otros.1997, p. 17). Ellos ubican a las organizaciones de nuestro país en esta situación, afirmando que son los empleados los que esperan una guía clara y precisa de los que los supervisan, prefieren una libertad controlada. Así mismo, Granell y otros, expresan que cuando se reúne un grupo de gerentes venezolanos para la realización de un trabajo en equipo, hay una gran probabilidad de que lo primero que se discuta sea quién tendrá la autoridad o la responsabilidad de coordinar o liderar al grupo de trabajo, comparando esta afirmación con la de otro grupo de gerentes evaluados de otros países, que indica que estando en el mismo caso de los gerentes venezolanos, por el contrario, discutirían el tiempo y los recursos disponibles para llevar a cabo las tareas y ejecutar las mismas, alcanzando el objetivo propuesto.

En este sentido, los investigadores que realizaron el estudio mencionado anteriormente, comentan que los gerentes de nuestro país le dan una gran importancia al poder y comparan a los gerentes de Venezuela con los gerentes de otros dos países de origen latino como los son los italianos y los franceses. (p.15)

Esta situación anteriormente expuesta permite asegurar la importancia del reforzamiento de una competencia como la de liderazgo compartido y el trabajo en equipo, en el perfil de los trabajadores de nuestras organizaciones, pues la existencia de las mismas permite que en un

momento determinado, los supervisores roten el liderazgo y deleguen funciones a los empleados (supervisados) o pares (gerentes), y de esta manera, éstos sean capaces de ejercer ese rol sin sentir dependencia de su líder circunstancial, permitiendo realizar un trabajo en conjunto, donde todos se centren en la tarea que corresponda, aportando lo mejor de cada uno y haciendo más eficiente la culminación del objetivo planteado.

Granell y otros, plantean que no puede dejarse a un lado la influencia de un estilo gerencial que parta del supuesto de que el trabajador no es capaz de pensar, opinar y reflexionar sobre lo que ha hecho. Es cuando en su estudio describen que hay organizaciones que están desarrollando nuevos programas de estilos gerenciales, dirigidos a fomentar y reforzar la participación de los trabajadores en los procesos de producción, en donde la actitud del gerente proporciona el éxito de dichos programas.

Citando textualmente: "Según la opinión de buena parte de los gerentes entrevistados, **el trabajador venezolano es ingenioso y tiene una gran capacidad para la improvisación y la solución de problemas"** (Granell y otros.1997, p. 20). Pero, al igual que cualquier otro ámbito cultural, para que esa capacidad se mantenga tiene que ser apreciada, recompensada, fomentada y fortalecida con *entrenamientos*, mayor capacitación y estilos gerenciales que permitan estimular la iniciativa, la autogerencia para facultar a los individuos a que participen, opinen y sobre todo se sientan responsables de sus acciones. (Granell y otros, 1997).

Lo anterior puede ser sustentado con el estudio que se realizó, a través de la aplicación de un instrumento antes y después del taller de Entrenamiento Experiencial, en donde se observó el impacto de dicho entrenamiento como un tipo de adiestramiento que refuerza las competencias antes mencionadas; así mismo estos talleres junto a otros tipos de adiestramiento existentes, que no se tomaron en cuenta para este estudio, permiten que los gerentes venezolanos, pueden cambiar su manera de ejercer el rol de supervisor, abrirse a nuevos cambios que demanden Trabajar en Equipo y Compartir el Liderazgo, y con esto, romper con el esquema que Granell y otros, generalizaron para todos los gerentes venezolanos.

Cuando se observa el Gráfico 13, se puede decir que hubo cambios de conductas en todas las dimensiones del Liderazgo Compartido, ya que numéricamente existen diferencias. El caso

de diferencias más evidente es el de la dimensión *Seguir a Otros*, ya que antes del taller esta dimensión casi nunca era percibida por el equipo evaluador de cada gerente y después del taller, hubo un cambio que fue detectado por el mismo equipo. Es decir, en esta dimensión se obtuvo una ganancia de aprendizaje y de cambio de conducta.

Igualmente, al observar el Gráfico 14, que demuestra el comportamiento de la variable Trabajo en Equipo antes y después del Taller de Entrenamiento Experiencial, se puede decir que la dimensión que mayor brecha o diferencias entre las medias de cada Gerente antes y después, fue: *Trabajar en Cooperación con Otros,* por lo cual, se puede decir que el taller también impactó de manera significativa a los gerentes en esta dimensión en específico, en comparación con las demás dimensiones de Trabajo en Equipo.

De esta manera pudimos comprobar la efectividad de la aplicación de este tipo de entrenamiento como forma de adiestramiento, el cual se recomienda para reforzar esas deficiencias reportadas en los trabajadores y gerentes venezolanos que Granell y otros plasmaron en su estudio.

Análisis de los resultados según las Teorías de Bandura y Kolb:

La utilización de estas teorías de aprendizaje para el análisis de los resultados, permitió determinar de qué manera pudieron ocurrir los cambios de conducta observados por el equipo evaluador de cada uno de los gerentes que se sometieron al taller de entrenamiento experiencial que buscaba reforzar las competencias de Liderazgo Compartido y Trabajo en equipo.

A continuación se hará referencia sobre cada teoría:

La Teoría Social del Aprendizaje de Albert Bandura, plantea que los humanos adquieren destrezas y conductas de manera operante e instrumental y que entre la observación y la imitación intervienen ciertos factores cognitivos que permiten ayudar al sujeto a decidir si lo observado se imita o no. Así mismo, plantea un *Aprendizaje en Acto*, que consiste en aprender de las consecuencias de las propias acciones realizadas y un *Aprendizaje Vicario*, el cual consiste en aprender a través de la observación del desempeño de distintos modelos. En ambos casos aplica estas formas de aprendizaje ya que en las actividades de entrenamiento experiencial ocurrieron ambas, pues los individuos realizaron acciones y aprendieron de ellas, pero a la vez siguieron modelos de comportamiento durante la ejecución de las actividades específicas del taller. Se observó que los gerentes participantes ya tenían presentes las conductas, así que sólo reforzaron las competencias de Trabajo en Equipo y de Liderazgo Compartido en acto y vicario, pues pudieron procesar la información, cuando culminaron las actividades, de manera que internalizarán las conductas y posteriormente las aplicaran en su proceder diario.

En el caso de los gerentes la tendencia del desarrollo de sus conductas se vio reflejada en las evaluaciones que, sobre ellos, hicieron sus pares y supervisores como en el caso del Gerente 1 y el 3; y, en algunos casos junto con los pares y supervisor, los supervisados (Gerente 2, 4, 5 y 6).

Otro de los supuestos de la teoría social es el Aprendizaje y el Desempeño, el cual consiste en la distinción entre el aprendizaje y la ejecución de las conductas aprendidas, en donde el individuo adquiere conocimientos que quizás no manifieste en el momento en que los aprendió. De allí la importancia de la evaluación post- facto del taller para observar si hubo cambios en la conducta de los gerentes evaluados, que en el caso de este estudio los datos arrojados por dicha evaluación tendieron a que sí hubo un aprendizaje y un desempeño.

El proceso de modelamiento es el componente crucial de la teoría cognoscitiva social pues se refiere a los cambios conductuales, cognoscitivos y afectivos que se derivan de observar a uno o varios modelos. En principio, se puede decir que sí ocurrieron dichos cambios en los gerentes después de haber sido impactados por el taller, debido a los datos obtenidos después de la medición. Es conveniente seguir futuras mediciones en el tiempo para comprobar que, realmente, dichos cambios se arraigaron en los gerentes en cuestión.

A través del taller de Entrenamiento Experiencial, cada Gerente pudo aprender también de los demás gerentes participantes, así como de los facilitadores que llevaron a cabo el taller; de esta manera, tomaron diversos modelos de conducta para imitarlos en el trabajo y junto a su equipo.

En la misma línea, la *Teoría Observacional* de Albert Blandura, plantea que los seres humanos aprenden observando cómo otros seres humanos o modelos llevan a cabo determinadas conductas. Sostiene que no sólo se aprende a través del acondicionamiento operante y clásico, sino que también se aprende indirectamente (vicariamente), mediante la representación simbólica de otros individuos y situaciones. Existen unos factores que influyen en el aprendizaje por observación:

- <u>El Estado del Desarrollo del individuo</u>: en el caso de los gerentes ya están en etapa madura y se inclinaron más a reproducir los actos modelados que fueran congruentes con sus metas y valores.
- <u>El Prestigio y la Competencia</u>: en este sentido los gerentes observadores tomaron en cuenta los modelos que fueron más competentes y que tuvieran posiciones más elevadas, esto fue un valor agregado para el grupo que asistió al taller ya que éste era bastante heterogéneo con respecto a la antigüedad en los cargos de gerentes, ya que unos tenían más experiencias que otros y se pudo aprovechar en general las experiencias de los demás para aprender.

- Las Consecuencias Vicarias: se refiere que las consecuencias de los modelos transmiten información sobre la conveniencia o no de la conducta que sé esta observando y las probabilidades de los resultados que se quieren obtener, de allí que los gerentes tomaron o no en cuenta ciertas conductas que reflejaron sus modelos durante la evolución del taller; luego esto tiene que ver con el siguiente factor.
- Las Expectativas: en donde los gerentes fueron propensos a ejecutar las acciones modeladas que ellos creyeron convenientes y que optimizarían los resultados buscados.
- En este sentido, buscarán el Establecimiento de Metas: consistió en seguir a los modelos que, imitando su conducta, les permitieran alcanzar las metas próximas planteadas.
- Y el último factor, es la Auto eficacia: refiriéndose éste a que los gerentes siguieron los modelos que ellos consideraron que eran capaces de aprender de dichas conductas.

El trabajar en equipo rotando el liderazgo, es un buen camino que permite alcanzar las metas planteadas y en la vida laboral se necesitan de personas que tengan estas competencias, pues a través de ellas pueden alcanzar los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Como se dijo anteriormente, el grupo que asistió al taller era heterogéneo no sólo con respecto a la antigüedad en el cargo, sino que el mismo estuvo formado por diferentes cargos, es decir, no sólo por los gerentes sino por supervisados u otros cargos inferiores; lo que permitió que el aprendizaje fuese más rico, a pesar de que para nuestro estudio la muestra tomada estuvo formada, únicamente, por los gerentes que asistieron a dicho taller.

Desde el punto de vista de la Educación Experiencial, lo que más se busca es que lo que se aprenda en el taller, pueda ser usado en la vida diaria de las personas y que las consecuencias de sus acciones se puedan observar. Es por ello que siempre se busca reforzar acciones y, quedará de parte de los participantes que los demás se den cuenta de sus conductas y éstas sean, de alguna manera, identificadas como positivas. El instrumento que fue llenado por cada uno de los evaluadores de los gerentes, puede ser tomado como indicador de estos factores, ya que, de alguna manera, quienes contestaron el cuestionario observaron cambios en esos gerentes.

Teoría de los Estilos de Aprendizaje de Kolb:

Esta teoría se aplica en todo taller de Entrenamiento Experiencial, pues indica que para aprender algo, se debe procesar la información que se recibe de una experiencia directa y concreta, como lo es la que se deriva y recibe de estos tipos de entrenamientos.

Estas experiencias vividas se transformaron en conocimientos pues se reflexionó y se pensó sobre ellas, experimentando de forma activa con la información recibida por los gerentes de parte de los facilitadores; ambas formas fueron utilizadas durante el taller.

Para Kolb, un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en cuatro fases; pero la mayoría de las personas tienden a especializarse en una o en dos, por ello se pueden diferenciar 4 tipos de personas, dependiendo de la fase en la que se prefiera trabajar. Las fases definidas por Kolb son: *Divergentes*, *Convergentes, Asimiladores y Acomodadores.*

Se observó que, luego de la realización del taller de que el grupo en cuestión, se podría ubicar en la fase definida como *divergentes*, la fase definida como *acomodadores*, y la llamada *asimiladores*, debido a que el equipo tendía hacia la experiencia concreta, la observación reflexiva, siendo influidos por sus compañeros y teniendo habilidades imaginativas. Así mismo tendían a la experimentación activa, ya que siempre que concluía una actividad buscaban reflexionar sobre el aprendizaje obtenido en dicha experiencia vivida; y, a su vez, observaban a los demás para luego experimentar por ellos mismos buscando internalizar el aprendizaje para su posterior aplicación en la vida laboral o personal. De la misma manera, fue un grupo armónico donde todos se sentían bien con los demás a pesar de que no todos tenían la misma jerarquía en cuanto a los cargos ocupados.

También se les pudo ubicar en la categoría de asimiladores, utilizaban la conceptualización abstracta y planeaban de manera sistémica diversas situaciones planteándose determinadas metas supuestas correspondientes a actividades del entrenamiento para determinadas situaciones, buscando alcanzarlas.

Con respecto al análisis anteriormente expuesto, se comprueba que los Entrenamientos Experienciales, buscan arraigar un aprendizaje en los individuos, de una manera diferente al aprendizaje clásico, es enriquecedor establecer un contacto con la naturaleza, plantearse situaciones hipotéticas y luego de la vivencia, reflexionar sobre lo aprendido.

CONCLUSIONES

Para efectos de este trabajo de investigación, se pudo concluir que:

1. **SÍ** hubo cambios de conductas observables en todos los gerentes que asistieron al taller de Entrenamiento Experiencial, con respecto a cada una de las competencias, es decir, Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo.

2. La Dimensión de Liderazgo Compartido que mayores puntuaciones tuvo antes del Taller (**Casi Nunca y Nunca**) fue *Decidir con Otros,* pero la que se impactó mayormente después de la aplicación del taller, fue la dimensión *Seguir a Otros,* ya que en suma fue la que tuvo *menores* puntuaciones por parte del equipo evaluador (**Casi Siempre**).

3. El Taller de Entrenamiento Experiencial **Sí** puede ser utilizado como un tipo de adiestramiento que las empresas pueden aplicar para reforzar competencias genéricas, tales como Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo.

4. La hipótesis orientadora de investigación, que indicaba que: "Existe diferencia entre los niveles de presencia de las conductas observables de las competencias: Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido, antes y después que la muestra de gerentes fue sometida al Taller de Entrenamiento Experiencial"; fue comprobada estadísticamente, a través de los métodos de análisis de estadística descriptiva y paramétrica (T- student).

5. Se cumplió con el Objetivo General de la investigación, ya que se determinó, en principio, el impacto, en el tiempo, de la aplicación de actividades de Entrenamiento Experiencial que busquen el desarrollo de competencias como: Liderazgo Compartido y Trabajo en Equipo.

6. También a nivel de Objetivos Específicos, se cumplió:
   - Medir la competencia de Trabajo en Equipo antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial, a través de la Prueba de T.
   - Medir la competencia de Liderazgo Compartido antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial, a través de la Prueba de T.
   - Comparar el Trabajo en Equipo antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial, para determinar si hubo o no cambios de conducta.
   - Comparar el Liderazgo Compartido antes y después de la aplicación de las actividades del taller de Entrenamiento Experiencial, para determinar si hubo o no cambios de conducta.

7. Se observó, a través de las categorías de respuesta, cómo variaron las conductas de los gerentes, porque **Antes** del taller las respuestas oscilaron entre 3, 4 y 5 (**Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca**) y **Después** del taller en 1 y 2 (**Casi Siempre y Siempre**); tomando en cuenta que, en General, la desviación en las respuestas era un poco marcada. "*Es importante recordar que para efectos de este estudio se tomó la escala Likert invertida, siendo las puntuaciones más favorables 1 y 2 y las menos favorables 4 y 5",* de las 38 preguntas del cuestionario, 12 preguntas eran negativas, por lo cual, en estos casos, 5 y 4 era favorable y las menos favorables eran 1 y 2.

8. La dimensión de Trabajo en Equipo que tenía las mayores puntuaciones de respuesta (**Casi Nunca y Nunca**) para los gerentes en general, cuando se recogieron los datos en la encuestas antes del taller, fue Trabajar en *Cooperación con Otros*; pero fue la dimensión *Trabajar en Búsqueda del Bien Común,* la que, en mayor medida, se impactó durante el taller, ya que fueron las que tendieron a tener las puntuaciones más bajas (**Casi Siempre**).

9. En principio se puede decir que como consecuencia de la aplicación del taller de Entrenamiento Experiencial, hubo un cambio de conducta en los gerentes durante el

primer mes y una semana, ya sea por el refuerzo de las consecuencias de la conducta, porque los participantes observaron modelos o porque participaron activamente en la búsqueda del cambio de la misma (como lo indica la Teoría de Aprendizaje de Bandura). Es necesario que el contexto de trabajo también estimule dichas conductas reforzadas para que así se arraigue el aprendizaje.

10. Debido a la asistencia de las investigadoras al taller, en donde se tomaron notas y se observó la conducta de los participantes frente a las actividades, se pudo determinar la tendencia de que en conjunto dichos participantes se ubicaban en tres categorías según las definidas por la Teoría de Kolb: divergentes, acomodadores y asimiladores.

11. A pesar de que los talleres de Entrenamiento Experiencial tienden a ser costosos, los resultados obtenidos se observan a *corto plazo*, el aprendizaje se refleja en el cambio de conducta de los participantes, quedando internalizado, y las consecuencias, posiblemente, sean más duraderas.

RECOMENDACIONES

Luego de la realización de esta investigación, se pueden aportar las siguientes recomendaciones para los estudiantes de la carrera de Relaciones Industriales o afines que se interesen por este tema y lo puedan enriquecer mucho más:

- Medir 2 ó 3 veces más después de la primera medición: a los tres meses luego de la primera aplicación y a los seis meses; con el mismo instrumento, al 360º o equipo de trabajo de los participantes del taller, esto, para obtener mayor certeza del impacto en el tiempo de las actividades de Entrenamiento Experiencial y para comprobar si esos cambios de conducta son duraderos.

- Realizar entrevistas a los facilitadores, participantes, pares, supervisor y supervisados (si los hubiera), para hacer un análisis de opinión más detallado de las respuestas dadas.

- Medir las diferencias entre 2 o más grupos que asistan al taller, para determinar si los talleres de Entrenamiento Experiencial influyen de la misma manera en todos los participantes de los talleres, sin importar el grupo que asista.

- Aunque se debe respetar la decisión de total confidencialidad por parte de la (s) empresa (s) escogidas para el estudio de la muestra, sería óptimo tratar de conseguir un mayor acceso a la información, para así lograr una mejor interacción Investigadores y Empresa.

- Si se va a tomar más de una muestra para futuros estudios, las mismas deben ser equivalentes entre sí, para poder ser comparadas unas con otras tanto antes como después del taller, y poder hacer los análisis tanto individual como en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- BANDURA, A. (1977). **Teoría del Aprendizaje Social.** New Jersey, England Cliff.
- BORMAN, W.C. (1974). **Organization Behavior and Human Performance.** USA.
- BUTLER, S. Y OTROS (1999). **Adventure in Business**. USA. Editorial Pearson Custom Publishing.
- CANAVOS, G (1988). **Probabilidad y Estadística. Aplicaciones y Métodos.** México, Editorial Mc. Graw Hill/ Interamericana de México, S.A. DE C.V.
- CANONICI, A. (1973). **Reclutamiento, Selección y acogida de Personal.** España. Ediciones Deusto.
- CUBEIRO, J; DALZIEL, M Y FERNÁNDEZ, G. (1996). **Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.** España, Ediciones DEUSTO S.A.
- CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Colombia, Editorial Mc. Graw Hill.
- GODFREY, R. (1980). **Outward Bound, Schools of the Possible**. Estados Unidos. Editorial Anchor Books.
- GRANELL, E. Y OTROS, (1987). **Éxito gerencial y cultural.** Venezuela, Ediciones IESA.
- HERNANDEZ, R. y otros. (2001). **Metodología de la Investigación.** México, Editorial Mc. Graw Hill.
- KIRKPATRICK, D. (1999). **Evaluación de Acciones Formativas. Los Cuatro Niveles.** Barcelona. Epise, S.A.
- KOLB, D. A. (1984). **Experiential Learning: Experience as the source of learning and development**. Prentice Hall, Englewood cliffs, n.j.
- LEVY- LEBOYER, C. (2002) **Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas.** Barcelona, Ediciones Gestión 2000. S.A.

- McCLELLAND, D Y OTROS. (1990). **Competency Assessment Methods. History and States of the Art.** AMA Handbook of Recruitment and Retention, New York: AMACOM
- MORRIS, C. (1997). **Psicología**. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- NEEF, M. (1982). **Desarrollo a escala humana**. Chile. Cepaur.
- PIEH, J. (2000). **Islands of Healing**. Canadá. Kendall/Hunt Publishing Company.
- ROBBINS, S. (1996). **Comportamiento Organizacional.** Madrid. Prentice Hall (8va edicón).
- ROHNKE, K. BUTLER, S. (1995). **Quicksilver**. U.S.A. Adventure games, initiative problems, trust activities and Guide to effective Leadership. Proyect Adventure Inc.
- SAMPIERI, R. y Otros. (1998). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- SENGE, P. (1999). **La Quinta Disciplina.** España, EDICIONES GRANICA, S.A.
- SCHULTZ, D. (1991). **Psicología Industrial.** México. Editorial Mc Graw Hill.
- SCHOEL, J. Y OTROS (1989). **Islands if Healing.** United States of America. Project Adventure.

OTRAS PUBLICACIONES:

- CASARES, D. (1994), escrito en la Revista Gestión, número 7, artículo 12.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1997). **Manual de Productividad y Liderazgo en el Rol Supervisor.** Caracas.
- FLORES, R. y MARTINEZ, B. (1987). El **Adiestramiento: Una herramienta eficaz**. Tesis Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- GRAIG, R. (1979). **Transformación Personal y Social.** Bogotá. Guía para facilitadores. Fundación Neo- Humanista.
- MEYER, A. Y ROBALINO, B. (2002). **Perfil de Competencias Ideal Vs. Perfil de Competencias Real del Gerente de Recursos Humanos en la Industria Farmacéutica**. Tesis Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- NARANJO, J. (2000). **Pedagogía para el Adiestramiento III.** Caracas. UCAB.

- OTAÑO, C. (1999). **Pedagogía para el Adiestramiento III.** Caracas. UCAB.
- PEARCE, C. escrito en la Revista de Empresa, Octubre-Diciembre 2002, pp. 53-64
- PEIRO, J. M. y PRIETO, F. (2001). **Tratado de Psicología del Trabajo.** Caracas. Vol. I, p. 75.

REFERENCIAS DE INTERNET:

- ATANCE, J. (1999). (Disponible en: http://www.zaraempleo.org/reportajes/trabajoequipo/, revisión 19/ 04/ 2003).
- CADAVID, J. (1998, marzo 7). I Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. (Disponible en: http://www.redcreacion.gq.un/documentos/simposio1vg/FunlibreEjeCafetero2.htm/, revisión Octubre 2002).
- CALLEJAS, O. (1998). Memorias Adventure Based Counseling / Learning. (Disponible en: http://www.rincon.aguilar.com/, revisión 09/10/2002).
- CAMACHO, M. (1998). (Disponible en: http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vee02a.htm/, revisión 15/12/2002).
- CUMMIN, E. (2000). **Outdoor Training**. (Disponible en: http://www.aee.com/, revisión 19/ 04/2003).
- NAVARRO, C. (2001). (Disponible en: http://www.outwardbound.com/, revisión 05/ 04/ 2003).
- OLALLA, J. (2002). (Disponible en: http://www.cholqui.cl/metodologia.htm/, revisión 19/04/2003).
- REYES JIMÉNEZ, D. (2002). (Disponible en: http://www.ipep.edu.mx/, revisión 19/ 04/ 2003).
- ROHNKE, K. (1999, febrero 28). Outdoor Training. (Disponible en: http://www.pa.com/, revisión 15/12/2002).
- ROHNKE, K. (1998). Cowstail and Cobra II. Wilmington-Delaware.USA. (Disponible en: http://www.reduc.cl/educa/educa.sfd/)

- WEBSTER, S. (1998). **Ropes Course Safety Manual**. (Disponible en: http://www.pa.com/, revisión 20/11/2002).
- **Educación a través de la Aventura.** (1998). (Disponible en: http://www.villadeleyva.net/, revisión 15/12/2002).
- Teoría de Hersey y Blanchard. Liderazgo Situacional. (Disponible en www.monografias.com / Revisión 25/09/03)
- Teorías de Matriz Gerencial. (Trabajo sobre Liderazgo. Disponible en: www.google.com.ve / Revisión 30/ 09/ 03).

ANEXOS

Anexo A: Coeficiente de Cronbach

Análisis de confiabilidad de la Prueba Piloto:

```
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

 Reliability Coefficients

 N of Cases =     19,0                    N of Items = 38

 Alpha =    ,8738
```

Anexo B: Formato Validación del Instrumento

Anexo C: Instrumento de Recolección

Buenas Tardes, somos Adelaida Capriles y Annabella Power, estudiantes del quinto año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. Estamos realizando nuestra tesis de grado sobre el Análisis Comparativo del desarrollo del Liderazgo Compartido y del Trabajo en Equipo, por Entrenamientos Experienciales, y esto sólo es posible mediante la opinión objetiva y sincera de sus participantes, ya que podrá ser tomada en cuenta para optimizar futuras propuestas de adiestramiento.

El cuestionario que a continuación se presenta es anónimo y confidencial. Su uso será estrictamente con fines académicos. Los resultados de esta evaluación estarán disponibles cuando usted lo desee, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Instrucciones:
Marque con un "X", del 1 al 5, el número de la respuesta que mejor se ajuste a su opinión en cada enunciado, siendo:
1 Siempre
2 Casi Siempre
3 Algunas Veces
4 Casi Nunca
5 Nunca

Le agradecemos que no deje ninguna respuesta sin responder, ya que, afecta el estudio:

¿En qué medida, durante el último mes y una semana, Nombre:_____
Cargo:_____ Relación:_____ Cargo: _____

	1	2	3	4	5
1. Se comprometió con los miembros de su equipo en el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas en una situación determinada.					
2. Fue autosuficiente y no pidió ayuda a los demás miembros de su equipo.					
3. Intercambió ideas, conocimientos y anécdotas relevantes con los demás miembros de su equipo, en función del logro de los objetivos comunes.					
4. Trabajó en función del bien común de su equipo.					
5. No siguió las instrucciones dadas por los demás miembros de su equipo, cuando éstos fueron delegados circunstanciales.					
6. Respetó las ideas y experiencias de cada uno de los miembros de su equipo.					
7. Pidió ayuda a algún miembro del equipo para resolver asuntos de interés referentes a su equipo en general.					
8. Tomó la mayoría de las decisiones sin consultar a los demás miembros de su equipo.					
9. Colaboró con tareas, en los momentos en que los demás miembros de su grupo lo necesitaban.					
10. Mantuvo una actitud abierta para aprender de cada uno de los miembros de su equipo.					
11. Trabajó siempre de manera individualista y en función de sus objetivos personales.					
12. Tuvo una actitud frecuentemente competitiva con los demás miembros de su equipo.					
13. Supo dar instrucciones de manera que éstas, fueran entendidas por todos los miembros de su equipo, para lograr los objetivos comunes.					
13. Dirigió el proceso de interacción de grupo con el objeto de integrar a sus miembros y formar equipos.					

	1	2	3	4	5
14. No escuchó ni tomó en cuenta las ideas de los miembros de su equipo.					
15. Cooperó con los miembros de su equipo en cuanto al desarrollo armónico de las actividades.					
16. Fue equitativo en la partición de tareas, adquisición de responsabilidades y riesgos.					
17. Se aseguró que los miembros de su equipo dispusieran de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.					
18. No tomó en cuenta las ideas de cada uno de los miembros de su equipo a la hora de resolver alguna situación.					
19. Entusiasmó a cada uno de los miembros de su equipo a participar en la realización de tareas, ya sean individuales o grupales para conseguir el cumplimiento de los objetivos comunes.					
20. Permitió la participación de cada uno de los miembros de su equipo					
21. Dirigió el proceso de interacción de grupo, con el objeto de orientar a sus miembros hacia el bien común.					
22. No supo como expresarse a la hora de dar las instrucciones pertinentes, para que su equipo pudiese lograr los objetivos comunes.					
23. Supo seguir las instrucciones dadas por el delegado circunstancial de su equipo.					
24. Evadió las tareas, responsabilidades y riesgos que asumió su equipo de trabajo.					
25. Desarrolla oportunidades de realizar proyectos en equipo en la organización.					
26. Coartó la libertad de los miembros de su equipo para realizar tareas o asuntos.					
27. Trabajó en función de los objetivos grupales de su equipo de trabajo.					
28. Tomó en cuenta las ideas de cada uno de los miembros de su equipo, para resolver alguna situación.					
29. Infundió respeto ante los demás miembros de su equipo, y éstos lo siguieron.					
30. Cooperó otorgando los insumos correspondientes para que el equipo pudiese llevar a cabo las tareas.					
31. Desconfió de las decisiones y capacidades de las personas, quienes tenían delegados algunos asuntos.					
32. Dirigió el proceso de interacción de grupo con el objeto de orientar a sus miembros hacia la ayuda mutua.					
33. Delegó autonomía y confió en cada uno de los miembros de su equipo, cuando ejercieron el rol de delegado circunstancial.					
34. Desmotivó a los demás miembros de su equipo al no tener empatía y comprensión.					
35. Compartió y asumió los riesgos tomados por su equipo de trabajo, en una situación dada.					
36. Mostró respeto hacia las capacidades de los demás miembros de su equipo.					
37. Compartió tareas y responsabilidades con cada uno de los miembros de su equipo.					

Anexo D: Libro de Códigos

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEM	CATEGORIAS	CODIGOS
		13	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		14	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		18	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
Liderazgo Compartido	Liderar y Entusiasmar a Otros	20	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		23	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
		30	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		35	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
		8	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
		9	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5

		27	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
Liderazgo Compartido	Decidir con otros	34	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		36	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		38	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		2	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
		5	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
Liderazgo Compartido	Seguir a Otros	7	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		10	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		24	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		32	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEM	CATEGORIAS	CODIGOS
		4	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		11	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
		12	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
Trabajo en Equipo	Trabajar con Otros	17	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		21	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		22	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		26	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		3	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
Trabajo en Equipo	Trabajar en Cooperación con Otros	31	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		33	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5

		1	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		16	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
Trabajo en Equipo	Trabajar en Búsqueda del bien común	25	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
		28	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		6	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		15	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
Trabajo en Equipo	Trabajar respetando a c/u de los miembros de equipo	19	siempre	5
			casi siempre	4
			algunas veces	3
			casi nunca	2
			nunca	1
		29	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5
		37	siempre	1
			casi siempre	2
			algunas veces	3
			casi nunca	4
			nunca	5

Anexo E: Matrices y Datos Estadísticos por Gerentes

Anexo E1: Matriz de Datos del Gerente 1

ANTES

	Gerente I				
	Par	Par	Par	S	
	1.1	1.2	1.3	1.4	Medias
var 1	2	3	2	5	3
var 2	4	4	4	3	3,75
var 3	4	1	5	3	3,25
var 4	3	2	5	3	3,25
var 5	5	3	5	4	4,25
var 6	3	2	3	4	3
var 7	4	5	1	4	3,5
var 8	4	3	5	5	4,25
var 9	4	1	5	3	3,25
var 10	5	4	5	4	4,5
var 11	4	5	3	5	4,25
var 12	3	5	4	3	3,75
var 13	4	2	1	3	2,5
var 14	1	3	2	5	2,75
var 15	5	2	4	3	3,5
var 16	2	5	4	3	3,5
var 17	5	1	2	5	3,25
var 18	2	4	4	5	3,75
var 19	3	4	3	5	3,75
var 20	2	5	2	4	3,25
var 21	5	5	3	5	4,5
var 22	5	4	3	4	4
var 23	4	3	2	3	3
var 24	2	5	2	3	3
var 25	4	5	4	5	4,5
var 26	5	5	3	3	4
var 27	4	2	5	3	3,5
var 28	1	3	1	3	2
var 29	2	3	2	4	2,75
var 30	5	5	2	2	3,5
var 31	4	5	5	3	4,25
var 32	1	3	4	3	2,75
var 33	2	5	5	5	4,25
var 34	3	4	4	2	3,25
var 35	5	3	4	3	3,75
var 36	5	4	4	5	4,5
var 37	5	4	1	5	3,75
var 38	2	2	4	5	3,25

DESPUES

	Gerente I				
	Par	Par	Par	S	
	1.1	1.2	1.3	1.4	Medias
var 1	1	1	2	1	1,25
var 2	1	1	2	1	1,25
var 3	2	1	2	2	1,75
var 4	1	2	2	1	1,5
var 5	1	2	1	1	1,25
var 6	2	1	1	2	1,5
var 7	2	2	3	2	2,25
var 8	2	2	3	2	2,25
var 9	1	2	2	2	1,75
var 10	1	1	2	1	1,25
var 11	3	1	2	1	1,75
var 12	2	1	3	2	2
var 13	2	1	2	2	1,75
var 14	2	2	1	1	1,5
var 15	2	1	2	1	1,5
var 16	3	2	2	3	2,5
var 17	1	1	2	1	1,25
var 18	1	1	2	2	1,5
var 19	2	1	1	2	1,5
var 20	1	2	1	1	1,25
var 21	2	1	2	2	1,75
var 22	2	1	2	2	1,75
var 23	1	1	2	3	1,75
var 24	2	2	2	2	2
var 25	1	1	2	1	1,25
var 26	2	1	1	2	1,5
var 27	1	2	1	2	1,5
var 28	1	1	1	2	1,25
var 29	2	2	1	2	1,75
var 30	4	1	2	2	2,25
var 31	2	2	2	1	1,75
var 32	1	2	3	1	1,75
var 33	2	2	4	1	2,25
var 34	4	3	5	2	3,5
var 35	1	4	1	1	1,75
var 36	3	2	3	2	2,5
var 37	2	1	2	1	1,5
var 38	1	1	1	1	1

Anexo E2: Datos Estadísticos, Gerente 1

Antes

1lc	3,29	4	2	3,6	3,2143
2lc	3,67	3	5	3,8	3,6667
3lc	3,5	4	4	3,5	3,625
LC	3,48	3	3	3,6	**3,502**
1te	4,29	4	3	4	3,8571
2te	3,33	4	5	3,7	3,9167
3te	2,25	4	3	4	3,25
4te	3,6	3	3	4,2	3,35
TE	3,37	4	3	4	**3,5935**
Medias	3,5	4	3	3,8	

1lc	1,6	1	1	1,1	1,2513
2lc	1,03	1	1	1,3	1,0302
3lc	1,64	1	2	0,5	1,1821
LC	1,43	1	1	1	**1,1545**
1te	0,95	2	1	1	1,1446
2te	1,15	2	0	1,2	1,1547
3te	1,26	1	2	1,2	1,2669
4te	1,34	1	1	0,8	1,0796
TE	1,18	2	1	1	**1,1615**
Desviaciones	1,33	1	1	1	

1lc	5	3	2	3	3
2lc	4	4	4	5	4
3lc	5	3	4	3	3
LC	5	3	4	3	**3**
1te	5	5	3	3	5
2te	4	5	5	3	5
3te	2	3	4	3	3
4te	5	4	3	5	5
TE	5	5	3	3	**5**
Modas	4	5	4	3	

1lc	4	3	2	3	3
2lc	4	3	5	4	4
3lc	4	4	4	3,5	4
LC	4	3	4	3,5	**3,75**
1te	5	5	3	4	4,5
2te	4	5	5	3	4,5
3te	2	4	3	4	3,5
4te	3	3	3	4	3
TE	3,5	5	3	4	**3,75**
Medianas	4	4	4	4	

Después

1lc	1,71	2	2	1,7	1,6786
2lc	2	2	3	1,8	2,0833
3lc	1,33	2	2	1,3	1,625
LC	1,68	2	2	1,6	**1,7956**
1te	1,86	1	2	1,6	1,6429
2te	2	2	3	1,3	1,9167
3te	1,5	1	2	1,8	1,5625
4te	2	1	1	1,6	1,55
TE	1,84	1	2	1,6	**1,668**
Medias	1,76	2	2	1,6	

1lc	1,11	1	1	0,8	0,879
2lc	1,26	1	2	0,4	0,9555
3lc	0,52	1	1	0,5	0,5755
LC	0,96	1	1	0,6	**0,8033**
1te	0,69	0	1	0,5	0,545
2te	0	1	1	0,6	0,5774
3te	1	1	1	1	0,7394
4te	0	0	1	0,5	0,3857
TE	0,56	1	1	0,9	**0,7491**
Desviaciones	0,82	1	1	0,6	

1lc	1	1	2	1	1
2lc	1	2	1	2	1
3lc	1	2	2	1	1
LC	1	2	2	1	**1**
1te	2	1	2	2	2
2te	2	2	2	1	2
3te	1	1	2	1	1
4te	2	1	1	2	2
TE	2	1	2	2	**2**
Modas	2	1	2	2	

1lc	1	1	2	2	1,5
2lc	1,5	2	3	2	2
3lc	1	2	2	1	1,5
LC	1	2	2	2	**2**
1te	2	1	2	2	2
2te	2	2	2	1	2
3te	1	1	2	1,5	1,25
4te	2	1	1	2	1,5
TE	2	1	2	1,8	**1,875**
Medianas	2	1	2	2	

Antes

1lc	5	5	4	5	5
2lc	5	4	5	5	5
3lc	5	5	5	4	5
LC	5	5	5	5	**5**
1te	5	5	5	5	5
2te	4	5	5	5	5
3te	4	5	4	5	5
4te	5	4	4	5	5
TE	5	5	5	5	**5**
Máximo	5	5	5	5	

1lc	1	2	1	2	1
2lc	2	1	4	2	1
3lc	1	3	1	3	1
LC	1	1	1	2	**1**
1te	3	1	2	3	1
2te	2	1	5	3	1
3te	1	3	1	3	1
4te	2	2	1	3	1
TE	1	1	1	3	**1**
Mínimo	1	1	1	2	

1lc	48,8	32	47	32	38,93
2lc	28,2	45	12	35	28,096
3lc	46,9	22	47	16	32,61
LC	40,9	32	32	28	**32,968**
1te	22,2	43	29	25	29,676
2te	34,6	63	0	31	29,482
3te	55,9	29	55	29	38,982
4te	37,3	33	44	20	32,227
TE	34,9	42	26	26	**32,322**
Variación					

1lc	1,57	2	1	1,9	1,5357
2lc	1,67	1	2	2	1,5833
3lc	2,17	2	1	2,2	2
LC	1,8	2	1	2	**1,7063**
1te	2,43	3	1	2,4	2,2143
2te	1,33	2	2	2,3	2
3te	0,75	3	1	2,3	1,6875
4te	1,6	2	1	2,6	1,8
TE	1,53	2	1	2,4	**1,9254**
Brechas					

Después

1lc	4	4	2	3	4
2lc	4	3	5	2	5
3lc	2	2	3	2	3
LC	4	4	5	3	**5**
1te	3	2	3	2	3
2te	2	2	4	2	4
3te	3	2	2	3	3
4te	2	2	2	2	2
TE	3	2	4	3	**4**
Máximo	4	4	5	3	

1lc	1	1	1	1	1
2lc	1	1	1	1	1
3lc	1	1	1	1	1
LC	1	1	1	1	**1**
1te	1	1	1	1	1
2te	2	1	2	1	1
3te	1	1	1	1	1
4te	2	1	1	1	1
TE	1	1	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	

1lc	64,9	65	34	44	52,364
2lc	63,2	32	61	22	45,866
3lc	38,7	31	35	39	35,415
LC	57,3	42	45	34	**44,738**
1te	37,2	33	29	34	33,172
2te	0	35	43	43	30,123
3te	66,7	40	29	55	47,319
4te	0	37	39	34	24,882
TE	30,6	48	47	56	**44,911**
Variación					

Anexo E3: Matriz de Datos del Gerente 2

ANTES

	Gerente II									
	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	Medias
var 1	5	2	3	4	1	4	4	3	2	3,11
var 2	4	3	5	5	3	4	2	4	5	3,89
var 3	2	5	5	3	4	4	2	2	1	3,11
var 4	3	2	4	1	2	3	2	5	1	2,56
var 5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4,33
var 6	4	2	4	5	1	2	4	5	2	3,22
var 7	4	3	3	1	3	5	3	2	3	3,00
var 8	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3,67
var 9	5	4	5	3	1	2	2	4	2	3,11
var 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
var 11	5	2	3	4	4	3	4	4	4	3,67
var 12	4	4	3	3	3	2	5	4	4	3,56
var 13	3	4	3	3	1	5	3	2	3	3,00
var 14	2	5	3	4	1	2	1	5	3	2,89
var 15	3	4	5	1	5	4	2	3	3	3,33
var 16	2	5	3	4	1	2	3	3	2	2,78
var 17	2	3	4	5	2	2	1	3	2	2,67
var 18	3	4	2	3	1	3	3	2	5	2,89
var 19	2	4	5	5	2	4	3	4	4	3,67
var 20	2	5	3	3	2	5	1	1	3	2,78
var 21	3	4	3	4	2	2	5	2	4	3,22
var 22	2	5	3	2	3	3	3	3	2	2,89
var 23	4	3	5	2	3	4	2	2	3	3,11
var 24	4	2	1	5	3	5	3	4	3	3,33
var 25	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4,00
var 26	1	4	3	3	5	3	2	4	2	3,00
var 27	2	5	3	2	5	1	5	3	4	3,33
var 28	5	4	2	2	5	2	2	5	2	3,22
var 29	1	3	4	2	2	3	5	1	3	2,67
var 30	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4,33
var 31	3	5	3	5	5	4	3	5	3	4,00
var 32	2	4	1	5	3	5	5	2	4	3,44
var 33	2	4	3	3	4	1	3	2	3	2,78
var 34	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4,22
var 35	4	4	5	5	5	3	4	5	3	4,22
var 36	3	2	4	2	3	5	4	4	3	3,33
var 37	2	5	2	3	4	2	2	4	5	3,22
var 38	5	1	5	3	2	5	3	1	3	3,11

DESPUES

	Gerente II									
	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	Medias
var 1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1,44
var 2	1	3	1	1	2	3	1	1	2	1,67
var 3	1	4	2	2	2	3	1	2	3	2,22
var 4	1	1	2	3	2	2	1	5	2	2,11
var 5	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1,44
var 6	2	1	1	3	2	3	1	2	2	1,89
var 7	1	4	2	1	3	2	2	4	3	2,44
var 8	2	1	2	4	2	4	2	3	1	2,33
var 9	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1,78
var 10	2	1	1	1	2	3	1	2	2	1,67
var 11	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1,78
var 12	1	1	2	3	4	4	1	2	1	2,11
var 13	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1,56
var 14	1	5	2	1	2	3	1	2	2	2,11
var 15	2	1	2	2	3	3	1	1	2	1,89
var 16	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1,56
var 17	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1,33
var 18	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1,56
var 19	2	1	2	2	1	2	1	3	3	1,89
var 20	1	4	1	1	2	1	2	1	2	1,67
var 21	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1,78
var 22	1	1	2	2	2	3	1	3	1	1,78
var 23	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1,56
var 24	1	1	1	3	2	2	2	3	3	2,00
var 25	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1,22
var 26	2	5	2	3	3	3	1	2	2	2,56
var 27	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1,89
var 28	1	3	1	4	2	2	1	4	3	2,33
var 29	2	3	2	1	2	1	2	3	4	2,22
var 30	5	1	4	1	5	1	5	3	4	3,22
var 31	5	1	1	3	4	4	2	2	3	2,78
var 32	2	1	1	2	1	1	2	5	1	1,78
var 33	1	1	2	3	2	3	2	4	5	2,56
var 34	4	1	1	4	2	4	5	2	2	2,78
var 35	1	1	2	5	1	1	4	1	5	2,33
var 36	1	1	2	2	3	4	1	1	2	1,89
var 37	1	1	2	3	2	3	1	2	1	1,78
var 38	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1,22

Anexo E4: Datos Estadísticos del Gerente 2

Antes

1lc	3,1	4,1	4	4	3	4	2,6	3	3,4	3,3175
2lc	3,8	3,3	4	3	3	3	3,7	3,3	3,2	3,463
3lc	3,8	3,7	3	4	4	5	3,8	3,5	4,2	3,8333
LC	3,6	3,7	4	4	3	4	3,4	3,3	3,6	**3,5379**
1te	2,9	3,4	3	3	3	3	3,1	3,6	2,7	3,0794
2te	2,3	4,7	4	4	4	3	2,7	3	2,3	3,2963
3te	4,3	3,8	3	3	3	3	3	3,8	2,5	3,2778
4te	2,4	3,6	4	3	3	3	3,2	3,4	3,4	3,2222
TE	3	3,9	3	3	3	3	3	3,4	2,7	**3,2189**
Medias	3,3	3,7	4	3	3	3	3,2	3,4	3,2	

1lc	0,9	0,7	1	1	2	1	1,3	1,6	0,8	1,1772
2lc	1,2	1,5	1	1	2	2	1	1,2	0,8	1,2016
3lc	1	1,2	2	2	1	1	1,3	1,2	1	1,2264
LC	1	1,1	1	1	1	1	1,2	1,4	0,8	**1,2018**
1te	1,3	1,1	0	1	1	1	1,6	1	1,3	1,0894
2te	0,6	0,6	1	1	1	2	0,6	1,7	1,2	1,0264
3te	1,5	1,3	1	1	2	1	0,8	1	1	1,1967
4te	1,1	1,1	1	2	2	1	1,3	1,5	1,1	1,322
TE	1,1	1	1	1	1	1	1,1	1,3	1,1	**1,1586**
Desviaciones	1,2	1,1	1	1	1	1	1,2	1,2	1,1	

1lc	4	4	5	3	1	3	4	2	3	4
2lc	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4
3lc	4	5	1	5	3	5	5	4	5	5
LC	4	4	5	3	3	5	4	4	3	**4**
1te	2	4	3	3	2	3	2	4	2	2
2te	2	5	3	3	4	4	3	2	3	3
3te	5	4	3	4	5	2	3	3	2	3
4te	2	4	4	5	2	2	2	4	3	2
TE	2	4	3	3	2	2	2	4	2	**2**
Modas	4	4	3	3	5	4	3	4	3	

1lc	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3
2lc	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4
3lc	4	3,5	4	5	3	5	4	4	4,5	4
LC	4	4	4	3	3	4	4	4	3	**4**
1te	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3
2te	2	5	3	3	4	4	3	2	3	3
3te	5	4	3	4	3	3	3	3,5	2	3
4te	2	4	4	3	2	3	3	4	3	3
TE	2,5	4	3	3	3	3	3	3,8	2,5	**3**
Medianas	3	4	3	3	3	3	3	4	3	

1lc	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2lc	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
3lc	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
LC	5	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
1te	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5
2te	3	5	5	5	5	4	3	5	3	5
3te	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
4te	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
TE	5	5	5	5	5	4	5	5	5	**5**
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

1lc	2	3	2	2	1	2	1	1	3	1
2lc	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1
3lc	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1
LC	2	1	1	1	1	1	1	1	2	**1**
1te	1	2	3	1	2	2	1	2	1	1
2te	2	4	3	3	4	1	2	2	1	1
3te	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1
4te	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1
TE	1	2	2	1	1	1	1	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

1lc	29	17	34	32	70	30	49	54	23	35,485
2lc	30	45	24	30	49	49	28	36	24	34,7
3lc	26	33	58	38	28	19	35	35	24	31,993
LC	28	31	37	34	47	31	36	41	23	**33,968**
1te	47	33	15	43	38	21	50	27	46	35,377
2te	25	12	31	31	13	58	22	58	49	31,138
3te	35	34	27	29	77	38	27	26	40	36,509
4te	48	32	31	56	59	33	41	45	34	41,027
TE	39	27	26	40	43	38	36	38	42	**35,994**
Variación										

1lc	1,6	2,1	2	1	0	2	0,3	1,1	1,1	1,3175
2lc	2,2	2,3	3	0	1	1	1,3	1,2	1,7	1,4815
3lc	2,5	1,8	2	3	2	3	2,3	0,3	2,2	2
LC	2,1	2,1	2	1	1	2	1,3	0,9	1,7	**1,5996**
1te	1,6	1,9	2	1	1	0	1,9	0,9	1,1	1,1587
2te	0	2,7	2	1	2	-0	1	0,3	-1,3	0,7778
3te	3,3	2,3	2	1	1	1	1,8	1,8	0,8	1,6389
4te	0,6	2,2	2	1	1	1	2	1,2	1	1,2889
TE	1,4	2,2	2	1	1	0	1,7	1	0,4	**1,2161**
Brechas										

Después

1lc	1,6	2	2	2	2	2	2,3	1,9	2,3	2
2lc	1,7	1	2	3	2	3	2,3	2,2	1,5	1,981481
3lc	1,3	2	1	2	2	2	1,5	3,2	2	1,833333
LC	1,5	2	2	2	2	2	2	2,4	1,9	**1,938272**
1te	1,3	2	2	2	2	2	1,3	2,7	1,6	1,920635
2te	2,3	2	2	3	3	3	1,7	2,7	3,7	2,518519
3te	1	2	1	3	2	2	1,3	2	1,8	1,638889
4te	1,8	1	2	2	2	2	1,2	2,2	2,4	1,933333
TE	1,6	2	2	2	2	2	1,4	2,4	2,3	**2,002844**
Medias	1,5	2	2	2	2	2	1,7	2,4	2,1	

1lc	1,5	2	1	1	1	1	1,6	0,9	1,6	1,321463
2lc	1,2	0	1	1	1	1	1,4	1	0,5	0,866368
3lc	0,5	1	0	1	1	1	0,5	1,5	0,9	0,847957
LC	1,1	1	1	1	1	1	1,2	1,1	1	**1,011929**
1te	0,5	2	0	1	1	1	0,5	1,1	0,5	0,815201
2te	2,3	2	1	1	1	1	0,6	1,2	1,2	1,090551
3te	0	1	1	1	1	1	0,5	1,4	1	0,70796
4te	0,4	1	0	1	1	1	0,4	0,8	1,1	0,739011
TE	0,8	1	1	1	1	1	0,5	1,1	0,9	**0,838181**
Desviaciones	1	1	1	1	1	1	1	1,1	1,1	

1lc	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
2lc	1	1	2	1	2	4	2	1	2	1
3lc	1	1	1	1	2	1	2	4	1	1
LC	1	1	2	1	2	1	2	1	1	**1**
1te	1	1	2	3	2	2	1	2	2	2
2te	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2
3te	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
4te	2	1	2	3	2	3	1	2	2	2
TE	1	1	2	3	2	2	1	2	2	**2**
Modas	1	1	2	2	2	2	1	2	1	

1lc	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2lc	1	1	2	3	2	3	2	2,5	1,5	2
3lc	1	1	1	2	2	2	1,5	3,5	2	1,5
LC	1	1	2	2	2	2	2	2,5	2	**2**
1te	1	1	2	3	2	2	1	2	2	2
2te	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2
3te	1	1	1	2	2	2	1	1,5	1,5	1,5
4te	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2
TE	1	1	2	3	2	3	1	2	2	**2**
Medianas	1	1	2	2	2	2	1	2	2	

1lc	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5
2lc	4	1	2	4	3	4	5	3	2	5
3lc	2	4	2	3	3	3	2	5	3	5
LC	5	5	4	5	5	4	5	5	5	**5**
1te	2	5	2	3	4	4	2	5	2	5
2te	5	4	2	3	4	4	2	4	5	5
3te	1	3	2	4	2	2	2	4	3	4
4te	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4
TE	5	5	2	4	4	4	2	5	5	**5**
Máximo	5	5	4	5	5	4	5	5	5	

1lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
1te	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2te	1	1	1	2	2	3	1	2	3	1
3te	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
4te	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

1lc	96	87	58	68	55	44	70	48	70	66,07316
2lc	73	0	31	45	32	47	59	45	37	43,72323
3lc	39	72	35	49	41	45	37	46	45	46,2522
LC	71	63	43	54	43	46	57	47	53	**52,20782**
1te	38	96	28	32	42	40	38	41	34	42,44437
2te	99	87	35	22	43	17	35	43	31	43,30127
3te	0	67	40	40	29	29	40	71	55	43,19756
4te	25	64	25	38	35	37	37	38	48	38,2247
TE	51	79	31	33	38	30	37	47	40	**41,84953**
Variación										

Anexo E5: Matriz de Datos del Gerente 3

ANTES

	Gerente III				
	Par	Par	Par	S	
	1.1	1.2	1.3	1.4	Medias
var 1	1	3	4	5	3,25
var 2	4	2	5	3	3,5
var 3	5	5	3	2	3,75
var 4	4	3	2	5	3,5
var 5	5	4	5	5	4,75
var 6	2	4	5	3	3,5
var 7	1	4	2	5	3
var 8	4	3	4	5	4
var 9	2	3	5	5	3,75
var 10	1	4	3	4	3
var 11	4	3	5	3	3,75
var 12	4	2	4	5	3,75
var 13	5	4	3	5	4,25
var 14	2	5	2	4	3,25
var 15	5	4	3	3	3,75
var 16	4	1	4	5	3,5
var 17	5	2	3	4	3,5
var 18	2	4	2	5	3,25
var 19	4	3	4	5	4
var 20	2	4	2	4	3
var 21	5	1	5	3	3,5
var 22	2	3	2	4	2,75
var 23	5	4	4	3	4
var 24	4	3	5	4	4
var 25	5	2	4	3	3,5
var 26	2	4	5	3	3,5
var 27	2	4	4	5	3,75
var 28	5	1	5	4	3,75
var 29	4	3	4	3	3,5
var 30	5	4	4	4	4,25
var 31	4	3	3	3	3,25
var 32	4	5	3	4	4
var 33	5	3	4	3	3,75
var 34	4	3	4	5	4
var 35	5	4	4	3	4
var 36	5	4	3	4	4
var 37	2	4	4	5	3,75
var 38	4	3	3	4	3,5

DESPUES

	Gerente III				
	Par	Par	Par	S	
	3.1	3.2	3.3	3.4	Medias
var 1	1	1	1	2	1,25
var 2	1	1	1	2	1,25
var 3	2	2	1	2	1,75
var 4	2	1	1	1	1,25
var 5	1	1	1	2	1,25
var 6	1	2	2	5	2,5
var 7	2	2	1	1	1,5
var 8	2	2	2	4	2,5
var 9	2	2	1	1	1,5
var 10	1	1	2	1	1,25
var 11	2	1	1	1	1,25
var 12	2	2	5	3	3
var 13	2	2	1	3	2
var 14	2	1	1	2	1,5
var 15	2	1	2	1	1,5
var 16	2	2	1	2	1,75
var 17	1	1	1	3	1,5
var 18	1	2	1	2	1,5
var 19	2	4	2	1	2,25
var 20	1	1	1	2	1,25
var 21	1	1	2	1	1,25
var 22	2	2	1	2	1,75
var 23	1	2	1	2	1,5
var 24	1	2	1	2	1,5
var 25	1	2	1	2	1,5
var 26	2	2	2	2	2
var 27	1	2	1	1	1,25
var 28	1	1	1	2	1,25
var 29	2	1	2	2	1,75
var 30	1	5	1	5	3
var 31	1	4	5	1	2,75
var 32	1	2	2	1	1,5
var 33	2	2	1	2	1,75
var 34	1	1	4	2	2
var 35	5	2	5	1	3,25
var 36	2	1	1	2	1,5
var 37	2	1	1	2	1,5
var 38	1	1	1	2	1,25

Anexo E6: Datos Estadísticos del Gerente 3

Antes

1lc	3,7	4,1	3	4	3,7143
2lc	3,5	3,3	3,83	4,7	3,8333
3lc	3,2	3,7	3,83	4,2	3,7083
LC	3,5	3,7	3,56	4,3	**3,752**
1te	3,7	2,6	3,71	3,9	3,4643
2te	4,7	3,7	3,33	2,7	3,5833
3te	3,8	1,8	4,25	4,3	3,5
4te	3,4	3,6	4	3,8	3,7
TE	3,9	2,9	3,82	3,6	**3,5619**
Medias	3,6	3,3	3,68	4	

1lc	1,6	0,4	1	0,8	0,9495
2lc	1,2	0,5	0,75	0,5	0,7526
3lc	1,7	1	1,33	0,8	1,2093
LC	1,5	0,6	1,03	0,7	**0,9705**
1te	1,3	1	1,38	0,9	1,1273
2te	0,6	1,2	0,58	0,6	0,7217
3te	1,9	1	0,5	1	1,077
4te	1,3	0,5	0,71	1,1	0,923
TE	1,3	0,9	0,79	0,9	**0,9622**
Desviaciones	1,4	1	1	0,9	

1lc	5	4	4	4	4
2lc	4	3	4	5	4
3lc	4	4	5	4	4
LC	4	4	4	4	**4**
1te	4	3	5	3	3
2te	5	3	3	3	3
3te	5	1	4	5	5
4te	2	4	4	3	4
TE	5	3	4	3	**3**
Modas	4	4	4	5	

1lc	5	4	3	4	4
2lc	4	3	4	5	4
3lc	4	4	4	4	4
LC	4	4	4	4	**4**
1te	4	3	4	4	4
2te	5	3	3	3	3
3te	4,5	1,5	4	4,5	4,25
4te	4	4	4	3	4
TE	4,3	3	4	3,5	**3,75**
Medianas	4	3	4	4	

Después

1lc	1,86	2	1,6	2,4	2
2lc	1,5	2	1,7	2	1,6667
3lc	1,17	2	1,3	1,5	1,375
LC	1,51	2	1,5	2	**1,6806**
1te	1,71	1	1,9	1,9	1,7143
2te	1,67	3	2,3	1,7	2,0833
3te	1,25	2	1	2	1,4375
4te	1,8	2	1,8	2,2	1,9
TE	1,61	2	1,7	1,9	**1,7838**
Medias	1,58	2	1,6	2	

1lc	1,46	1	1,5	1,3	1,3983
2lc	0,55	1	1,2	1,1	0,8505
3lc	0,41	1	0,5	0,5	0,505
LC	0,81	1	1,1	1	**0,9179**
1te	0,49	1	1,5	0,9	0,8465
2te	0,58	1	2,3	0,6	1,1547
3te	0,5	1	0	0	0,2693
4te	0,45	1	0,4	1,6	0,9604
TE	0,5	1	1,1	0,8	**0,8077**
Desviaciones	0,75	1	1,2	1	

1lc	1	2	1	2	1
2lc	1	1	1	2	1
3lc	1	2	1	1	1
LC	1	2	1	2	**1**
1te	2	1	1	1	1
2te	2	2	1	2	2
3te	1	1	1	2	1
4te	2	1	2	2	2
TE	2	1	1	2	**2**
Modas	1	2	1	2	

1lc	1	2	1	2	1,5
2lc	1,5	2	1	2	1,5
3lc	1	2	1	1,5	1,25
LC	1	2	1	2	**1,25**
1te	2	1	1	2	1,5
2te	2	2	1	2	2
3te	1	2	1	2	1,25
4te	2	1	2	2	2
TE	2	1	1	2	**1,625**
Medianas	1,5	2	1	2	

1lc	5	5	4	5	5
2lc	5	4	5	5	5
3lc	5	5	5	5	5
LC	5	5	5	5	**5**
1te	5	4	5	5	5
2te	5	5	4	3	5
3te	5	3	5	5	5
4te	5	4	5	5	5
TE	5	5	5	5	**5**
Máximo	5	5	5	5	

1lc	5	5	5	5	5
2lc	2	2	4	4	4
3lc	2	2	2	2	2
LC	5	5	5	5	**5**
1te	2	2	5	3	5
2te	2	4	5	2	5
3te	2	2	1	2	2
4te	2	4	2	5	5
TE	2	4	5	5	**5**
Máximo	5	5	5	5	

1lc	2	4	2	3	2
2lc	2	3	3	4	2
3lc	1	2	2	3	1
LC	1	2	2	3	**1**
1te	2	1	2	3	1
2te	4	3	3	2	2
3te	1	1	4	3	1
4te	2	3	3	3	2
TE	1	1	2	2	**1**
Mínimo	1	1	2	2	

1lc	1	1	1	1	1
2lc	1	1	1	1	1
3lc	1	1	1	1	1
LC	1	1	1	1	**1**
1te	1	1	1	1	1
2te	1	2	1	1	1
3te	1	1	1	2	1
4te	1	1	1	1	1
TE	1	1	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	

1lc	43	9,1	33,3	20	25,564
2lc	35	15	19,6	11	19,632
3lc	54	28	34,7	18	32,61
LC	44	17	28,9	16	**25,865**
1te	34	38	37,2	23	32,542
2te	12	31	17,3	22	20,14
3te	50	55	11,8	23	30,77
4te	39	15	17,7	29	24,945
TE	33	31	20,7	24	**27,015**
Variación					

1lc	78,8	63	96	52	69,916
2lc	36,5	37	73	55	51,029
3lc	35	37	39	37	36,729
LC	53,5	47	71	49	**54,622**
1te	28,5	37	79	48	49,38
2te	34,6	43	99	35	55,426
3te	40	38	0	0	18,737
4te	24,8	72	25	75	50,545
TE	31,3	48	60	40	**45,282**
Variación					

1lc	1,9	2	1,43	1,6	1,7143
2lc	2	1,8	2,17	2,7	2,1667
3lc	2	2,2	2,5	2,7	2,3333
LC	2	2	2,03	2,3	**2,0714**
1te	2	1,1	1,86	2	1,75
2te	3	1	1	1	1,5
3te	2,5	0,3	3,25	2,3	2,0625
4te	1,6	1,8	2,2	1,6	1,8
TE	2,3	1	2,08	1,7	**1,7781**
Brechas					

Anexo E7: Matriz de Datos del Gerente 4

ANTES

	Gerente IV									
	Par	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	Medias
var 1	3	4	5	5	5	4	3	4	5	4,22
var 2	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4,11
var 3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3,56
var 4	2	4	2	3	3	2	5	2	4	3,00
var 5	5	3	5	3	5	3	4	4	3	3,89
var 6	2	5	3	2	5	4	4	1	5	3,44
var 7	1	4	3	5	5	4	3	2	3	3,56
var 8	4	3	2	4	5	3	5	4	4	3,78
var 9	3	2	5	3	4	2	5	3	4	3,44
var 10	1	5	2	5	2	5	3	5	3	3,67
var 11	4	5	3	4	5	3	5	3	5	4,11
var 12	3	4	5	3	3	5	2	4	5	3,78
var 13	5	2	4	4	3	5	2	4	3	3,56
var 14	5	5	2	4	2	2	3	3	4	3,00
var 15	5	5	3	5	2	3	3	2	4	3,56
var 16	3	2	1	2	5	5	4	5	5	3,33
var 17	2	2	3	4	1	5	2	4	5	3,11
var 18	5	1	5	5	1	5	2	2	5	3,11
var 19	3	3	4	4	5	3	3	5	2	3,56
var 20	1	3	1	5	5	4	2	5	3	3,22
var 21	2	3	2	3	5	3	4	1	4	3,00
var 22	3	2	5	4	2	4	5	2	4	3,44
var 23	2	5	3	3	5	5	3	5	5	4,00
var 24	5	3	4	1	3	5	4	2	5	3,00
var 25	5	1	4	5	5	5	4	2	1	3,56
var 26	2	5	3	5	3	4	3	2	4	3,44
var 27	3	4	5	4	3	4	3	2	4	3,56
var 28	5	2	5	3	4	2	5	2	5	3,67
var 29	1	4	3	5	1	3	4	2	5	3,11
var 30	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4,22
var 31	3	3	2	5	3	4	4	4	4	3,33
var 32	5	2	4	3	5	2	1	5	4	3,00
var 33	5	4	2	4	3	4	5	5	4	3,56
var 34	3	3	5	3	4	4	4	5	2	3,44
var 35	5	4	4	3	5	4	5	5	1	4,00
var 36	2	5	4	5	4	4	4	5	4	4,11
var 37	2	5	5	2	3	2	3	5	5	3,56
var 38	3	4	4	3	4	4	2	5	4	3,22

DESPUES

	Gerente IV									
	Par	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	Medias
var 1	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1,67
var 2	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1,78
var 3	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1,44
var 4	2	1	3	1	1	2	1	3	2	1,78
var 5	3	1	3	2	1	1	2	3	3	2,11
var 6	2	1	2	4	1	1	5	2	4	2,44
var 7	1	2	5	3	3	1	2	5	1	2,56
var 8	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2,11
var 9	2	1	3	2	2	5	2	2	2	2,33
var 10	3	2	1	1	1	2	1	1	2	1,56
var 11	2	1	2	2	2	4	1	3	1	2,00
var 12	2	2	1	3	3	2	4	2	2	2,33
var 13	2	1	4	2	2	4	1	1	1	2,00
var 14	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1,67
var 15	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1,44
var 16	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2,11
var 17	1	3	5	2	2	1	3	2	2	2,33
var 18	2	1	1	2	1	2	2	1	4	1,78
var 19	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2,00
var 20	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1,44
var 21	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1,67
var 22	3	3	3	2	2	2	3	2	5	2,78
var 23	1	2	3	1	2	1	2	2	3	1,89
var 24	1	5	1	2	2	2	2	2	1	2,00
var 25	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1,89
var 26	2	1	1	3	1	2	1	3	4	2,00
var 27	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1,56
var 28	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1,78
var 29	2	1	1	3	3	1	1	3	3	2,00
var 30	1	4	1	1	2	1	2	1	1	1,56
var 31	5	1	2	4	1	2	1	4	2	2,44
var 32	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1,44
var 33	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1,44
var 34	2	3	2	3	5	1	4	2	4	2,89
var 35	5	5	3	2	4	1	1	1	1	2,56
var 36	1	3	1	1	3	2	1	5	1	2,00
var 37	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1,78
var 38	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1,78

Anexo E8: Datos Estadísticos del Gerente 4

Antes

1lc	3,7	3	3	4	4	4	3	4,1	3,4	3,68254
2lc	3	4	4	4	4	4	4	4	3,7	3,703704
3lc	3,5	4	4	4	4	4	3	3,7	3,8	3,62963
LC	3,4	4	4	4	4	4	3	3,9	3,6	**3,671958**
1te	2,6	4	3	4	3	4	4	2,6	4,4	3,412698
2te	3,7	4	3	4	4	4	5	4,7	3,7	3,925926
3te	4	2	4	4	5	4	4	3,3	4	3,75
4te	2,6	4	4	4	3	3	3	3	4,2	3,444444
TE	3,2	3	3	4	4	4	4	3,4	4,1	**3,633267**
Medias	3,2	4	4	4	4	4	4	3,6	3,9	

1lc	1,7	2	2	1	2	1	1	1,2	1,4	1,352015
2lc	0,6	1	1	1	1	1	1	1,3	0,8	0,931819
3lc	2	1	1	2	1	1	1	1,4	1	1,312223
LC	1,4	1	1	1	1	1	1	1,3	1,1	**1,198686**
1te	0,8	1	1	1	1	1	1	1,1	0,5	1,077089
2te	1,2	1	1	1	1	1	1	0,6	0,6	0,7698
3te	1,2	1	2	2	1	1	1	1,5	2	1,33741
4te	1,5	1	1	2	2	1	1	1,9	1,3	1,226706
TE	1,2	1	1	1	1	1	1	1,3	1,1	**1,102751**
Desviaciones	1,3	1	1	1	1	1	1	1,4	1,1	

1lc	5	4	4	5	5	4	2	5	3	5
2lc	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4
3lc	5	3	4	3	5	5	4	5	3	5
LC	5	4	4	3	5	4	4	5	3	**4**
1te	2	5	3	4	3	4	5	2	4	4
2te	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4
3te	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5
4te	2	5	3	2	5	3	3	5	5	5
TE	2	5	3	4	3	4	5	2	4	**4**
Modas	3	4	5	5	5	4	4	5	4	

1lc	5	4	4	4	5	4	3	5	3	4
2lc	3	4	5	4	4	4	4	4,5	4	4
3lc	4,5	4	4	4	5	4	4	4	3,5	3,5
LC	4,5	4	4	4	5	4	4	4,5	3,5	**4**
1te	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4
2te	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4
3te	4	2	5	4	5	5	4	3	5	4
4te	2	5	3	4	3	3	3	2	5	3
TE	2,5	4	3	4	3	4	4	2,5	4,5	**4**

1lc	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2lc	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
3lc	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
LC	5	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
1te	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2te	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
3te	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4te	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
TE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

1lc	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1
2lc	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
3lc	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1
LC	1	1	1	1	1	2	1	2	1	**1**
1te	2	2	2	3	1	2	2	1	4	1
2te	3	3	2	4	3	4	4	4	3	2
3te	3	1	1	2	4	2	3	2	1	1
4te	1	3	3	2	1	2	3	1	2	1
TE	1	1	1	2	1	2	2	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	1	2	1	1	1	

1lc	46	44	44	22	46	26	38	29	41	36,71419
2lc	21	30	28	22	16	24	30	32	22	25,15912
3lc	56	33	30	43	32	33	37	37	26	36,15307
LC	42	36	34	29	31	28	35	33	29	**32,64432**
1te	31	36	38	20	47	30	37	44	12	31,56122
2te	31	16	43	13	31	13	12	12	16	19,60812
3te	29	56	50	40	11	35	20	46	50	35,66425
4te	58	20	25	42	56	24	16	62	31	35,61406
TE	36	29	39	28	33	25	21	38	27	**30,35151**
Variación										

1lc	1,9	1	1	3	1	3	1	2,9	1,4	1,84127
2lc	1,2	2	2	2	2	1	2	1,7	1,3	1,592593
3lc	1,7	2	1	2	2	2	1	1	2,3	1,722222
LC	1,6	1	2	2	2	2	1	1,8	1,7	**1,718695**
1te	0,6	2	1	2	1	2	2	0,1	1,9	1,285714
2te	1,3	2	1	2	2	3	3	2,7	2,3	2,148148
3te	2,3	1	2	2	3	2	2	1,5	2,3	1,888889
4te	0,6	2	2	1	2	1	1	1,2	1,8	1,511111
TE	1,2	2	1	2	2	2	2	1,4	2,1	**1,708466**
Brechas										

Después

1lc	1,9	2	2	2	2	2	2	1,3	2	1,8412698
2lc	1,8	2	2	2	3	3	2	2,3	2,3	2,1111111
3lc	1,8	2	2	2	2	1	2	2,7	1,5	1,9074074
LC	1,8	2	2	2	2	2	2	2,1	1,9	**1,9532628**
1te	2	2	2	2	2	2	2	2,4	2,6	2,1269841
2te	2,3	1	2	3	1	2	2	2	1,3	1,7777778
3te	1,8	2	2	2	2	2	2	1,8	1,8	1,8611111
4te	2	2	2	2	2	2	2	1,8	2,4	1,9333333
TE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**1,9248016**
Medias	1,9	2	2	2	2	2	2	2,1	2,1	

1lc	1,5	2	1	1	1	1	1	0,5	1,2	1,008798
2lc	0,4	1	1	1	1	1	1	1,4	1	1,0206074
3lc	1	2	2	1	1	1	0	1,4	0,8	0,9608069
LC	1	1	1	1	1	1	1	1,1	1	**0,9967374**
1te	0,6	1	1	1	1	1	1	0,5	1,4	0,9465106
2te	2,3	1	1	1	1	1	1	1,7	0,6	0,9622504
3te	0,5	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0,6476742
4te	0	1	1	1	1	1	2	0,8	1,1	0,9427962
TE	0,8	1	1	1	1	1	1	0,9	1	**0,8748078**
Desviaciones	0,9	1	1	1	1	1	1	1	1,1	

1lc	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1
2lc	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
3lc	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
LC	1	1	1	2	2	1	2	2	1	**1**
1te	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2
2te	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1
3te	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2
4te	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2
TE	2	1	1	2	1	2	2	2	2	**2**
Modas	2	1	1	2	2	1	2	2	1	

1lc	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2
2lc	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
3lc	1,5	2	2	2	2	1	2	2,5	1	1,5
LC	1,5	2	2	2	2	1	2	2	2	**2**
1te	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2te	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1
3te	2	2	2	2	2	2	2	2	1,5	2
4te	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
TE	2	2	2	2	2	2	2	2	1,8	**2**
Medianas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

1lc	5	5	4	2	4	4	2	2	4	5
2lc	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5
3lc	3	5	5	3	3	2	2	5	3	5
LC	5	5	5	3	5	5	4	5	4	**5**
1te	3	3	5	3	3	4	4	3	5	5
2te	5	2	2	4	2	2	2	4	2	5
3te	2	2	3	3	2	4	2	2	3	4
4te	2	4	2	4	3	3	5	3	4	5
TE	5	4	5	4	3	4	5	4	5	**5**
Máximo	5	5	5	4	5	5	5	5	5	

1lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
1te	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2te	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
3te	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
4te	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

1lc	79	70	57	34	42	72	34	38	58	54,788168
2lc	22	54	32	56	55	55	54	59	44	48,344561
3lc	54	77	74	32	41	39	22	51	56	50,372399
LC	52	68	55	40	47	56	38	51	52	**51,029356**
1te	29	55	58	32	44	50	57	22	54	44,500125
2te	99	43	35	43	43	35	35	87	43	54,126588
3te	29	29	55	22	0	71	29	29	55	34,800405
4te	0	61	34	59	56	56	75	46	48	48,765318
TE	42	48	47	39	34	53	51	45	51	**45,449248**
Variación										

Anexo E9: Matriz de Datos del Gerente 5

ANTES

	Gerente V									
	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	Medias
var 1	2	1	5	5	5	4	5	4	3	3,78
var 2	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4,11
var 3	3	2	4	4	2	4	2	5	2	3,00
var 4	3	1	5	5	3	2	5	2	3	3,22
var 5	3	4	4	5	2	3	5	3	5	3,78
var 6	3	1	3	5	3	4	5	2	5	3,44
var 7	1	3	5	3	4	5	4	3	5	3,67
var 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
var 9	3	5	1	2	4	3	4	5	2	3,22
var 10	3	3	2	5	5	5	2	5	5	3,89
var 11	4	2	5	3	4	1	3	4	2	3,11
var 12	4	5	3	3	5	5	5	3	5	4,22
var 13	2	5	3	2	3	4	2	5	2	3,11
var 14	3	2	1	4	3	5	4	5	4	3,44
var 15	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4,44
var 16	3	1	3	5	2	4	5	4	2	3,22
var 17	3	2	2	1	5	5	5	2	3	3,11
var 18	3	4	4	1	3	4	2	3	5	3,22
var 19	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4,00
var 20	1	3	1	4	2	3	5	3	2	2,67
var 21	3	1	2	1	3	5	5	5	4	3,22
var 22	4	2	1	1	3	4	4	5	3	3,00
var 23	4	2	3	5	4	4	4	5	3	3,78
var 24	5	5	3	2	3	4	3	5	5	3,89
var 25	3	4	3	5	4	3	5	3	4	3,67
var 26	2	4	5	1	3	5	2	5	4	3,44
var 27	3	5	3	5	5	4	2	5	4	4,00
var 28	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3,78
var 29	1	5	3	1	4	4	1	4	3	2,89
var 30	4	5	4	5	4	4	3	3	5	3,56
var 31	3	5	4	5	4	1	4	2	3	3,44
var 32	3	2	5	5	5	4	5	4	5	4,22
var 33	4	2	4	5	2	4	4	5	2	3,22
var 34	4	5	3	5	4	4	4	2	4	3,89
var 35	4	5	3	5	4	2	3	3	5	3,33
var 36	2	5	5	3	2	5	3	4	4	2,78
var 37	2	1	4	1	3	5	3	5	4	3,11
var 38	3	1	2	4	4	4	3	4	3	3,11

DESPUES

	Gerente V									
	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	Medias
var 1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	2,00
var 2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1,56
var 3	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1,44
var 4	1	2	2	1	3	2	1	1	2	1,67
var 5	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1,78
var 6	1	1	1	2	2	2	2	4	1	1,78
var 7	4	2	2	1	3	1	3	3	2	2,33
var 8	1	2	2	1	2	1	3	2	2	1,78
var 9	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2,00
var 10	1	2	1	3	2	5	3	2	1	2,22
var 11	1	1	2	2	2	2	3	5	1	2,11
var 12	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1,56
var 13	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1,44
var 14	5	2	1	2	2	1	3	1	1	2,00
var 15	1	2	1	1	3	2	3	2	2	1,89
var 16	1	1	2	2	2	4	2	2	2	2,00
var 17	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1,56
var 18	1	2	3	1	2	1	3	2	1	1,78
var 19	1	3	2	2	1	1	1	3	1	1,67
var 20	4	1	1	1	1	1	3	2	2	1,78
var 21	1	3	2	1	3	3	2	4	2	2,33
var 22	1	1	1	2	4	1	2	2	1	1,67
var 23	1	1	1	4	2	1	3	3	4	2,22
var 24	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2,00
var 25	1	2	1	1	3	3	2	2	1	1,78
var 26	4	2	1	1	2	3	1	3	1	2,00
var 27	1	1	2	1	2	1	1	2	5	1,78
var 28	3	1	1	2	2	4	1	1	1	1,78
var 29	3	2	2	1	1	3	2	3	2	2,11
var 30	5	1	4	2	2	1	3	4	1	2,56
var 31	2	1	4	1	1	2	3	3	4	2,33
var 32	1	2	3	1	2	2	3	1	2	1,89
var 33	1	1	1	1	2	5	3	1	1	1,78
var 34	5	4	3	5	4	2	4	3	5	3,89
var 35	2	1	4	2	1	3	4	5	4	2,89
var 36	1	1	1	3	3	4	3	2	1	2,11
var 37	1	1	2	2	2	5	2	3	1	2,11
var 38	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1,44

Anexo E10: Datos Estadísticos del Gerente 5

Antes

1lc	3	4	3	4	3	4	3,3	3,9	3,7	3,444444
2lc	3,3	4	3	4	4	4	3,5	4,2	3,7	3,814815
3lc	3,3	4	4	4	4	4	4	4	5	3,925926
LC	3,2	4	3	4	4	4	3,6	4	4,1	**3,728395**
1te	3,3	2	3	2	4	4	4,1	3,7	3,4	3,333333
2te	3,3	3	4	5	3	3	3,3	4	2,3	3,37037
3te	2,8	3	4	5	4	4	4,8	4	3,3	3,666667
4te	2,8	3	4	3	4	4	3,8	3,8	4,2	3,577778
TE	3	3	4	4	3	4	4	3,9	3,3	**3,487037**
Medias	3,1	3	3	4	4	4	3,8	3,9	3,8	

1lc	1,2	1	1	2	1	1	1,1	1,1	1,4	1,184551
2lc	1	2	2	1	1	1	1	1,2	1	1,181294
3lc	1,5	1	1	1	1	1	1,3	0,9	0	1,028126
LC	1,2	1	1	1	1	1	1,1	1	0,8	**1,131324**
1te	0,8	2	2	2	1	2	1,2	1,4	1	1,304898
2te	0,6	2	0	1	1	2	1,2	1,7	0,6	1,0264
3te	0,5	2	1	1	1	1	0,5	0,8	1	0,862698
4te	1,3	2	1	2	1	1	1,8	1,1	0,8	1,29106
TE	0,8	2	1	1	1	1	1,2	1,3	0,8	**1,121264**
Desviaciones	1	2	1	2	1	1	1,2	1,1	1,1	

1lc	4	5	3	5	4	4	3	3	5	4
2lc	3	5	3	5	4	4	3	4	4	4
3lc	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5
LC	3	5	3	5	4	4	3	4	5	3
1te	4	2	5	1	3	5	5	5	3	5
2te	3	2	4	5	2	4	4	5	2	2
3te	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4
4te	4	1	3	1	3	4	5	4	4	4
TE	4	2	3	1	3	4	5	5	4	4
Modas	3	5	3	5	4	4	5	5	5	

1lc	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
2lc	3	5	3	5	4	4	3,5	4,5	4	4
3lc	3	4	4	5	4	4	4,5	4	5	4
LC	3	4	3	5	4	4	3,5	4	4	4
1te	3	2	3	1	3	5	5	4	3	3
2te	3	2	4	5	2	4	4	5	2	4
3te	3	3	3	5	4	4	5	4	3,5	4
4te	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4
TE	3	2	3	5	3	4	5	4	3,3	**3,25**
Medianas	3	4	3	4	4	4	4	4	4	

1lc	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
2lc	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3lc	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
LC	5	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
1te	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2te	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5
3te	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4te	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TE	4	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

1lc	1	2	1	1	2	2	2	3	2	1
2lc	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1
3lc	1	2	2	2	2	3	2	3	5	1
LC	1	1	1	1	2	2	2	2	2	**1**
1te	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1
2te	3	2	4	4	2	1	2	2	2	1
3te	2	1	3	4	2	3	4	3	2	1
4te	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1
TE	1	1	1	1	2	1	1	2	2	**1**
Mínimo	1	1	1	1	2	1	1	2	2	

1lc	38	37	46	43	23	26	34	28	37	34,39019
2lc	31	38	51	32	27	18	30	28	28	30,96597
3lc	45	30	33	32	30	22	32	22	0	26,18812
LC	38	35	43	35	27	22	32	26	19	**30,34345**
1te	23	62	52	73	26	43	29	37	28	39,14695
2te	17	58	0	12	43	58	35	43	25	30,45364
3te	18	69	29	11	34	13	11	20	29	23,52812
4te	47	64	25	64	25	18	47	29	20	36,08553
TE	26	63	25	32	31	32	29	32	25	**32,15521**
Variación										

1lc	0,3	2	0	2	2	2	0,3	1,3	1,7	1,349206
2lc	1,5	3	1	2	1	2	1,2	2,2	1	1,648148
3lc	1,5	2	2	2	2	2	1,7	1,7	3,3	1,962963
LC	1,1	2	1	2	2	2	1	1,7	2	**1,653439**
1te	1,9	1	2	1	1	2	2,3	1,1	2	1,492063
2te	1,7	2	2	4	1	0	1	1,7	0,3	1,518519
3te	1,3	1	2	3	2	1	3,3	2,3	2	1,916667
4te	1,4	1	2	2	2	1	1,8	0,8	2,8	1,666667
TE	1,5	1	2	2	2	1	2,1	1,5	1,8	**1,648479**
Brechas										

Después

1lc	2,714	1	2	2	2	1	3	2,6	2	2,0952381
2lc	1,833	2	2	2	3	2	2,3	2	2,7	2,1666667
3lc	1,833	2	2	2	2	3	2,3	2,3	1,7	1,962963
LC	2,127	2	2	2	2	2	2,6	2,3	2,1	**2,0749559**
1te	1,429	2	2	1	2	2	1,9	2,6	1,4	1,8412698
2te	1,667	1	2	1	1	3	2,3	2,3	2	1,8518519
3te	1,5	1	1	2	2	3	1,5	1,8	1,3	1,75
4te	1,4	2	2	2	2	3	2	3	1,4	1,9111111
TE	1,499	1	2	2	2	3	1,9	2,4	1,5	**1,8385582**
Medias	1,816	2	2	2	2	2	2,2	2,4	1,8	

1lc	1,89	1	1	1	0	1	0,6	1,5	1,4	1,0689802
2lc	1,602	1	1	2	1	1	1,2	0,6	1,9	1,2070315
3lc	1,329	1	1	1	1	1	0,8	1	0,5	0,8790772
LC	1,607	1	1	1	1	1	0,9	1,1	1,3	**1,0516963**
1te	1,134	1	1	1	1	1	0,7	1,5	0,5	0,8179199
2te	0,577	0	2	0	1	2	1,2	1,2	1,7	0,9622504
3te	1	1	1	1	1	1	0,6	0,5	0,5	0,7851518
4te	0,894	1	1	1	1	2	0,7	0,7	0,5	0,7935226
TE	0,901	1	1	1	1	1	0,8	1	0,8	**0,8397112**
Desviaciones	1,315	1	1	1	1	1	0,9	1,1	1,1	

1lc	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1
2lc	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1
3lc	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2
LC	1	1	1	1	2	2	3	2	1	**1**
1te	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2
2te	2	1	1	1	1	2	3	3	1	1
3te	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
4te	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2
TE	1	1	2	1	2	2	2	2	1	**2**
Modas	1	1	1	1	2	2	3	2	1	

1lc	2	1	2	2	2	1	3	2	1	2
2lc	1	1	2	2	3	2	2,5	2	2	2
3lc	1	2	2	2	2	2	2,5	2	2	2
LC	1	1	2	2	2	2	2,5	2	2	**2**
1te	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2
2te	2	1	1	1	1	2	3	3	1	1
3te	1	1	1	2	2	4	1,5	2	1	1,5
4te	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2
TE	1	2	2	2	2	2	2	2,5	1	**1,5**
Medianas	1	1	2	2	2	2	2	2	1	

1lc	5	2	4	4	2	3	4	5	4	5
2lc	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5
3lc	4	2	3	3	3	5	3	4	2	5
LC	5	4	4	5	4	5	4	5	5	**5**
1te	4	3	2	2	4	3	3	5	2	5
2te	2	1	4	1	2	5	3	3	4	5
3te	3	2	2	4	3	4	2	2	2	4
4te	3	3	2	2	3	5	3	4	2	5
TE	4	3	4	4	4	5	3	5	4	**5**
Máximo	5	4	4	5	4	5	4	5	5	

1lc	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
2lc	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
3lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
1te	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2te	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
3te	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4te	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
TE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

1lc	69,63	37	60	58	28	59	19	59	71	51,019509
2lc	87,39	73	45	74	27	55	52	32	70	55,709146
3lc	72,5	31	41	49	41	55	35	44	31	44,783177
LC	75,55	48	49	61	31	56	34	46	60	**50,685235**
1te	79,37	44	34	37	40	32	37	59	37	44,421511
2te	34,64	0	87	0	43	58	49	49	87	51,961524
3te	66,67	40	40	56	41	47	38	29	40	44,865817
4te	63,89	46	34	34	46	58	35	24	39	41,521532
TE	60,14	36	52	37	42	50	41	40	55	**45,672266**
Variación										

Anexo E11: Matriz de Datos del Gerente 6

ANTES

	Gerente VI								
	Par	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.4	2.5	2.6	2.7	Medias
var 1	4	5	2	5	2	5	4	5	4,00
var 2	3	4	5	4	5	3	3	5	4,00
var 3	4	3	3	4	5	4	4	5	3,63
var 4	1	1	5	3	5	2	2	5	3,00
var 5	4	5	3	4	4	5	5	5	4,38
var 6	4	4	3	4	5	5	5	2	4,00
var 7	3	4	4	3	5	1	2	5	3,38
var 8	3	4	3	4	4	5	3	5	3,88
var 9	2	1	5	2	1	2	2	3	2,25
var 10	5	2	2	1	3	5	1	2	2,63
var 11	1	2	5	3	1	5	5	2	3,00
var 12	3	1	5	4	5	2	4	5	3,63
var 13	3	2	5	3	3	5	3	2	3,25
var 14	1	3	1	5	2	3	5	4	3,00
var 15	1	4	5	1	5	2	5	5	3,50
var 16	3	3	5	2	1	5	2	3	3,00
var 17	3	2	2	3	3	4	4	2	2,88
var 18	2	3	5	2	5	3	2	4	3,25
var 19	2	4	3	4	4	2	4	4	3,38
var 20	3	2	2	2	1	5	1	4	2,50
var 21	2	3	5	5	2	5	3	3	3,50
var 22	3	2	5	2	4	4	4	4	3,50
var 23	2	1	4	1	5	4	3	5	3,25
var 24	3	3	3	3	2	4	3	3	3,00
var 25	5	4	4	3	5	3	5	3	4,00
var 26	3	1	4	3	5	5	4	2	3,38
var 27	5	4	1	4	4	3	5	3	3,13
var 28	3	4	5	2	2	4	5	3	3,00
var 29	3	5	2	5	5	5	4	1	3,75
var 30	5	4	5	4	3	4	5	4	4,25
var 31	5	5	3	4	5	4	4	2	3,63
var 32	1	5	5	2	3	4	4	5	3,63
var 33	4	5	3	5	4	3	4	5	4,00
var 34	5	3	5	4	5	3	5	4	4,25
var 35	5	4	5	4	4	2	3	3	3,88
var 36	2	3	5	2	3	3	5	4	3,38
var 37	2	2	4	2	5	3	2	5	3,13
var 38	5	4	5	2	5	5	4	5	4,00

DESPUES

	Gerente VI								
	Par	Par	Par	Par	S	Sp	Sp	Sp	
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.4	2.5	2.6	2.7	Medias
var 1	1	1	3	1	2	1	2	1	1,50
var 2	1	1	2	3	2	1	2	1	1,63
var 3	2	1	2	2	2	1	2	2	1,75
var 4	1	1	1	1	1	2	1	2	1,25
var 5	1	2	1	2	1	2	1	1	1,38
var 6	2	2	1	1	1	1	2	1	1,38
var 7	2	1	2	4	3	2	3	2	2,38
var 8	4	1	3	1	3	1	2	2	2,13
var 9	2	4	3	1	2	2	2	2	2,25
var 10	1	4	1	1	1	1	1	1	1,38
var 11	3	1	4	2	1	4	2	1	2,25
var 12	1	5	3	3	3	5	1	2	2,88
var 13	2	4	1	1	1	1	1	2	1,63
var 14	1	2	2	3	2	2	5	2	2,38
var 15	4	1	1	2	1	5	3	5	2,75
var 16	2	4	3	1	2	1	2	1	2,00
var 17	1	3	2	2	2	2	1	2	1,88
var 18	2	1	2	1	1	2	2	2	1,63
var 19	1	2	3	1	1	1	2	1	1,50
var 20	1	3	1	4	2	1	2	3	2,13
var 21	2	1	2	2	1	2	1	1	1,50
var 22	2	1	5	2	2	2	1	2	2,13
var 23	5	2	2	1	2	1	2	2	2,13
var 24	2	3	3	1	1	1	2	2	1,88
var 25	2	2	1	2	1	1	1	1	1,38
var 26	2	1	2	4	2	1	3	2	2,13
var 27	1	3	3	1	1	1	4	2	2,00
var 28	1	1	2	3	1	1	2	3	1,75
var 29	1	1	1	3	2	1	1	1	1,38
var 30	4	5	3	1	2	4	1	1	2,63
var 31	1	5	2	1	4	2	2	4	2,63
var 32	5	2	2	4	1	3	1	2	2,50
var 33	2	1	2	1	4	1	2	2	1,88
var 34	2	1	4	2	1	2	2	2	2,00
var 35	4	1	5	1	1	4	1	1	2,25
var 36	1	2	2	2	2	1	3	1	1,75
var 37	1	1	2	2	1	2	1	1	1,38
var 38	1	2	1	1	2	2	1	1	1,38

Anexo E12: Datos Estadísticos del Gerente 6

Antes

1lc	3	3	4	3	3	4	3	3,7	3,303571
2lc	3,7	3	4	3	4	4	4	4	3,625
3lc	3,2	4	4	3	4	4	3	4,2	3,5
LC	3,3	3	4	3	4	4	3	4	**3,47619**
1te	2,3	2	4	3	4	4	4	3,3	3,267857
2te	4,3	4	3	4	5	4	4	4	4,041667
3te	3,8	4	4	3	3	4	4	3,5	3,625
4te	2,4	4	3	3	5	3	4	3,4	3,55
TE	3,2	3	4	3	4	4	4	3,5	**3,621131**
Medias	3,1	3	4	3	4	4	4	3,7	

1lc	1,5	1	2	1	1	1	1	1	1,344295
2lc	1,5	1	2	1	2	1	1	0,9	1,291623
3lc	1,3	1	1	1	1	2	1	1,3	1,292286
LC	1,5	1	2	1	1	1	1	1,1	**1,309402**
1te	1	1	1	1	2	1	1	1,4	1,135882
2te	0,6	1	0	1	1	1	0	1,7	0,649519
3te	1	1	1	1	2	1	1	1	1,213255
4te	1,1	1	1	2	0	2	1	1,8	1,253011
TE	0,9	1	1	1	1	1	1	1,5	**1,062917**
Desviaciones	1,3	1	1	1	1	1	1	1,2	0,498797

1lc	5	4	5	4	3	4	3	4	4
2lc	5	4	5	4	5	3	5	5	5
3lc	3	5	5	3	3	4	3	5	3
LC	5	4	5	4	3	4	3	5	**5**
1te	3	1	5	3	5	5	4	2	5
2te	4	5	3	4	5	4	4	5	4
3te	3	4	5	2	2	5	5	3	5
4te	2	4	3	4	5	5	4	5	4
TE	3	4	5	4	5	5	4	5	**5**
Modas	3	4	5	4	5	5	4	5	

1lc	3	3	5	3	3	4	3	4	3
2lc	4	4	5	3	4	3	5	4	4
3lc	3	4	4	3	4	4	3	5	3,5
LC	3	4	5	3	4	4	3	4	**3,5**
1te	3	2	5	3	4	4	4	3	3,5
2te	4	5	3	4	5	4	4	5	4
3te	3,5	4	5	3	2	5	5	3	3,75
4te	2	4	3	4	5	3	4	4	4
TE	3,3	4	4	4	5	4	4	3,5	**3,875**
Medianas	3	3	4	3	4	4	4	4	

1lc	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2lc	5	4	5	4	5	5	5	5	5
3lc	5	5	5	4	5	5	5	5	5
LC	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
1te	3	3	5	5	5	5	5	5	5
2te	5	5	3	5	5	4	4	5	5
3te	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4te	4	5	5	5	5	5	5	5	5
TE	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	

1lc	1	1	1	1	1	2	1	2	1
2lc	2	1	1	2	1	2	2	3	1
3lc	1	2	2	1	2	1	1	2	1
LC	1	1	1	1	1	1	1	2	**1**
1te	1	1	2	2	1	2	2	2	1
2te	4	3	3	4	4	3	4	2	2
3te	3	3	2	2	1	3	2	3	1
4te	1	2	2	1	4	2	2	1	1
TE	1	1	2	1	1	2	2	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	

1lc	51	41	43	47	46	30	47	26	40,69218
2lc	41	37	42	37	41	35	32	22	35,63098
3lc	42	30	33	41	33	41	47	32	36,92246
LC	44	36	40	42	40	35	41	27	**37,66772**
1te	42	44	26	29	45	35	26	42	34,75923
2te	13	27	0	13	12	16	0	43	16,07057
3te	26	20	35	47	69	23	35	29	33,46911
4te	48	29	34	51	9	45	31	53	35,29608
TE	28	28	25	33	28	29	23	42	**29,35317**
Variación									

1lc	0,3	0	2	1	2	2	1	1,9	1,196429
2lc	1,8	1	1	2	2	2	2	2,3	1,708333
3lc	1,2	2	2	0	2	2	1	2,7	1,645833
LC	1,1	1	2	1	2	2	1	2,3	**1,516865**
1te	0,6	-0	2	1	2	1	2	1,6	1,267857
2te	2,7	2	1	3	1	2	2	1,3	1,958333
3te	2,3	2	2	1	1	3	2	2	1,96875
4te	0,6	2	2	1	4	1	2	1,6	1,875
TE	1,5	2	2	2	2	2	2	1,6	**1,767485**
Brechas									

Después

1lc	2,71	3	2	2	2	2	2	1,9	2,1071429
2lc	1,83	2	3	1	2	2	2	1,7	1,9166667
3lc	2	2	2	3	2	2	2	1,5	1,8541667
LC	2,18	2	2	2	2	2	2	1,7	**1,9593254**
1te	1,71	2	3	2	2	3	1	1,7	2
2te	1,67	2	2	1	3	1	2	2,7	2,0833333
3te	1,5	2	2	2	2	1	2	1,5	1,65625
4te	1,8	1	2	2	1	2	2	1,8	1,675
TE	1,67	2	2	2	2	2	2	1,9	**1,8536458**
Medias	1,95	2	2	2	2	2	2	1,8	

1lc	1,6	2	1	1	1	1	1	0,7	1,2166387
2lc	1,17	1	1	1	1	1	1	0,5	0,8421215
3lc	1,55	1	1	1	1	1	1	0,5	0,983349
LC	1,44	1	1	1	1	1	1	0,6	**1,0140364**
1te	0,76	2	1	1	1	1	1	0,5	1,0110991
2te	0,58	2	0	1	1	1	0	1,2	0,7938566
3te	0,58	1	1	1	1	0	1	1	0,747971
4te	1,3	1	1	1	0	2	1	1,8	1,0484286
TE	0,8	1	1	1	1	1	1	1,1	**0,9003388**
Desviaciones	1,17	1	1	1	1	1	1	0,9	

1lc	4	1	2	1	2	1	1	2	1
2lc	1	1	3	1	2	1	2	2	1
3lc	1	2	2	4	1	1	1	2	1
LC	1	1	2	1	2	1	1	2	**1**
1te	2	1	2	2	2	2	1	2	2
2te	2	1	2	1	4	1	2	2	2
3te	1	1	3	1	1	1	2	1	1
4te	1	1	1	2	1	1	1	1	1
TE	2	1	2	2	1	1	1	2	**2**
Modas	1	1	2	1	1	1	2	2	

1lc	2	2	2	1	2	2	2	2	2
2lc	1,5	2	3	1	2	2	2	2	2
3lc	1,5	2	2	3	1	2	2	1,5	1,5
LC	1,5	2	2	1	2	2	2	2	**2**
1te	2	1	2	2	2	2	1	2	2
2te	2	1	2	1	4	1	2	2	2
3te	1,5	2	3	2	2	1	2	1	1,5
4te	1	1	1	2	1	1	2	1	1
TE	1,75	1	2	2	2	1	2	1,5	**1,75**
Medianas	2	2	2	2	2	2	2	2	

1lc	5	5	5	4	2	4	5	3	5
2lc	4	4	4	2	3	2	4	2	4
3lc	5	4	3	4	3	3	3	2	5
LC	5	5	5	4	3	4	5	3	**5**
1te	3	5	5	4	3	5	3	2	5
2te	2	5	2	2	4	2	2	4	5
3te	2	4	3	3	2	1	2	3	4
4te	4	2	3	3	2	5	3	5	5
TE	4	5	5	4	4	5	3	5	**5**
Máximo	5	5	5	4	4	5	5	5	

1lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3lc	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LC	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
1te	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2te	1	1	2	1	2	1	2	2	1
3te	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4te	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TE	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	

1lc	59,1	59	60	73	34	63	71	37	57,738787
2lc	63,8	54	39	39	41	37	44	31	43,936776
3lc	77,5	54	41	55	56	49	49	37	53,034552
LC	55,8	47	57	43	51	54	35	52	**51,754365**
1te	44,1	85	51	42	44	54	55	28	50,554953
2te	34,6	99	0	43	35	43	0	43	38,105118
3te	38,5	71	43	55	38	0	29	67	45,160516
4te	72,4	39	56	46	37	87	46	99	62,592754
TE	48,1	77	38	46	38	54	30	58	**48,571244**
Variación									

CUADRO DE LEYENDA PARA TODAS LAS TABLAS DE LOS GERENTES

CODIGO	LEYENDA
1LC	Liderar y Entusiasmar a Otros
2LC	Decidir con Otros
3LC	Seguir a Otros
LC	LIDERAZGO COMPARTIDO
1TE	Trabajar con Otros
2TE	Trabajar en Cooperación con Otros
3TE	Trabajar en Búsqueda del Bien Común
4TE	Trabajar respetando a cada uno de los Miembros del Equipo
TE	TRABAJO EN EQUIPO
P	PAR
S	SUPERVISOR
SP	SUPERVISADOS