



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

(Máximo 120 caracteres)

Título:

**PERFIL DE COMPETENCIAS REAL vs. IDEAL DEL
AGENTE DE CAMBIO QUE MANEJA PROCESOS DE
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

Realizado por: Adriana Goñi Alías
Patricia Goñi Alías

Profesor guía: Karla Angulo Villanueva

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



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

TRABAJO DE GRADO

**PERFIL DE COMPETENCIAS REAL vs. IDEAL DEL AGENTE DE CAMBIO
QUE MANEJA PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

Tesista: Adriana Goñi Alías
Tesista: Patricia Goñi Alías

Tutor: Karla Angulo V.

Caracas, 10 de Noviembre de 2003

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a

Dios por haber guiado mi camino y darme la vida que tengo...

A mi Mami y Papi, quienes han guiado cada uno de mis pasos
y han hecho que hoy esté donde estoy y sea la persona íntegra que soy...

A mis Abuelitos que están en el cielo, que me protegen...

A mi Abuelita, por siempre estar preocupada de mí...

Patri

Este trabajo se lo dedico a Dios, porque siempre me ha
acompañado y ha puesto en mi camino todas las
oportunidades que hoy me permiten estar donde estoy y
ser quien soy.

A Papi y Mami, que diariamente me han formado y me
han ayudado a materializar muchos de mis sueños.

En fin, a todas aquellas personas que me acompañan
y que comparten este logro conmigo.

Adri

AGRADECIMIENTOS

A Karla Angulo, nuestra Tutora, por haber dedicado parte de su tiempo en guiarnos en la elaboración de este trabajo y habernos dado el apoyo necesario en los momentos más críticos.

Al Profesor Pedro Vicente Navarro, quien nos abrió las puertas de su oficina para responder las dudas y corregir errores.

Al Profesor Pablo Lira, porque gracias a él localizamos a muchos de los expertos que formaron parte de esta investigación.

A Larissa, porque sin su ayuda en el momento más crítico no hubiera sido posible la realización de esta investigación.

A nuestra prima Danielita, por haber facilitado el camino para la búsqueda de información

A nuestra hermana María Alejandra, por brindarnos de forma incondicional su ayuda y apoyo desde los inicios de este trabajo.

A nuestras Amigas Marielvy, Paola y Patricia que siempre nos acompañaron y brindaron su ayuda y apoyo.

A todos los expertos que formaron parte de esta investigación, en especial al Licenciado Daivis Medina, José Naranjo, Loreta Moccia, Natalia Socorro, Pablo Lira y Tahirí Ramos.

A la empresa en donde se desarrolló esta investigación, por abrirnos sus puertas

A todos los Agentes de Cambio y sus Supervisores por haber formado parte de esta investigación.

Y por último, a todas aquellas personas que ayudaron de alguna u otra manera para que esta investigación se haya realizado...

A TODOS USTEDES GRACIAS!!!!!!!

INDICE

RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVOS.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
1. LAS ORGANIZACIONES.....	8
Definición.....	8
La Organización como sistema abierto	8
Elementos de las organizaciones.....	9
Características de las Organizaciones	10
2. CAMBIO ORGANIZACIONAL	12
Definición de Cambio Organizacional	12
Modelo de Sistemas de Cambio	14
Componentes de la estructura.....	16
Clasificación de la estructuras	18
Teorías del Proceso de Cambio Organizacional.....	19
El proceso de cambio en sí mismo	26
Resistencia al cambio.	29
3. LAS COMPETENCIAS.....	33
Antecedentes.....	33
Definición.....	36
Componentes de las Competencias.....	37
Modelo de flujo Causal de Competencias.....	40
Clasificación de las Competencias.....	40
Componentes de un Modelo de Competencias.....	45
Perfil de Competencias	46
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
2. TIPO DE DISEÑO.....	47
3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	48
4. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63
6. Procesamiento y Análisis de Datos	68
CAPÍTULO IV	71
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	71
ANÁLISIS CUESTIONARIO N° 1	71
ANÁLISIS CUESTIONARIO N° 2.....	75
Competencia Motivación al Logro	75
Competencia Iniciativa	77
Competencia Búsqueda de Información	79
Competencia Sensibilidad Interpersonal.....	81
Competencia Orientación al Servicio al Cliente	83

<i>Competencia Impacto e Influencia</i>	85
<i>Competencia Conocimiento Organizativo</i>	87
<i>Competencia Trabajo en Equipo y Cooperación</i>	89
<i>Competencia Liderazgo</i>	91
<i>Competencia Autocontrol</i>	93
<i>Competencia Compromiso con la Organización</i>	95
ANÁLISIS DE LAS BRECHAS	97
CAPÍTULO V	102
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	109

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Modelo de Sistemas de Cambio.....	16
Figura N° 2. Fuente de resistencia individual.....	30
Figura N° 3. Fuentes de resistencia individual	30
Figura N° 4. Modelo del Iceberg	39
Figura N° 5. Modelo del flujo causal de competencias	40

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Frecuencias relativas: aprobación competencia.....	71
Tabla N° 2. Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio	74
Tabla N° 3. Puntaje por agente de cambio en la competencia Motivación al Logro	75
Tabla N° 4. Puntaje por agente de cambio en la competencia Iniciativa	77
Tabla N° 5. Puntaje por agente de cambio en la competencia Búsqueda de Información	79
Tabla N° 6. Puntaje por agente de cambio en la competencia Sensibilidad Interpersonal.....	81
Tabla N° 7. Puntaje por agente de cambio en la competencia Orientación al servicio al cliente.....	83
Tabla N° 8. Puntaje por agente de cambio en la competencia Impacto e Influencia	85
Tabla N° 9. Puntaje por agente de cambio en la competencia Conocimiento Organizativo.....	87
Tabla N° 10. Puntaje por agente de cambio en la competencia Trabajo en equipo y cooperación.....	89
Tabla N° 11. Puntaje por agente de cambio en la competencia Liderazgo	91
Tabla N° 12. Puntaje por agente de cambio en la competencia Autocontrol.....	93
Tabla N° 13. Puntaje por agente de cambio en la competencia Compromiso con la Organización.	95
Tabla N° 14. Brecha perfil real supervisor vs. agente de cambio	97
Tabla N° 15. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el supervisor	99
Tabla N° 16. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el agente de cambio	100
Tabla N° 17. Brecha perfil ideal vs. real del agente de cambio	101

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Frecuencias relativas: Relevancia de competencias según expertos.....	72
Gráfico N° 2. Puntaje por agente de cambio en la competencia Motivación al Logro.....	75
Gráfico N° 3. Puntaje por agente de cambio en la competencia Iniciativa	77
Gráfico N° 4. Puntaje por agente de cambio en la competencia Búsqueda de Información	79
Gráfico N° 5. Puntaje por agente de cambio en la competencia Sensibilidad Interpersonal.....	81
Gráfico N° 6. Puntaje por agente de cambio en la competencia Orientación al servicio al cliente.....	83
Gráfico N° 7. Puntaje por agente de cambio en la competencia Impacto e Influencia.....	85
Gráfico N° 8. Puntaje por agente de cambio en la competencia Conocimiento Organizativo	87
Gráfico N° 9. Puntaje por agente de cambio en la competencia Trabajo en equipo y cooperación	89
Gráfico N° 10. Puntaje por agente de cambio en la competencia Liderazgo	91
Gráfico N° 11. Puntaje por agente de cambio en la competencia Autocontrol	93
Gráfico N° 12. Puntaje por agente de cambio en la competencia Compromiso con la Organización...	95
Gráfico N° 13. Brecha perfil real supervisor vs. agente de cambio.....	97
Gráfico N° 14. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el supervisor.....	99
Gráfico N° 15. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el agente de cambio	100
Gráfico N° 16. Brecha perfil ideal vs. real del agente de cambio.....	101

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación se plantea como objetivo general determinar la brecha existente entre perfil de competencias ideal en comparación al perfil de competencias real del agente de cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional. Para el logro de dicho objetivo, se elaboró el perfil de competencias ideal para el agente de cambio en el contexto de estudio, con base a la opinión de expertos en las áreas de competencia y cambio organizacional. Después, se realizó la medición de las competencias que conforman el perfil ideal en los agentes de cambio definidos por la organización para manejar el proceso de reestructuración, para ello se trabajó con la autoevaluación del agente de cambio y la evaluación del supervisor al agente de cambio. Una vez construido el perfil ideal y el perfil real de los agentes de cambio, se procedió a establecer la brecha, respondiendo al objetivo planteado al inicio de la investigación. Esta investigación cumple con las características de un estudio descriptivo no experimental transversal.

Las conclusiones a las que se llegaron a través del análisis de los datos son:

El perfil de competencias está conformado por un total de once (11) competencias: tres (3) de logro y acción, dos (2) de ayuda y servicio, dos (2) de impacto e influencia, dos (2) gerenciales y dos (2) de eficacia personal.

El perfil real del agente de cambio establecido por la evaluación de los supervisores se encuentra por debajo del perfil real establecido por la autoevaluación de los agentes de cambio.

El perfil de competencias real del agente de cambio, basado en la autoevaluación y evaluación del supervisor, en general presenta diferencias con el perfil de competencias ideal.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual el cambio y la diversidad, consecuencias de la globalización, afectan a las personas, a los grupos y a las organizaciones de forma directa. Debido a esto se observa con mayor frecuencia que las empresas planifiquen procesos de cambio, garantizándole la supervivencia en el mercado.

Dentro de dichos procesos, los integrantes de la organización asumen diferentes roles, siendo uno de ellos el del Agente de Cambio. Las personas que asuman este rol serán los responsables de implementar el cambio, de motivar e informar al recurso humano el proceso, de liderar, de poner en marcha el proceso y minimizar la resistencia, garantizando el éxito del mismo.

El trabajo que se presenta a continuación, trata de un estudio realizado a los Agentes de Cambio que, actualmente, manejan procesos de reestructuración organizacional originada por una reducción de personal, en una empresa que pertenece al sector petrolero; a fin de determinar cuáles son sus competencias y compararlas con un Perfil Ideal que fue elaborado en base a la opinión de un grupo de expertos en el área de competencias y de cambio organizacional.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, en él encontrará todos los aspectos relacionados al planteamiento del problema, es decir todo aquello que nos llevó a la formulación de la interrogante, y los objetivos que se quieren alcanzar en este estudio.

En el *Capítulo II*, se presentan las referencias teóricas dentro del contexto de la investigación. Primero, se ubica al lector en el contexto donde se desarrollará el cambio, es decir se define a

la organización, como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente. Después se desarrolla una amplia teoría sobre el cambio, que engloba definiciones, teoría de los procesos de cambio, la resistencia y los métodos que tiene que usar el agente para vencerla. Y por último se le presenta al lector, los antecedentes, definiciones y los modelos de competencias, al igual que sus componentes.

Capítulo III, se presentan en detalle las etapas de la metodología utilizada para llevar a cabo nuestro estudio. Primero se le presenta al lector el tipo de estudio y de diseño mas adecuado para la investigación, seguidamente se define la variable a medir con sus respectivas dimensiones e indicadores. Tercero se define claramente cual será la población y muestra, y se indica también el método de recolección de datos.

Capítulo IV, se presentan los análisis de resultados, primero se hace un análisis por competencias, donde se comparan las respuestas de los agentes de cambio con el ideal establecido para cada competencia. Después se hace un análisis más general donde se toma las respuestas de todos los agentes en cada competencia y se compara con el ideal.

Capítulo V, Presenta al lector las conclusiones de la investigación y la recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por el desarrollo post-industrial, avance en los sistemas de información, de la tecnología y del consumo, donde las tendencias mundiales de la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia, el desarrollo tecnológico, las modificaciones de los bloques de poder, los cambios demográficos del planeta y los nuevos requerimientos de la fuerza de trabajo son los lineamientos que rigen nuestra realidad mundial. (Alves, <http://www.anri.org.ve/revista/actual/revista.html>).

Según Ajamil, esto nos lleva a una nueva concepción de la empresa de hoy que es directo reflejo de lo que ocurre a nivel social: democratización, desarrollo de los procesos participativos, exigencias al trabajo en equipo de alto desempeño, adecuación psicológica de las personas al trabajo, interés por el medio ambiente y la calidad de vida, disminución de los recursos naturales, especialización profesional, cambio de una estructura jerarquía a una estructura plana, y se reconoce al recurso humano y a los sistemas de información como factor clave indispensable en la organización. Y esto lo explica entendiendo a las organizaciones empresariales como sistemas abiertos constituidos por actividades interdependientes (Scout, 1.978); que en cada momento histórico son fruto de un proceso social concreto y responde al nivel evolutivo de la sociedad en la que surgen. (Ajamil). Las empresas con futuro deben ser dinámicas, incluidas en el ciclo del cambio eficiente.

(Alves, <http://www.anri.org.ve/revista/actual/revista.html>)

En definitiva, las organizaciones como sistemas dinámicos están protagonizando un proceso de adecuación interna en su concepción y organización a los intensos y rápidos cambios sociales (Kreps, 1.990). Hoy más que nunca el lema es renovarse, adaptarse, transformarse... o desaparecer. (Ajamil, s.f)

América Latina, con su novedosa apertura económica y ante la necesidad de competir entre bloques sub-regionales, pactos y acuerdos mundiales, no es distante a estas fuerzas del cambio y comprende que la gestión empresarial dentro de ambientes conflictivos, inconstantes y de futuros aleatorios reclama de los líderes y trabajadores una particular conducta para adaptarse a los cambios y conducirse entre riesgos, usando como centro y eje a la persona.

Las organizaciones venezolanas no están desligadas de esta realidad, por lo cual en los últimos años se ha oído hablar de fusiones, como el caso de Banco Unión y Banesco, y Banco Venezuela y Caracas, y de la implantación en muchas empresas de sistemas de información como el SAP, People Soft, etc, donde la información juega un papel muy importante, implantado así un cambio tecnológico.

Ahora bien después del paro, que mantuvo inactivas a todas las empresas del país, incluso a la empresa petrolera; la crisis política, social y económica se ha agudizado caracterizada por una devaluación de la moneda que pasa de 700 Bs. a 1600 Bs. por dólar tras la implantación de un control cambiario, una tasa de desempleo que para Agosto alcanzó un 17.8%, una inflación acumulada para el mes de Octubre del 22.7% y una contracción económica que se ubicará entre el 10 y el 11% al cierre de este año, según estimaciones del gobierno.

http://www.kompass.es/actualidad/sectors/bancos_finanzas/html/depeches/1067699403nN01365687.php

En vista de lo anterior muchas empresas, dejan de lado los grandes proyectos, frenan las inversiones, y se centran en buscar la manera de seguir subsistiendo en un contexto que le brinda pocas oportunidades, ¿como lo logran? disminuyendo los costos, a través de una reducción del personal, lo que las obliga a hacer una revisión de las estructuras, organigramas, tareas y funciones de cada cargo, a fin de distribuir el trabajo en un menor número de personal y mantener la calidad y eficiencia en sus procesos.

Este es el caso de la industria petrolera en donde hubo una reestructuración que significó el despido de más de 14.000 de los 35.000 empleados, en su mayoría de la plana mayor de gerentes y cuadros intermedios, y a pesar de todo, asegura su presidente, **los despidos no**

afectaron el funcionamiento de la industria, y que "ahora PDVSA se maneja de forma más eficiente". (<http://www.finanzas.com/id.5258693/noticias/noticia.htm>)

Producto de esta situación, las organizaciones deben planificar los cambios, ya sean de tipo tecnológico, estructural, etc, que le garantizaran su posicionamiento en el mercado. Esto implica, según Collorette, elaborar un diagnóstico de la situación insatisfactoria, planificar la intervención, en cuanto a los procedimientos y decisiones que son necesarias para actuar sobre la situación que se desea modificar, ejecutar la acción, es decir, poner en marcha el plan y por último evaluar los resultados.

Adicionalmente, en la planificación del proceso de cambio hay que considerar a las personas que serán responsables de implementar el cambio, de motivar e informar al recurso humano el proceso, de liderar, de poner en marcha el proceso y minimizar la resistencia, garantizando el éxito del mismo. Estas personas son denominadas **Agentes de Cambio**,

Estos agentes del cambio, deben tener ciertas competencias (habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes) para garantizar el éxito del proceso del cambio, es decir que sea capaz de llevar al recurso humano del estado presente al estado futuro, a través de un estado de transición. En cuanto a las competencias, hacen mención autores como:

Alfonso Siliceo, 1.994, en Angulo y Suárez (1.997), propone que el agente del cambio de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, tiene como requerimientos esenciales: Un sentido de autocrítica que implica la conciencia y acción personal de su propio cambio, un alto compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad, una sensible capacidad de evaluación de las situaciones presentes que estás generando las opciones de cambio, una capacidad analítica que compare las alternativas, una energía y asertividad en la acción, capacidad de convencimiento y comunicación de los cambios, con un liderazgo firme, prudente y basado en un código de valores de trabajo, y también debe ser un inspirador, iniciador y mantenedor del espíritu productivo que debe animar todo quehacer humano.

Collerette y Delisle (1.988) plantean que el agente del cambio debe: creer en el cambio y tener competencias en el trato interpersonal, en la creación de grupos, en la solución de problemas y

en la comunicación efectiva, debe ser capaz de subordinar su agenda personal, deseos y tendencias al proyecto de cambio para que este sea exitoso, debe estar capacitado para afrontar la resistencia al cambio mediante técnicas de poder e influencia, debe desarrollar y mantener una relación sinérgica entre los miembros de la organización.

Según lo expuesto anteriormente, las personas designadas como Agente de Cambio en las organizaciones deben de tener unas competencias específicas para que el proceso de cambio se dé de forma exitosa.

Ahora bien, la inquietud surge por saber si en la realidad de las organizaciones venezolanas, que atraviesan procesos de cambio estructural planificado producto de la situación actual del país, los agentes de cambio poseen dichas competencias, y se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la brecha existente entre el Perfil de Competencias Real vs. el Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio que maneja procesos reestructuración organizacional en una empresa del sector petrolero?

Preguntas específicas:

1. ¿Cuál es el Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio que maneja procesos de reestructuración en una empresa del sector petrolero?
2. ¿Cuál es el Perfil de Competencias Real del Agente de Cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional en una empresa del sector petrolero?

OBJETIVOS

General.

Determinar la brecha existente entre el Perfil de Competencias Real vs. el Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio que maneja procesos reestructuración organizacional en una empresa del sector petrolero.

Específicos.

1. Definir el Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio que maneja procesos de reestructuración en una empresa del sector petrolero.
2. Medir el Perfil de Competencias Real del Agente de Cambio que maneja procesos de reestructuración en una empresa del sector petrolero.
3. Comparar el Perfil de Competencias Real vs. El Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio que maneja procesos de reestructuración en una empresa del sector petrolero.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. LAS ORGANIZACIONES.

Definición.

- La organización es un sistema complejo que responde a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr un desempeño satisfactorio, competitivo, que le permita sobrevivir y progresar con buen éxito. (Antonorsi, 1995).
- Las organizaciones son unidades sociales integradas por recursos humanos, materiales y tecnológicos, relativamente permanentes y orientadas hacia un objetivo que se deriva de la estrategia de negocio para el cual existe. (CORPOVEN S.A. en: Angulo, 1997)

La Organización como sistema abierto

Se consideran a las organizaciones como sistemas abiertos ya que en ella existen un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- **Entradas:** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- **Procesamiento:** Transforma las entradas en salidas o resultados
- **Salidas:** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

- **Retroalimentación:** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

Elementos de las organizaciones.

Antonorsi (1.995) plantea la visualización de la organización como un sistema complejo de elementos interrelacionados. Dichos elementos son:

- 1. Estrategia.** Se entiende como el conjunto de orientaciones de una organización para actuar en función del logro de sus propósitos generales y objetivos específicos tomando en consideración sus condiciones externas y los factores de su entorno. Aclara la razón de ser, los objetivos y los planes de acción de la organización.
- 2. Procesos.** Son las secuencias de actividades diseñadas y ejecutadas coordinadamente que permiten transformar los insumos en productos o servicios que responden al propósito y objetivos específicos de la organización.
- 3. Estructura.** Está constituida por el conjunto de relaciones de trabajo formalmente definidas, las cuales implican algún grado de división del trabajo y de asignación de responsabilidades.
- 4. Sistemas.** Se entienden como los procedimientos que hacen funcionar la organización como tal. Dentro de la organización se pueden encontrar los sistemas de planificación, de presupuesto, los administrativos, el de Recursos Humanos y de información.
- 5. Colaboradores.** Es el conjunto de miembros, integrantes, trabajadores de todo tipo y nivel de la organización, los cuales trabajan de acuerdo con una división del trabajo para el logro de objetivos comunes.

- 6. Liderazgo.** Se destaca a la gerencia en su rol de liderazgo como un componente clave ya que se encarga de orientar, dinamizar, guiar el componente humano de la organización. Hoy en día se destaca la importancia de esta competencia en los gerentes, los cuales deben motivar y conducir a las personas integrantes de la organización hacia el logro de los objetivos.
- 7. Valores.** Son el conjunto de principios y conceptos guías que orientan a los miembros de la organización y representan creencias motivadoras de la acción.
- 8. Infraestructura.** Está representada por los materiales necesarios para el funcionamiento de la organización, como lo son: edificios, instalaciones, terrenos, equipos. Toda organización se ubica en un espacio, en instalaciones, utiliza equipos, actúa con recursos materiales de variado tipo para el desempeño de los procesos productivos y administrativos.
- 9. Desempeño.** Orientada por su estrategia, y mediante procesos, sistemas y estructuras, las personas de la organización, aglutinadas por sus valores comunes y conducidas por una gerencia, la organización tiene un desempeño efectivo, logrando así sus propósitos, objetivos y razón de ser.

Características de las Organizaciones

Dávila (1.992) en Angulo y Suárez (1.997), define como características de una organización las siguientes:

- 1. Dinámicas.** Crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren.
- 2. Conflictivas.** El establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, la negación y la imposición entre los intereses de propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, mandos medios, etc.
- 3. Sistemas Abiertos.** Que se encuentran articulados dentro de estructuras más amplias: económicas, políticas y sociales.

- 4. Complejas y de gran tamaño.** Esto ocurre en la medida en que la sociedad se industrializa y las organizaciones se convierten en instituciones características del mundo industrializado.
- 5. Capacidad de aprender.** Para ello se seleccionan una memoria selectiva.
- 6. Estructura interna estratificada de poder y control.** Rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos de poder.
- 7. Cultura propia.** Compuesta por valores creencias, normas y sanciones interiorizadas por parte de los miembros

2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Definición de Cambio Organizacional

- Según Stoner (1.995) el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que está insertada. (Adriana de Souza, <http://www.ameri.com.mx/Apartados/PRINCIPAL/ART12JUL/CAMBIOORGL.htm>)
- Toda modificación observada en la cultura o en la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable. (Collorette y Delisle, 1988)
- Es un proceso dinámico que consiste en identificar y programar los cambios que son necesarios para resolver la resistencia a los mismos y manejar la ambigüedad que viene anexa a ellos. (Jongs, 1980)
- Carr, Hard y Trahan (1994) han definido el cambio dentro de lo que significa desplazar las maneras viejas de hacer las cosas, para sustituirlas por nuevas acciones que traerán resultados positivos.
- Gordon (1997) define el cambio como “un proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevos con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización”

Los Cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Endógenas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Exógenas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, del ambiente, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente (tanto físico como económico).

Antonorsi (1.995) describe una serie de ámbitos en los que se realiza el cambio, estos son:

1.- Cambios en las formas de las organizaciones.

En respuesta al aumento en la competencia mundial, al espectacular crecimiento de la tecnología y a los patrones de rápida expansión de compañías que son absorbidas por otras, de fusiones y de reestructuraciones, muchas organizaciones se han visto obligadas a cambiar su forma.

2.- Cambios en la misión y en la “razón de ser”.

Por las mismas razones que se explican en el párrafo anterior, muchas de tales organizaciones han tenido que reexaminar su razón de ser y desarrollar estrategias para establecer y ampliar un espacio para ellas mismas.

3.- Cambios en la manera de hacer negocios.

Debido a mayores presiones del medio ambiente o a cambios en las prioridades del liderazgo en la organización se requieren cada vez más cambios de estructura, estrategia y estilo de dirección.

4.- Cambios de propietario de la empresa.

El hecho de ofrecer más oportunidades para que los empleados sean copropietarios de la empresa, de la participación de utilidades y un mayor grado de propiedad tanto psicológica como económica en una empresa por parte de los empleados, constituye un cambio que requiere de cuidadoso control.

5.- Freno al crecimiento.

Durante 25 años, el modelo general de las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado, ha sido el del crecimiento. Hoy día, en muchas organizaciones el patrón es frenar el crecimiento, trabajar menos y de manera inteligente, y reducir el crecimiento, con el fin de garantizar la supervivencia y crecer posteriormente.

6.- Cambios en la cultura de la organización.

Debido en particular a las fusiones, absorciones y combinaciones de los negocios, la administración de dos culturas y la creación de una tercera cultura combinada son aspectos esenciales para que una organización alcance la excelencia y, de hecho, la supervivencia

Dolan y García (1997) plantean que en la existencia del cambio pueden existir tres niveles, entre los cuales figuran:

- 1. Cambio de estrategia:** Implica la reformulación de la gestión estratégica (misión, visión y filosofía empresarial) dirigiéndose hacia el lugar que se desea ocupar en el futuro y para qué.
- 2. Cambio Operativo:** cambio de estructuras organizativas y procesos internos.
- 3. Cambio Individual:** cambio en el estilo de liderazgo, de la forma de pensar y de los valores compartidos por los miembros de la organización.

Modelo de Sistemas de Cambio

Hellriegel y Slocum (1.998) plantean un modelo de sistemas del Cambio, que describe a la organización en seis variables que se afectan en forma recíproca y son susceptibles a ser centro de cambio. Estas variables son:

- 1. Gente:** se aplican a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, necesidades y motivos.

2. **Cultura:** refleja las creencias valores, expectativas y normas compartidas de los integrantes de la organización.
3. **Tarea:** incluye la naturaleza del trabajo en sí: es simple o complejo, novedoso o repetitivo, estandarizado o único.
4. **Tecnología:** abarca los métodos y técnicas de solución de problemas utilizados y la aplicación del conocimiento a diversos procesos organizacionales. Incluye cosas como el uso de la tecnología de la información y otros sistemas de automatización, procesos de manufactura, herramientas y técnicas.
5. **Diseño:** es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.

Los cambios que se centran en esta variable incluyen redefinir puestos o funciones y relaciones entre puestos y rediseñar la estructura de los departamentos, divisiones y/u organizaciones. En algunos casos este tipo de cambio se ha utilizado como estrategia de las organizaciones para reducir el tamaño de su fuerza laboral.

Robbins (1.999) denomina la variable diseño con el nombre de **Estructura:** la cual define como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría implica: modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, rediseño de puestos, o variables estructurales similares.

6. **Estrategia:** abarca el proceso de planeación de la organización. Por lo común consiste en actividades, que se lleva a cabo para identificar las metas organizacionales y preparar planes específicos para adquirir, asignar y utilizar recursos con le fin de lograr esas metas.

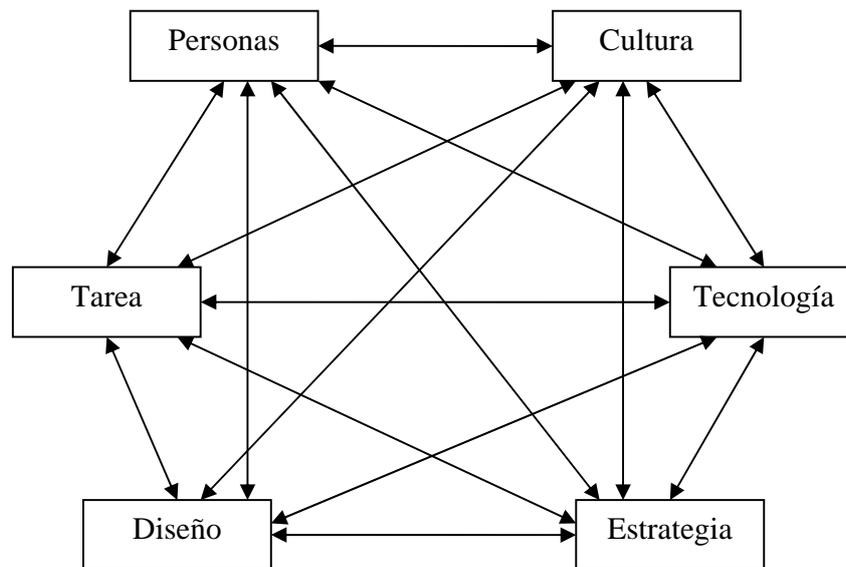


Figura N° 1. Modelo de Sistemas de Cambio

Fuente: Hellriegel y Slocum (1.998)

Como se señala en la figura anterior, las variables son interdependientes, es decir, un cambio en cualquiera de estas variables origina una alteración en el sistema, afectando a cualquiera de las otras variables.

Después de identificar los elementos que son susceptibles a cambiar en la organización, se va a desarrollar con más detalle la variable estructura.

Componentes de la estructura.

Robbins (1.994), plantea que las estructuras se integran de tres componentes, estos son:

1. Complejidad: la cual se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian.

Comprende tres formas de diferenciación:

- *Horizontal:* se refiere al grado de separación horizontal entre las unidades, es decir en la medida en que existan en la organización un mayor número de ocupaciones diferenciadas, las cuales requieran conocimientos y destreza especializadas, mas grande será su complejidad horizontal.

- *Vertical:* se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional, es decir a la cantidad de niveles que hay entre la alta gerencia y los operativos, mientras mas niveles haya la complejidad será mayor, ya que existen mayores posibilidades de distorsión de la información y la supervisión de la alta gerencia, de la acción de los operarios se hace muy difícil.
- *Espacial:* se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos. Mientras haya mas dispersión espacial aumentará la complejidad.

2. Formalización: se refiere hasta que punto los puestos de trabajo de una organización están estandarizados. Es decir que a una mayor formalización de un cargo o puesto de trabajo, el ocupante del mismo tiene una libertad limitada en cuanto al lo que tiene que hacer, cuando hay que hacerlo y como se hará. Es característica de estas organizaciones la presencia de descripciones explícitas de trabajo, gran cantidad de reglas organizacionales y de procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos.

Por otro lado en aquellas organizaciones donde la formalización es mínima, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de un gran margen para ejercer con libertad las actividades laborales.

3. Centralización: se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Esto ocurre cuando la alta gerencia se reserva las decisiones principales con poca o nula aportación por parte del personal de nivel inferior. Se observa por otro lado que cuando el personal participa en la toma de decisiones y se le da libertad para tomar parte de las mismas, de habla de una organización descentralizada.

Clasificación de la estructuras

Robbins (1.994), diferencia inicialmente dos diseños de estructuras, estas son:

Estructura Mecanicista	Estructura Orgánica
1. Presenta una gran complejidad originada por una fuerte diferenciación horizontal	1. Presenta bajos niveles de complejidad
2. Altos niveles de diferenciación.	2. Tiene poco formalización.
3. Red limitada de información, casi siempre con una comunicación descendente	3. Posee una amplia red de información, por medio de la comunicación lateral descendente y ascendente.
4. Escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones	4. Fuerte participación de todos lo miembros en la toma de decisiones.
5. Es una estructura rígida, basada en la autoridad	5. Es una estructura flexible capaz de adaptarse a las circunstancias.
6. La burocracia es la estructura que presenta la mayor parte de las características propias de este modelo. La cual esta caracterizada por: División del trabajo, jerarquía bien definida de la autoridad, gran formalización, naturaleza impersonal, decisiones del empleo basada en los méritos, posibilidad de seguir una carrera y separación entre el trabajo en la organización y la vida personal.	6. La adhocracia, es aquella estructura que combina casi todos los rasgos de este modelo. La adhocracia designa cualquier estructura flexible, ajustable y organizada provistas de una complejidad de baja a moderada, de escasa formalización y de una toma de decisiones descentralizada

Describe también los diseños estructurales de mayor uso, estos son:

1. Estructura simple: característica de las organizaciones pequeñas, o de las que están empezando. Dicha estructura se caracteriza por ser no compleja, tienen poca formalización y la autoridad esta centralizada en una sola persona. Esta estructura tiende a ser más orgánica que mecanicista.

2. Estructura funcional: lo característico de ésta estructura es que se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines, bajo un jefe funcional el cual le reporta al superior. Esta estructura presenta una alta compatibilidad con la estructura burocrática,

y permite a las organizaciones ahorrar, ya que el hecho de agrupar las especialidades, reduce la duplicación de personal y equipo, y los empleados tienden a sentirse cómodos y satisfechos por ser parte de un grupo homogéneo donde todos sus compañeros hablan el mismo lenguaje.

Este tipo de estructura es la que presenta la organización de estudio.

3. Estructura por producto: la estructura se basa en el producto, es decir, cada una de las unidades, que vienen determinadas por el producto, operan de manera autosuficiente. Lo característico de esta estructura es la responsabilidad absoluta que juega cada uno de los miembros de la unidad en la elaboración y comercialización del producto. No se agrupa por funciones, sino por producto, es decir cada unidad está conformada por un conjunto de personas que no realizan las mismas funciones y que son complementarias entre sí.

Una de las desventajas de este tipo de estructura es la duplicación de funciones dentro de la misma estructura.

4. Estructura matricial: lo novedoso de esta estructura es que combina la estructura funcional y la del producto, a fin de obtener de ellas el mayor número de ventajas y eliminando sus deficiencias. Es decir, se toma de la primera la ventaja de que consiste en agrupar a los especialistas en materias afines, reduciendo al mínimo el personal y reuniendo y compartiendo los recursos especializados en los diversos productos; y se toma de la segunda la coordinación entre las especialidades para cumplir con los plazos y no rebasar las metas del presupuesto y la responsabilidad que juega cada uno en las actividades relacionadas por un producto.

Teorías del Proceso de Cambio Organizacional.

Las teorías que se presentan a continuación están referidas al Cambio Planificado, que Collerette (1.988) lo define como el esfuerzo por cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación es producto de un análisis reflexivo de la situación. La implantación del cambio supone un análisis riguroso de la

situación insatisfactoria, es decir de aquella situación que representa un problema y deseamos corregir.

A. Procedimiento de cambio en tres pasos de Kurt Lewin.

Presenta un modelo de cambio en tres etapas:

- 1. Descongelamiento** (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- 2. Avance**, se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
- 3. Recongelamiento** (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

B. Fases del cambio planeado

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, en Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Estos autores emplean la palabra *fase* con todo propósito,

puesto que paso connota una acción o hecho discretos en lugar de la realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

- 1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin)**, tiene lugar según alguno de estos tres modelos:
 - a. Un agente de cambio demuestra esa necesidad.
 - b. Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente en potencia.
 - c. El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor

- 2. Establecimiento de una relación de cambio**, es el desarrollo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema cliente. Lippitt y sus colegas instituyen un punto importante cuando hacer notar que “ a menudo el sistema cliente parece ir en busca de la seguridad de que posible agente de cambio sea suficientemente distinto del sistema cliente para ser un verdadero experto y, sin embargo, lo bastante parecido para ser cabalmente comprensible y accesible”. Dar con este equilibrio es un factor crítico para toda consulta eficaz de desarrollo organizacional.

- 3. Trabajo para lograr el cambio (avance)**, esta tercera fase encierra tres subfases:
 - a. Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente, que consiste primordialmente en la reunión de los datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial, las áreas del problema.
 - b. Examen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intenciones de acción; esto también incluye la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.
 - c. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que significa la parte de hacer, o sea poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa en específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.

4. **Generalización y estabilización del cambio (recongelación)**, su actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró en las fases anteriores. Ale dan a esto el proceso de institucionalización.
5. **Logro de una relación terminal**, en esta fase final, Lippitt y sus colegas abogan en pro de una relación terminal, lo cual significa que hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente.

C. Los tres estados de Beckhard y Harris.

Beckhard y Harris (1988) establecen 3 estados para llevar a cabo el proceso de cambio, pero antes debe surgir la necesidad del cambio.

1. **Estado Presente**, es en donde nos encontramos actualmente. Es necesario observar con minuciosidad el sistema actual antes de determinar un plan de acción para alcanzar las metas futuras, en donde la gerencia desarrolle una visión clara, general y precisa del estado actual del sistema. Lo que se requiere es una descripción detallada del comportamiento de la organización del sistema – actual y reciente, formal e informal y sus relaciones relevantes en el entorno. Cuando se examina a la luz del escenario futuro, permite determinar lo que necesita cambiarse y lo que no necesita cambiarse.
2. **Estado de transición**, es el período que transcurre desde que se toma la decisión hasta que se lleva a cabo. Es en este estado donde el agente del cambio, el administrador de la transición juega un papel clave. Dicho administrador debe de tener las siguientes cualidades:
 - a. El poder de movilizar los recursos necesarios para poder mantener el cambio en acción. Generalmente, en tales condiciones de cambio se compite por los recursos con otros que tienen sus trabajos en proceso.
 - b. El respeto de los dirigentes operativos actuales y de los defensores del cambio. Se necesitan un gran tino, objetividad y capacidad de vinculación para tomar decisiones equilibradas.

- c. **Habilidades interpersonales efectivas:** gran parte del liderazgo requiere, en este caso, de persuasión en vez de fuerza o poder formal.
- 3. Estado futuro,** la definición o descripción de este estado representa una condición organizacional intermedia deseable entre el estado presente y el logro de la visión. La mayor amenaza para el cambio exitoso proviene de la inadecuada atención temprana que se presta a la definición de los estados finales deseados para el cambio, tanto la visión final como el estado futuro en el intervalo (la meta intermedia). Por esto una vez determinada la necesidad del cambio, el siguiente paso en el proceso del cambio es que la gerencia de la organización desarrolle una descripción detallada de la condición que se desea para el punto medio. Este estado debe describir la visión del líder del cambio en un momento específico a suficiente distancia en el futuro para poder ofrecer un sentido de viabilidad de los cambios proyectados

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

Personas claves en el Proceso de Cambio

The Prince Water House Change integration Team, (1.995) define a las **personas clave** como aquellos individuos o grupos que en algún momento del proceso de cambio, influirán en lo que está sucediendo o resultarán afectados por el mismo, además de los que se ven implicados desde el primer momento. Las personas clave pueden ser: los clientes, empleadores y propietarios.

A su vez, distinguen dos tipos diferentes de **personas claves**, estas son:

- Los que apoyan el proceso de cambio: estas personas están motivadas y tienen una actitud positiva ante el cambio, lo cual se ve reflejado en su disposición para asumir una responsabilidad personal en este esfuerzo por cambiar las dificultades en

oportunidades. Estas personas motivadas con el cambio, sirven como herramienta clave para transmitir al resto de la organización su optimismo y seguridad estimulando a las otras personas claves a mantenerse firmes en los períodos críticos del proceso.

- Los que no están motivados por el cambio: como es de esperarse la idea de cambio no es percibida de la misma forma por todos los individuos de la organización, encontrado personas que toman una actitud pasiva, apática, e incluso hostil, evitando involucrarse con el proceso, es decir, evadiendo los compromisos relacionados con el proyecto, sin aportar nuevas ideas o sugerencias. Estas personas que de una forma u otra entorpecen el proceso de cambio, deben ser centro de atención de los agentes de cambio que deberán, a través de la comunicación, motivarlos y comprometerlos con el proceso.

Ernst & Young, citado por Angulo y Suárez (1997), plantean que en todo proceso de cambio, las personas que están inmersas en el mismo asumen diferentes roles, estos son:

1. **Blancos del Cambio.** Son aquellos individuos o grupos que deben cambiar sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos como resultado del cambio.
2. **Patrocinadores Iniciales o Promotores:** Persona o grupo que goza del poder para iniciar y legitimar el cambio hacia el nuevo sistema de información y para todos los cambios afectados. Este papel es llevado a cabo por los altos ejecutivos, cuya tarea es otorgar una visión clara a todos los afectados de la importancia de la transición para la empresa.
3. **Promotores de Sustento:** Grupo que tiene la proximidad política, logística y económica a los blancos afectados y cuya función principal es lograr que el proceso iniciado por los patrocinadores iniciales o promotores se mantengan. Este grupo es crítico para el logro de la iniciativa de cambio.
4. **Agente de Cambio:** Son los responsables de implementar el cambio. Son los dueños del cambio y deben participar en las primeras fases del proceso de transición. Son los primeros blancos del cambio y por lo tanto deben solidificar sus creencias y habilidades en el

cambio antes de asumir su rol. Algunas veces empiezan como partidarios y en otras entran en el proceso cuando los promotores lo han asegurado.

5. **Partidarios del cambio:** Son aquellos que quieren extender e implantar el cambio pero no poseen poder de legitimación. Su función es organizar a los promotores, educándolos sobre las oportunidades y la razón del cambio y la responsabilidad que éste implica a partir de la “Gerencia del Dolor”.

6. **Torrente de promotores o Patrocinadores:** Son aquellos que junto a los promotores de alto nivel, ejercen la misma función pero en cada proyecto en particular o acción de iniciativa que conforman el plan general. Esta cascada de promoción permite que el proceso de transición se ha visto como un imperativo inmediato para todos. Los promotores deben estar comprometidos con el cambio y además deben tener poder para legitimarlo.

7. **Gerente de la Transición:** Es el gerente ejecutivo o responsable en la organización del proceso de transición.

Frente a los procesos de cambio los miembros de la organización pueden reaccionar de diferentes formas. Hersey y Blanchard (1993), citado en Fossa (2.001) describen las diferentes reacciones humanas que ocurren ante el cambio, estas son:

- **Los misioneros**, son los convencidos, que van a tomar el cambio como suyo y van a tratar de convencer a todo el mundo acerca de las bondades del mismo.

- **Los creyentes**, son los que tienen una posición racional, han analizado la situación y han llegado a la convicción de que tienen que contribuir con el cambio.

- **Los bocazas**, son los que se manifiestan “pro cambio”, no porque están convencidos, sino porque creen que pueden beneficiarse de él y/o “ganar la buena voluntad de la gerencia”. Hablan mucho y dicen poco.

- **A las espera e indiferentes**, son la mayoría silenciosa que está a la expectativa, pueden ser ganados para al cambio con un buen liderazgo.
- **Los luchadores subterráneos**, don una especie de guerrilla silenciosa que murmura y habla por detrás de los promotores del cambio, minando voluntades, desprestigiando el cambio cada vez que puedes. Se oponen al cambio. Pero no lo demuestran abiertamente.
- **Los Luchadores abiertos**, son los que racionalmente están contra el cambio, son difíciles de manejar. Pero si uno los gana para el cambio, van a convertirse en verdaderos creyentes.
- **Los emigrantes**, son aquellos desertores silenciosos quines no están de acuerdo y están dispuestos a “bajarse del bote”.

Los agentes de cambio deben estar pendientes en conocer la actitud de cada miembro, a fin de actuar cuanto antes y lograr que el mayor número de personas estén a favor del cambio.

El proceso de cambio en sí mismo

Es importante destacar que dentro de las organizaciones se pueden distinguir los cambios que ocurren de forma inevitable en todas las organizaciones y los cambios que son planeados por los integrantes de la organización y que están orientados al logro de metas claramente definidas (estado deseado) a fin de mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, o de la organización en general.

Collerette y Delisle (1.988), plantean que el cambio planificado implica la presencia de tres elementos:

1. **El sistema**, en el cual se llevará a cabo el cambio. Puede ser un individuo, gerencia, departamento, o la organización.

- 2. El agente de cambio**, el cual será el responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio. Tiene como función básica proporcionar el apoyo técnico, profesional y personal para que el cambio se lleve a cabo de forma exitosa. Los agentes de cambio son aquellas personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Los agentes de cambio pueden ser tanto externos como internos, pueden ser administradores, psicólogos o un equipo interdisciplinario que se encargue del proceso. Los agentes internos tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa. Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como límite su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso, lo que no sucede con los agentes internos que cuidan más de herir susceptibilidades.
- Lo que los especialistas recomiendan es una combinación de ambos, uno para que identifique desde una óptica externa las situaciones o elementos perjudiciales a la organización y el otro para que ejecute y supervise el mantenimiento del nuevo modelo
- 3. Un estado deseado**, que viene definido por aquellas condiciones específicas que se desean alcanzar, y para lo cual se necesita la ayuda del agente del cambio.

Ahora bien un proceso de cambio, realmente efectivo aparte de cumplir con los pasos necesarios para su planificación, como los expuestos por Lewin, Beckhard y Harris y Antonorsí, debe también, según, en Hellriegel y Slocum (1.998)

1. Motivar el cambio creando una disposición favorable entre los empleados e intentando vencer la resistencia.
2. Crear una visión compartida de la situación futura deseada de la organización.
3. Desarrollar respaldo político para los cambios necesarios.

También, Porras y Robertson, citado por Hellriegel y Slocum (1.998), identificaron ciertas condiciones que están relacionadas con los programas de cambios eficaces, entre ellas:

1. Los integrantes de la organización tienen que ser la fuente fundamental de energía para el cambio.
2. Los integrantes clave de la organización deben reconocer la necesidad del cambio y sentirse atraídos por los resultados potencialmente positivos que se desprenden del programa de cambio.
3. Tiene que existir la disposición para cambiar las normas y procedimientos con el fin de ser más efectivos.

Para que realmente el cambio sea efectivo, es necesario que provenga del interior de la organización y que sus integrantes estén conscientes de la necesidad de cambio, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo y a la organización.

Según The Prince Waterhouse Change Integration Team (1.995), se puede decir que un cambio es óptimo cuando:

- Afecta la integridad de su organización y se concentra en su estrategia
- Conduce a elevados rendimientos, mejora considerablemente los resultados y culmina en diferencias palpables.
- Se alimenta de la energía más brillante y de las ideas más creativas de su personal.
- Es impulsado por empleados capacitados y motivados.
- Se orienta hacia la satisfacción de las necesidades específicas de los clientes.

- Está guiado por una serie limitado de medidas ponderadas que han demostrado ser útiles para el éxito.
- Constituye un activo.
- Se institucionaliza en una cultura que valora una mejora continua.

Resistencia al cambio.

Cuando se planifica un cambio dentro de la organización, se debe tener en cuenta que inevitablemente las personas levantan barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada. Esta situación es normal, ya que las personas perciben que su situación de trabajo se ve alterada, y necesitan mantener su estabilidad y control dentro el lugar de trabajo.

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante el proceso de cambio.

Para Salinas (1.975) en García y Rangel (2.000) la resistencia al cambio como “es el conjunto de reacciones disímiles por parte de los diferentes miembros de un mismo grupo. Se realizan de forma consciente e inconsciente, producto de una evaluación por parte de los mismos acerca de los efectos que cualquier reforma pueda tener sobre sus conveniencias personales.”

Stephen Robbins, (1.999) identifica una serie de fuentes de resistencia las cuales agrupa en fuentes individuales y fuentes organizacionales.

- 1. Individual:** se agrupan aquellas características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de los individuos que sufren un proceso de cambio.

En la siguiente figura se identifican las fuentes de resistencia individual.

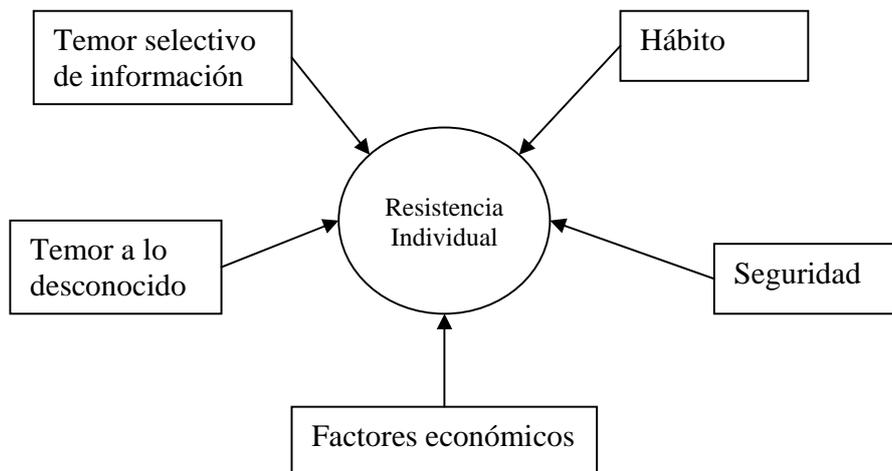


Figura N° 2. Fuente de resistencia individual

Fuente: Robbins (1.999)

- 2. Organizacional:** proviene de la organización donde se efectúa el cambio, ya que por su naturaleza las organizaciones son conservadoras y se resisten activamente al cambio. En la Figura N° 3 se grafican las fuentes de resistencia organizacional.

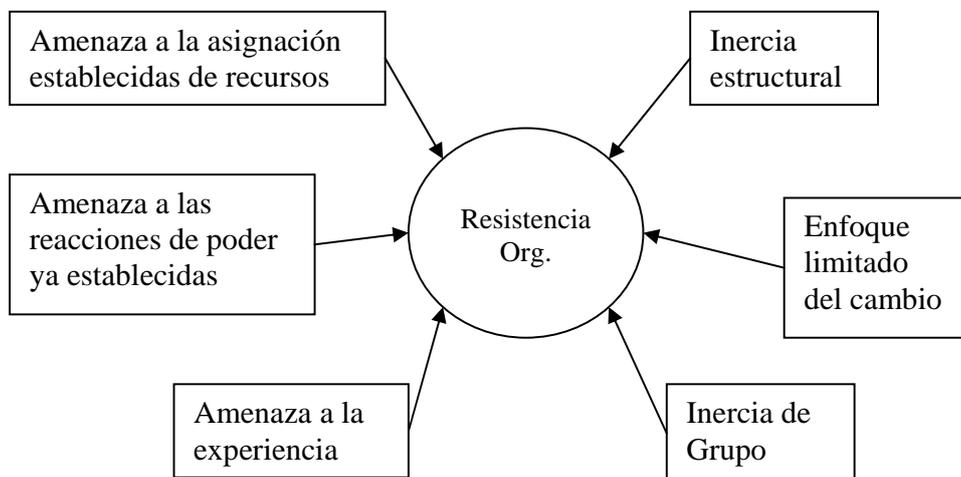


Figura N° 3. Fuentes de resistencia individual

Fuente: Robbins (1.999)

Para vencer la resistencia.

No es nada sencillo derribar las barreras que están dentro del individuo para conseguir que en ellos aparezca una buena disposición al cambio organizacional; esto exige un esfuerzo continuo y grupal de los agentes de cambio. A pesar que no existe ninguna receta o algún método que garanticen la disminución de la resistencia, Robbins (1.999) propone una serie de tácticas, que ayudaran a los agentes de cambio a disminuir las fuentes de resistencia, estas son:

- 1. Educación y comunicación.** Una comunicación bien llevada puede ayudar mucho, ya que el empleado reducirá su desconfianza y verá la lógica del cambio con más claridad; la constante educación respecto a las innovaciones lo auxiliará para sobrellevarlas y perderles el miedo. No es recomendable ocultar información, las pláticas, escritos, informes y otros medios usados simultáneamente pueden ir aminorando la resistencia con mayor prontitud.
- 2. Participación:** Es difícil que la gente se resista a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle participación a la gente y obtener el compromiso sobre todo de aquellas personas que se oponen al cambio.
- 3. Facilitación y apoyo:** son estrategias psicológicas y comunicacionales de las que se puede valer el agente de cambio para la reducción de la ansiedad o miedo de los empleados.
- 4. Negociación:** cuando es pequeño grupo o un individuo cuyo poder impide el cambio, se puede negociar con él para que disminuya su resistencia a cambio de ventajas o recompensas, esta es una táctica de relativamente rápido resultado, sin embargo es riesgosa debido a posibles chantajes futuros o a una ampliación de pretensiones a otros grupos de poder.

-
5. **Manipulación y cooptación:** la manipulación se refiere al manejo distorsionado de la información para lograr ciertos fines a través de mensajes falseados. La cooptación, que es una combinación de manipulación y participación, apunta hacia los líderes o grupos de resistencia, dándoles un papel protagónico en las decisiones para obtener su disposición o apoyo. Tanto una como otra son tácticas sencillas y baratas, pero altamente riesgosas y su efecto no es duradero.

 6. **Coerción:** es la acción que se ejerce a través de amenazas o fuerza directa a los que se resisten al cambio para doblegar su voluntad y obligarlos a que acepten lo establecido por la alta dirección. Esta es cada vez menos efectiva.

3. LAS COMPETENCIAS.

Según Hoogiemstra (en Mitriani, 1994), la organización del futuro se centrará en las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como sus elementos esenciales. Es decir, se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas, las organizaciones estarán formadas en torno a lo que esas personas aportan, en otras palabras: sus competencias.

Lo que plantea Hoogiemstra (en Mitriani, 1994), para la organización del futuro ya es una tendencia de la organización actual, la cual está dirigida a lograr que su personal exhiba las competencias requeridas para un desempeño superior. Sin embargo, no se puede abordar la definición de competencia sin antes tener una visión general de cuál ha sido el desarrollo de este movimiento a través de la historia.

Antecedentes.

El estudio de las Competencias no es nada nuevo. Spencer Lyle (citado por Hoogiemstra, 1993), señala que en la psicología industrial y organizacional norteamericana, ha habido un movimiento real hacia las competencias desde finales de la década de 1960 y principios de 1970.

McClelland (citado por Mitriani, 1994), afirma que el tema de las Competencias no tenía la relevancia que actualmente tiene ya que en aquella época, no existía interés por los rasgos de la personalidad.

Spencer (1993), señala que el término de Competencia se le atribuye a McClelland al publicar una investigación en el año de 1973 titulada *Evaluando Competencias en vez de Inteligencia*. McClelland analizó estudios que indicaban 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 la vida. De la misma manera, Fallows (citado por Mitriani, 1994)

señala que en muchas ocasiones estaban sesgados en contra de las minorías y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores.

En 1973, estos estudios llevaron a McClelland (citado por Hay Group, 1996) a identificar los principios para llevar a cabo una investigación a fin descubrir y determinar las variables que sirvieran para predecir el desempeño laboral y que no estuviesen sesgadas por factores de raza, sexo o socioeconómicos.

Igualmente propone una serie de supuestos, entre los cuales se encuentran (Hay Group, 1996):

- Algunas personas se desempeñan en una forma más efectiva que otras en cada cargo.
- Los empleados más eficientes realizan sus actividades de forma diferente y poseen características o competencias distintas al compararlos con el resto de los empleados
- Al estudiar a los empleados sobresalientes, representa la mejor forma de identificar las características que indicarían la presencia de un desempeño superior.
- Si bien las experiencias, habilidades y los conocimientos son necesarios para lograr un desempeño excelente, éstos no son suficientes para garantizarlo; por lo que se requiere estudiar otros elementos tales como las actitudes, motivos, rasgos, estilo personal, para que este desempeño sea alcanzado.
- Existen competencias más fáciles de identificar que otras.

McClelland y sus colaboradores se plantearon como objetivo encontrar un método de medición de aptitud que pudiera predecir la actuación de las personas en el trabajo, planteándose la pregunta: si las medidas tradicionales no predicen la ejecución en el trabajo, entonces cuáles lo hacen?. Para responder a esta pregunta siguió los siguientes pasos:

Primero, estableció muestras representativas. Compuesta por personas con un desempeño superior, y otras con desempeño mediano o promedio, con el propósito de compararlas e identificar las características relacionadas con el éxito.

En segundo lugar, según Mitrani (1994), McClelland y Dayley desarrollaron una técnica denominada Behavioural Event Interview (BEI) que en español significa Entrevista de Eventos Conductuales.

Esta técnica consiste en pedir a la persona que describa detalladamente situaciones de trabajo de un pasado reciente, que resultaron particularmente exitosas o frustrantes para ella. La razón por la cual se trabaja con situaciones frustrantes es estudiar si los individuos exitosos se enfrentan a ellas de manera diferente a los individuos.

La descripción que hace el entrevistado consiste en responder a una serie de preguntas, tales como: Qué hizo que se llegase a esa situación?, Quienes intervinieron?, Qué pensó usted en esa situación?,Cuál era su papel? Qué hizo usted, qué resultado se produjo?

En tercer lugar, McClelland y sus colaboradores, una vez grabadas las entrevistas, las transcribieron literalmente y las analizaron temática a fin de identificar los patrones de conducta recurrentes en ambas muestras es decir, cuáles conductas mostraron los individuos con desempeño superior y los individuos con desempeño promedio, y así identificar las diferencias. Normalmente estas diferencias temáticas se traducen a unas definiciones codificables objetivas, que se pueden interpretar de forma fiables por diferentes observadores.

Investigaciones posteriores más profundas, basadas en este método de competencias, condujeron a una identificación y un procedimiento estándar para guiar investigaciones sobre competencias.

Al identificar el desarrollo en la investigación por competencias, era lógico incorporar sus aplicaciones a las diferentes áreas de recursos humanos, como: selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño y planificación de sucesiones

Para la década de los noventa se produjeron modelos genéricos de trabajo comunes en Norteamérica para gran variedad de organizaciones. También se ha desarrollado un diccionario que contiene 350 indicadores genéricos de conductas, que hacen posible la comparación entre un grupo de trabajo similares en diferentes niveles de la misma familia de cargos..

Spencer (1993), destaca que para 1991 el método de competencias estaba siendo utilizado por más de 100 investigadores en 24 países. Unos 15 años de experiencia con el método, han

generado una base de datos de competencias modelo en todo el mundo, un diccionario genérico de competencias, escalas comparativas para varias competencias, comparaciones interculturales.

Según Hooghiemstra (en Mitriani, 1994), lo fundamental del enfoque de McClelland fue el cambio radical que provocó en el análisis de puestos de trabajo, ya que tradicionalmente el análisis se centraba en los elementos del trabajo, y con el enfoque de competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño superior en el trabajo, y define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

La evolución de la teoría de las competencias en el mundo organizacional se ha desarrollado por el interés que siempre ha existido por identificar aquellas características, en las personas, que estuviesen asociadas al éxito y que puedan mejorar las condiciones de desempeño laboral

Definición

La palabra competencia es un término relativamente nuevo dentro del vocabulario de los psicólogos del trabajo, y más en general, de los gerentes de recursos humanos. Pero, cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas en términos de competencias. En este sentido, a continuación se presentan una serie de conceptos que definen el término de competencia.

Según Hooghiemstra (en Mitriani, 1994), la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Al hablar de las características subyacentes se entiende que las competencias son una parte profunda y perdurable de la personalidad del individuo y pueden predecir el comportamiento en una gran variedad de escalas.

Para Levy-Levoyer (2000), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en

situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Una característica que no haga una diferencia en el desempeño del trabajo no es una competencia.

Según Hay Group (1996), las competencias se definen como las características generales que una persona demuestra en su puesto de trabajo y que engloba los motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, actitudes o valores y la imagen que la persona tiene de sí misma y que marcan la diferencia entre una actuación satisfactoria y una actuación excelente.

Ernest & Young define las competencias como las características de una persona, ya sea innata o adquirida, que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Para Petróleos de Venezuela y sus empresa filiales PDVSA (2000) las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

Componentes de las Competencias

Los componentes de las competencias, según McBer (1981) son:

Motivos. Son las necesidades subyacentes o la forma de pensar que impulsan, dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente los cuales dirigen y seleccionan la conducta del individuo (McClelland, citado por Boyatzis, 1982).

Rasgo de Carácter. Es una forma característica de una persona, que hace que ésta reaccione de una determinada manera ante un conjunto equivalente de estímulos (McClelland, citado por Boyatzis, 1982). Para McBear (1981), es el aspecto típico del comportamiento de una persona

Imagen de sí mismo. Es la evaluación, actitudes, valores y autoimagen que tiene cada persona. La evaluación consiste en la comparación de la persona con otros de su ambiente. La autoimagen, no solo es un concepto de ser, sino de interpretación de la imagen dentro de un contexto de valores. Los valores de la persona son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

Conocimientos. Es el cúmulo de cosas aprendidas por el individuo, bien sea producto de estudios formales o experiencia adquirida en tareas de trabajo. Se refiere a una información que posee una persona sobre un área en particular, que le permite comprender hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales para el desempeño de un determinado cargo. La eficacia que pueda aportar un individuo en la solución de un problema o toma de decisiones dependerá en gran medida de la manera en que éste maneje sus conocimientos.

Tanto Hooghiemstra (Mitriani, 1994) como McBer (1981) consideran las 4 dimensiones anteriormente señaladas como componentes de las competencias, sin embargo para el primero existe una dimensión más, denominada: Capacidades Cognoscitivas y de conducta, ya sean ocultas u observables. McBear por su parte, agrega dos dimensiones, adicionalmente a las 4 ya mencionadas; éstas son:

Habilidades. Es la destreza para demostrar un sistema y una secuencia de conductas que funcionalmente están relacionadas con el alcance de una meta de rendimiento. Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Están asociadas a las capacidades del individuo para poner en práctica los conocimientos técnicos, bien sea estos de carácter técnico o de conducta.

El rol social. Consiste en la manera como el individuo percibe que debe interactuar con su entorno. Se refiere a la percepción que posee una persona sobre un conjunto de normas sociales que son captadas por los grupos sociales a los que pertenece. El rol social de una persona esta en función de las características que esta posee y de cómo otros esperan que actúe. Los aspectos de autoimagen y rol social actúan para determinar otras características tales como rasgos, motivos, habilidades o destrezas.

La figura N° 4 introduce el Modelo del Iceberg, donde se dividen las competencias en dos grandes grupos: las que se detectan con mayor facilidad y relativamente superficiales, como lo las habilidades y conocimientos, siendo éstas necesarias pero no suficientes; y las que se detectan con menos facilidad como el concepto de uno mismo, las actitudes, valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este Modelo se expresa la manera como el grueso de las características que configuran la personalidad de los individuos yace bajo la superficie del agua, imperceptible a simple vista, pero determinante de la actuación. Según Hay Group (1996), basado en la teoría de McClelland, las competencias son como un iceberg, donde las habilidades y los conocimientos se encuentran en la cima y tienden a estar visibles en la superficie. Mientras que el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos son la base del Iceberg, por eso son difíciles de ver y de desarrollar.

Uno de los aspectos más interesantes del estudio de competencias es que se ha determinado científicamente que aun cuando los conocimientos y habilidades apoyan en el desempeño del individuo, pueden ser necesarios pero no suficientes para pronosticar una actuación sobresaliente y predecir el éxito. En cambio, los motivos, rasgos, autoimagen y rol social establecen la diferencia y son competencias que predicen el desempeño superior y el éxito a largo plazo.



Figura N° 4. Modelo del Iceberg

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de flujo Causal de Competencias.

Según Hay Group (1996) las competencias pueden relacionarse con el desempeño en un sencillo modelo causal que indica los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir unas conductas que a su vez, predicen un desempeño concreto. Las competencias incluyen la intención, una acción y el resultado. A continuación se presenta la Figura N° 3, que representa gráficamente dicho modelo.

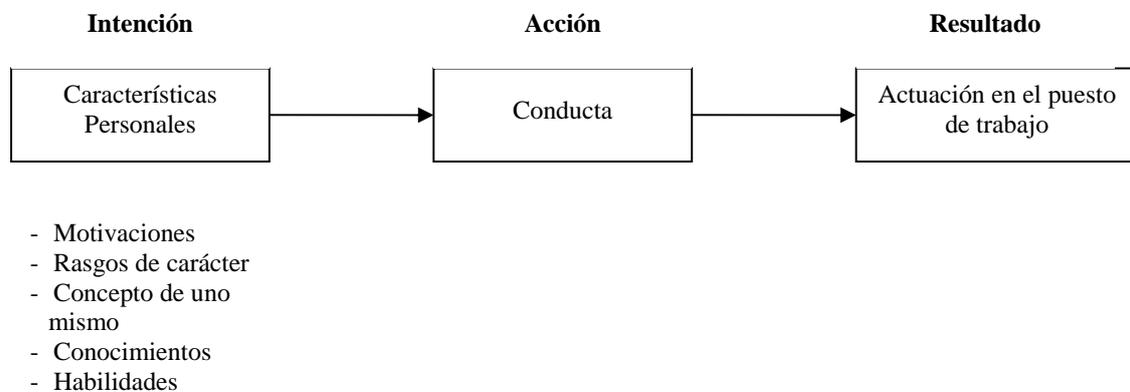


Figura N° 5. Modelo del flujo causal de competencias

Fuente: *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Hay Group, 1996

Clasificación de las Competencias.

Las competencias pueden ser divididas en diferentes categorías.

Competencias Básicas y Diferenciadoras.

- **Competencias básicas.** Según Spencer Lyle (1993), “estas son las características esenciales para ocupar un determinado puesto”. Es decir, es el requisito mínimo que una persona necesita para tener un desempeño básico en la organización, pero esto no diferencia un desempeño superior de uno promedio.

- **Competencias Diferenciadoras.** Son aquellas que distinguen a un trabajador con alto desempeño y éxito en su trabajo, de uno con desempeño medio.

Competencias Básicas, Genéricas y Laborales.

Para Benavides (2000) se dividen en:

- **Competencias Básicas.** Son habilidades, desarrollo de pensamiento y cualidades personales básicas en la personas propias para el desempeño de un trabajo.
- **Competencias Genéricas.** Con las características requeridas por los individuos orientadas más hacia el desempeño y los requerimientos y la cultura organizacional, articulando las competencias más específicas.
- **Competencias laborales.** Son los atributos, conocimientos y habilidades personales que se aportan al trabajo.

Merters (1997) clasificó las competencias laborales en:

- **Competencias Genéricas.** Se relacionan con los comportamientos y actividades laborales propias de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo; la capacidad para el trabajo en equipo, habilidad para la negociación, planificación, etc.
- **Competencias Específicas.** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo; la operación de maquinaria especializada, la formación de proyectos de infraestructura, etc.
- **Competencias Básicas.** Son las que se adquieren en la formación básica y que permite el ingreso al trabajo, como lo son las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

En relación a la clasificación de las competencias, existen nomenclaturas distintas, pero en esta investigación se toma en consideración la clasificación propuesta por Hay Group (1996), que establece seis tipos de competencias, tales como: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal.

Competencias de Logro y Acción.

- **Motivación por el logro.** Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por superar 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, de la información o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén 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 y soluciones.
- **Búsqueda de Información.** Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas, implica ir más allá de realizar 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.

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 incluir también la sensibilidad intercultural.
- **Orientación al Servicio al Cliente.** Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.

Competencias de Influencia.

- **Impacto e Influencia.** Implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para conseguir que apoyen los planes planteados. Implica el deseo de producir un impacto en las personas 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.
- **Conocimiento Organizativo.** Es la capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de la organización; teniendo conocimiento de las relaciones de poder establecidas, identificando aquellas personas que toman decisiones, etc.
- **Construcción de Relaciones.** Es la capacidad para crear y mantener contactos amistosos, relaciones cordiales con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales.

- **Desarrollo de personas.** Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás para mejorar sus talentos y capacidades, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional.
- **Dirección de Personas.** Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica “decir a los demás lo que tienen que hacer”, es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización.
- **Trabajo en Equipo y Cooperación.** Implica trabajar en colaboración con otros, formal 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.
- **Liderazgo.** Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar y motivar a los demás.

Competencias Cognitivas.

- **Pensamiento Analítico.** Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola 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.
- **Pensamiento conceptual.** Capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.
- **Conocimientos y Experiencia.** Pone en práctica, amplía o aplica sus conocimientos técnicos, así como transfiere a todos aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para mostrar el camino a otros. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio.

Competencias de Eficacia Personal.

- **Autocontrol.** Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u organizacionales. Así mismo implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.
- **Confianza en Sí Mismo.** 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 Fracasos.** Es la capacidad para justificar y explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
- **Compromiso con la organización.** Es la disposición de actuar en función de los objetivos de la organización. Implica alinear los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la empresa. Antepone los objetivos de la organización a los propios, a sus preferencias.

Componentes de un Modelo de Competencias.

Según McClelland, en Castro (1996), los componentes de un modelo de competencias son cinco y se definen como se especifica a continuación

- **Representación Gráfica.** Es el primer componente. En ella se expresa de manera concreta las relaciones del modelo, los cluster de competencias y los nombres de las competencias.
- **Cluster de Competencias.** Buscan una presentación sistematizada del modelo de competencia. En ellos se agrupan las competencias de acuerdo a criterios establecidos en el desarrollo del modelo. Estos criterios pueden variar según las aplicaciones del mismo.
- **Nombre y definición de las competencias.** Es importante que tanto el nombre de la competencia como su propia definición sean claras y comprensibles para los relacionados y ajenos del cargo, es decir, que el nombre refleje el significado de la competencia.
- **Indicadores conductuales (nivel de dominio de la competencia).** Los indicadores conductuales hacen a las competencias observables y medibles por cualquier persona. Ellos ayudan a definir las formas en que las competencias pueden ser demostradas por los ocupantes de los puestos de trabajo. En algunos modelos de competencias los indicadores conductuales son genéricos, lo que permite que estos puedan ser aplicables a más de una función dentro de una familia particular.
- **Ejemplos de competencias.** Los indicadores conductuales en muchos casos no son suficientes para explicar la competencia. A través de ejemplos traducidos en posibles conductas asociadas a ese indicador conductual, se facilita la comprensión del modelo.

Perfil de Competencias

El perfil de competencias es definido como un listado de conocimientos prácticos y/o aplicados indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización, indicando de esta manera, lo que el empleado debe saber para desempeñar las actividades claves del puesto y su mejoramiento continuo. (Asociación Nacional de Recursos Humanos, 1991)

INTEVEP lo define como un conjunto de competencias personales y profesionales que son indispensables para la ejecución exitosa de los roles y responsabilidades inherentes a un cargo o función, y afirma que es preciso reforzar las competencias naturales o innatas que la persona trae consigo al ingresar a la empresa, y también se requiere que adquiera otras competencias en consonancia con las exigencias de las posiciones que va a desempeñar durante su carrera.

El perfil de competencias se muestra como un indicador de la conducta que se requiere para el éxito de la organización, conforme a lo cual se puede predecir un mejor desempeño por aprendizaje de habilidades y destrezas y su ejecución correspondiente.

En este orden de ideas Levy-Leboyer (2000) señala que el perfil de competencias es una lista de competencias requeridas para cada área de la organización.

En función de las definiciones anteriormente señaladas, y tomando en consideración el objetivo de esta investigación, se puede decir que el perfil de competencias en un listado que contiene las competencias necesarias que garantizan el desempeño óptimo y deseado del Agente de Cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El estudio que se realizó es de tipo *Descriptivo*, ya que busca detectar la presencia de un conjunto de competencias, agrupadas en un Perfil Ideal, en los agentes de cambio que manejan procesos de reestructuración organizacional una empresa que pertenece al sector petrolero.

Dankhe, 1.986 en Hernández y otros (1.998), plantea que un estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En este tipo de estudio se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (Hernández y otros, 1998).

2. TIPO DE DISEÑO

El diseño de la investigación es *no experimental-transversal*. Se va a identificar y medir las competencias en aquellas personas que cumplen con el rol de agente de cambio dentro del proceso reestructuración, por lo tanto no hay manipulación, y es, desde el punto de vista temporal, *transversal* ya que se va a realizar el estudio en un momento específico que viene determinado por el momento en que la empresa está implantando el proceso de cambio estructural.

En una investigación no experimental lo que hacemos es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo. Hernández y otros (1.998). No hay manipulación de la variable. En una investigación transversal, se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único.

3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

La variable en estudio es el *Perfil de Competencias ideal del agente de cambio*, y se entiende como el modelo que define las competencias y características que son requeridas para desempeñar de forma exitosa el rol de un agente de cambio en una organización dada y que contribuye de forma significativa al logro de los planes del negocio.

A continuación se presenta en forma de cuadro:

- Dimensión
- Sub-dimensión
- Indicadores
- Ítems (conductas observables)

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
Perfil de Competencia del Agente de Cambio.	Competencias de logro y acción	Motivación al Logro	Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia	1. Trabaja bien y logra alcanzar los objetivos, metas o resultados, establecidos por la organización en relación al proceso de cambio, garantizando su éxito
				2. Establece sus propios estándares de excelencia como líder del cambio, logrando resultados que superan los establecidos por la organización
				3. Modifica sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el proceso de implementación del cambio
				4. Fija metas retadoras y alcanzables, tanto para él como para el personal de la unidad que está en proceso de cambio
				5. Asume riesgos calculados, es decir, intenta algo nuevo o alcanza un objetivo difícil tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo
		Preocupación por el orden y la calidad	Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados	6. Define y formula por escrito los objetivos, actividades y roles que debe cumplir el personal de la unidad de manera clara y precisa
				7. Comprueba la exactitud de la información que se maneja en la unidad relacionada al proceso de cambio

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de logro y acción	Preocupación por el orden y la calidad (cont.)		8. Registra, documenta y comprueba información relevante que permita mejorar el proceso de cambio
				9. Controla la calidad del trabajo propio y del personal de la unidad, asegurándose que se sigan los procedimientos establecidos para garantizar el éxito del cambio
		Iniciativa	Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades	10. Identifica o reconoce los problemas actuales de la organización y del personal de la unidad y los enfrenta de inmediato
				11. Actúa rápida y decididamente en un momento de crisis presentado durante el proceso de cambio
				12. Se adelanta a los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo tomando acciones preventivas y elaborando un plan de contingencia para lograr que el cambio estructural se lleve a cabo de forma exitosa
				13. Se anticipa a las situaciones que puedan presentarse a lo largo del proceso de cambio, con una visión a largo plazo

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de logro y acción	Búsqueda de Información	Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también para llegar al fondo de los asuntos	14. Se concentra y focaliza en aquella información que sea relevante para garantizar el éxito del cambio estructural
				15. Muestra interés por investigar sobre cambios estructurales anteriores en la organización
				16. Solicita de otros empleados sus experiencias en relación a procesos de cambio estructural y la integra como información valiosa
				17. Es proactivo y muestra alto interés por conocer las causas del cambio estructural e intercambia ideas con otras personas para aprender de ellos y aplicarlo a la realidad organizacional
	Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad Interpersonal	Capacidad para escuchar adecuadamente para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás sin que éstos lo hayan expresado o los que expresen parcialmente.	18. Entiende el contenido del discurso y la conducta no verbal del personal de la unidad captando con claridad las emociones asociadas producto del proceso
				19. Entiende el por qué los demás actúan de una determinada manera durante el proceso de cambio, aunque no sea explicado o se exprese con dificultad

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad Interpersonal (cont.)		20. Identifica actitudes, pautas o modelos de comportamiento del personal de la unidad y comprende las razones que las causan aún cuando para otros no resulten evidentes
				21. Posee una visión equilibrada de los puntos fuertes y débiles de los demás para afrontar con éxito el proceso de cambio
		Orientación al servicio al cliente	Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas	22. Responde a las preguntas, quejas o problemas del cliente interno y externo en relación al cambio
				23. Mantiene una comunicación abierta con el cliente interno y externo sobre las expectativas mutuas que se tienen sobre el proceso de cambio
				24. Se responsabiliza personalmente en subsanar, sin excusas y con plenitud, los problemas que pueda presentar el cliente interno y externo a lo largo del proceso de cambio
				25. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente interno y externo, especialmente cuando pasa por periodos críticos durante el proceso de cambio

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de ayuda y servicio	Orientación al servicio al cliente (cont.)		26. Indaga proactivamente mas allá de las necesidades que el cliente le manifestó en el inicio del proceso de cambio y adecua los recursos disponibles a esas necesidades.
				27. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente interno y externo, y en consecuencia para la organización
	Competencias de influencia	Impacto e Influencia	Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o línea de acción.	28. Utiliza la persuasión como acción directa para vencer la resistencia la cambio, explicando con datos y ejemplos concretos, los beneficios del cambio.
				29. Identifica el nivel o interés del personal de la unidad en asumir el cambio orientando su discurso para atraer el interés de los demás hacia el proceso de cambio
				30. Usa mecanismos de influencia indirecta, desarrolla estrategias diferentes y acciones sucesivas para influir en los miembros de la unidad.
				31. Contacta e involucra a la gente que toma las decisiones dentro de la unidad y las convence a que apoyen el proceso de cambio para vencer la resistencia

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de influencia	Conocimiento Organizativo	Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de las organizaciones	<p data-bbox="1361 347 1962 464">32. Identifica y utiliza la estructura formal de la organización, la cadena de mando y las relaciones de poder para articular los procesos de cambio dentro de la unidad</p> <p data-bbox="1361 512 1962 571">33. Identifica la estructura informal de la unidad a través de las personas claves que influyen sobre las decisiones</p> <p data-bbox="1361 603 1962 719">34. Comprende la política interna y sabe aprovechar las relaciones de poder existentes en la unidad (alianzas, rivalidades) utilizando esto como estrategia para garantizar el éxito del proceso de cambio</p> <p data-bbox="1361 751 1962 810">35. Identifica y utiliza la cultura y el lenguaje de la organización para incorporarlo al proceso de cambio</p>
		Construcción de relaciones	Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	<p data-bbox="1361 847 1962 963">36. Interactúa con personas que pertenecen a la unidad de manera informal además de lo requerido por su trabajo, para saber las opiniones que presentan frente al proceso de cambio</p> <p data-bbox="1361 995 1962 1086">37. Promueve reuniones con el personal de la unidad, durante el proceso de cambio, diseñadas para mejorar y fortalecer las relaciones entre ellos</p>

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de influencia	Construcción de relaciones (cont.)		38. Reconoce que el personal de la unidad y de la organización le proporciona información útil relacionada al proceso de cambio (opiniones, expectativas, estrategias) para lograr el éxito del mismo
	Competencias Gerenciales	Desarrollo de Personas	Capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	39. Hace comentarios positivos sobre las habilidades o potencial del personal de la unidad para afrontar con éxito el proceso de cambio.
				40. Identifica las fortalezas y áreas de mejora del personal de su unidad y da retroalimentación, en términos de comportamientos concretos y descriptivos.
				41. Toma acciones para fomentar el aprendizaje y el desarrollo del personal de la unidad por medio de asignaciones, la participación en proyectos, trabajo en equipo u otros medios, para garantizar su adaptabilidad al cambio
		Dirección de Personas	Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización.	42. Da instrucciones apropiadas al personal de la unidad, dejando explícitas la necesidades y exigencias para lograr el éxito del cambio
43. Niega con asertividad peticiones irracionales del personal de la unidad, estableciendo límites al comportamiento que puede impedir la implantación del cambio				

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias Gerenciales	Dirección de Personas (cont.)		44. Establece estándares y exige un elevado nivel de desempeño y calidad a las personas de la unidad.
				45. Lleva a cabo un seguimiento de la gestión del personal de la unidad en el proceso de cambio, comparándola con los objetivos establecidos.
				46. Discute abierta y directamente con los miembros de la unidad sus problemas de rendimiento y establece las consecuencias que eso trae al proceso de cambio
		Trabajo en equipo y Cooperación	Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.	47. Ofrece ideas o información relevante al personal de la unidad en lo que respecta al proceso de cambio
				48. Expresa expectativas positivas sobre la unidad en relación al proceso de cambio
				49. Pide sugerencias y aprecia las ideas y experiencia del personal de la unidad, manteniendo una actitud abierta para aprender de los demás
				50. Motiva al personal de la unidad hacia el cambio, haciéndoles sentirse importantes como personas claves dentro del proceso

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias Gerenciales	Liderazgo	Capacidad de desempeñar el rol del líder de un grupo o equipo.	51. Mantiene informado al personal de la unidad, el cual se ve afectado por el proceso de cambio explicando las causas de la implantación del mismo
				52. Dirige el proceso de interacción de la unidad con el objetivo de integrar a su personal y formar equipos de cambio
				53. Busca aprender de los miembros de la unidad, reconociendo la contribución dada por cada uno de ellos para que el cambio se dé de forma exitosa
				54. Defiende la reputación del personal de la unidad y lucha por obtener tanto el personal, los recursos y la información necesaria para lograr el éxito del cambio
	Competencias Cognitivas	Pensamiento Analítico	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.	55. Desglosa sistemáticamente un proceso, problema, tarea o situación compleja, relativa al cambio, en partes más sencillas identificando las relaciones entre sus componentes.
				56. Identifica los problemas vinculados al proceso de cambio como también las posibles causas o consecuencias de una acción.

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias Gerenciales	Pensamiento Analítico (cont.)		57. Utiliza diferentes técnicas para analizar los problemas que puedan surgir durante el proceso de cambio y de esta forma abordarlos y garantizar el éxito del mismo
		Pensamiento conceptual	Capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.	58. Desglosa las situaciones, procesos, tareas o actividades en sus partes constituyentes, señalando los modelos o conexiones que son claves en el problema
				59. Identifica los aspectos claves y los eleva en su verdadera extensión haciendo el problema más sencillo
				60. Utiliza diferentes técnicas para señalar las conexiones claves o aspectos subyacentes para facilitar el entendimiento del problema o situación relativa al cambio
		Conocimientos y Experiencia	Capacidad de utilizar y ampliar el conociendo técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados en el trabajo.	61. Lleva a la práctica diaria los conocimientos técnicos adquiridos en su formación académica
				62. Usa sus experiencias para identificar y resolver problemas que se presenten en el proceso de cambio
		63. Transmite sus conocimientos, emprende acciones para lograr el crecimiento del personal de la unidad, sin reservarse experiencias y conocimientos claves		

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de eficacia personal	Autocontrol	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones	64. Controla eficazmente sus emociones e impulsos
				65. Evita que la tensión a la que esta expuesto producto del cambio afecte sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la unidad
				66. Actúa oportuna y efectivamente para solucionar situaciones críticas que se originan en el proceso de cambio
				67. Es capaz de aislar aquellas situaciones que le generan estrés, sin afectar las actividades que están asociadas al proceso de cambio
		Confianza en sí Mismo	Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.	68. Muestra seguridad en sí mismo y trabaja en todas las actividades que son necesarias durante el proceso de cambio sin requerir supervisión
				69. Toma decisiones con respecto al proceso de cambio con autonomía, consultando sólo cuando es necesario
				70. Admite sus fortalezas y limitaciones en cuanto a su rol de líder de cambio
				71. Acepta los retos de cambio y los aborda con la convicción de que él y el personal a su mando los alcanzarán

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems (Conductas Observables)
	Competencias de eficacia personal	Comportamiento ante Fracazos	Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o acontecimientos negativos.	72. Se responsabiliza por resultados desfavorables obtenidos por la unidad en el proceso de cambio, subsanando con prontitud los errores cometidos
		73. Aprende de sus errores y valora la opinión del personal de la unidad para que actúe de acuerdo a lo establecido por la organización		
		74. Identifica sus debilidades y áreas a mejorar, y en función de ello, busca aprender nuevos conocimientos y erradicar sus limitaciones con el fin de ser un buen líder de cambio		
		Compromiso con la Organización	Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, propiedades y objetivos de la organización.	75. Se preocupa porque su unidad haga un manejo óptimo de los recursos disponibles, y se esmera por cuidar equipos, herramientas e implementos de trabajo que son necesarios para que el cambio se lleve a cabo de forma exitosa
		76. Toma en cuenta, durante el proceso de cambio, los valores y/o prejuicios (clima y cultura) que inculca la ética de la organización		
		77. Respeta y comparte las normas, procedimientos y jerarquías establecidas en la unidad y en la organización para cumplir la función de líder de cambio		
		78. Orienta su comportamiento y el del personal de la unidad en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos del proceso de cambio		

4. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA.

En esta investigación se trabajó con tres (3) unidades de análisis, por consiguiente, con tres poblaciones y tres muestras. Cada unidad de análisis está determinada por los objetivos planteados en dicha investigación.

Para definir el Perfil de Competencias ideal del agente de cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional, fue necesario consultar a expertos en el área de cambio organizacional y competencias. Por otro lado, para medir el Perfil de Competencias real de las personas designadas como agentes de cambio en empresas que atraviesan procesos reestructuración, se hizo necesario contar con los agentes de cambio y con sus respectivos supervisores, ya que se busca obtener diferentes percepciones en cuanto a las conductas manifestadas por el agente de cambio durante el proceso.

Unidad de análisis.

1. Expertos: Son todas aquellas personas que por su conocimiento y experiencia en el área de competencias y cambio organizacional son reconocidos como expertos

2. Agentes de Cambio: son aquellas personas que actualmente lideran los procesos de cambio estructural dentro de la empresa que pertenece al sector petrolero.

3. Supervisores de los agentes de cambio: Son aquellas personas que son supervisores de los agentes de cambio de la empresa que pertenece al sector petrolero.

Población.

1. Expertos: Individuos reconocidos como expertos pertenecientes a la zona metropolitana del país en el área de competencias y cambio organizacional.

2. Agentes de Cambio: Son todos aquellos empleados que actualmente son agentes de cambio dentro del proceso de reestructuración organizacional que se está llevando a cabo en

la Gerencia de la región metropolitana de la empresa en estudio, que es una unidad de negocio de una corporación perteneciente al sector petrolero.

La Gerencia de la región metropolitana se divide en cinco (5) unidades: Comercialización, Operaciones, Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos. Dentro de cada unidad hay agentes de cambio; su número depende del personal que integra cada unidad. A continuación se presenta un cuadro con las unidades, el personal que las conforma y el número de agentes de cambio en cada una de ellas.

Unidad	N° de Empleados	N° de Agentes de Cambio	% de Agentes por Unidad
Comercialización	11	2	18
Operaciones	16	3	19
Finanzas	16	3	19
Mercadeo	18	4	22
Recursos Humanos	14	3	21
TOTAL	75	15	100

Según lo indica el cuadro, el número total de agentes de cambio de la Gerencia de la Región metropolitana es de 15, siendo éste el tamaño de la población.

Dichos agentes de cambio, son seleccionados por la propia organización tomando en cuenta sus años de experiencia, y el cargo gerencial que actualmente ocupa.

3. Supervisores de los agentes de cambio: Son todos aquellos empleados que actualmente son supervisores de los agentes de cambio pertenecientes a la gerencia de la región metropolitana de una empresa perteneciente al sector petrolero. *El tamaño de la población viene determinado por el número de agentes de cambio, por lo tanto la población de los supervisores será igual a 15.*

Muestra

Para Hernández y otros (1998) la muestra es un subgrupo de la población. Es *no probabilística estratégica intencional*, porque los sujetos de estudio no fueron escogidos al azar sino de acuerdo a un conjunto de criterios, estos criterios vienen determinados por los objetivos planteados en la investigación.

1. Expertos: Los expertos que formaron esta muestra cumplen con los siguientes criterios:

- Post-grado en Desarrollo o Comportamiento Organizacional.
- Amplio conocimiento y experiencia en procesos de cambio a nivel organizacional.
- Amplio conocimiento y manejo de modelos de competencia dentro de las organizaciones.

El tamaño de la muestra de expertos fue de 15, presentando una mortalidad experimental de 2 expertos, por lo que la muestra se redujo a 13.

2. Agentes de cambio: En virtud de que la población está integrada por un reducido número de elementos o unidades no se hizo necesaria la selección de una muestra, por esta razón el *tamaño de la muestra de agente de cambio es igual a la población, es decir, de 15.*

3. Supervisores de los agentes de cambio: En virtud de que la población está integrada por un reducido número de elementos o unidades no se hizo necesaria la selección de una muestra, por esta razón el *tamaño de la muestra de los supervisores de los agentes de cambio es igual a la población, es decir, de 15.*

5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Debido a las características de esta investigación y de los objetivos que se desean alcanzar se consideró que la técnica mas adecuada para la obtención de los datos era el **cuestionario** que Hernández y otros, (1.998) definen, como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Esta técnica fue seleccionada ya que le permite al investigador las siguientes ventajas que para Sellitz, (1.980), en Angulo y Suárez (1.997) son:

1. No exige mucha habilidad para ser administrado.
2. Puede ser administrado simultáneamente a un gran número de personas obteniendo la información en un corto periodo de tiempo.
3. Presenta un alto grado de uniformidad en la medición puesto que se emplea un vocabulario estandarizado, un mismo orden de preguntas e instrucciones comunes para las respuestas.
4. El encuestado expresa con mayor confianza su opinión debido a que se siente protegido por el anonimato de sus respuestas.

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación se hizo necesaria la elaboración de dos cuestionarios.

Cuestionario N°1, Se elaboró en base al modelo de competencias que plantea Hay Group (1.996) el cual está compuesto por 20 competencias genéricas. Asociada a cada una de las competencias se presentan una serie de conductas observables. Dichas conductas son resultado de una extensa revisión bibliográfica hecha por las autoras, la cuales fueron contextualizadas al ámbito de estudio. (Ver anexo A)

Este cuestionario tiene como objetivo:

- Determinar cuales de las competencias presentadas debe tener un agente de cambio exitoso.
- Determinar con que frecuencia debe manifestar las conductas asociadas a las competencias que se consideraron relevantes para el estudio.
- En otras palabras, determinar el Perfil de competencias ideal del Agente de Cambio que maneja procesos de cambio estructural.

El cuestionario está conformado por 98 preguntas cerradas, que Hernández y otros, (1.998) definen como: categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas por el

investigador y a las cuales el sujeto debe responder eligiendo de las opciones de respuesta la que más se adecue según su criterio.

Las preguntas cerradas se elaboraron de dos formas a saber:

- Unas buscan determinar si la competencia es relevante o no para el estudio. Las opciones de respuesta son:

Si	No
----	----

- Y las otras preguntas buscan identificar la frecuencia en que el agente de cambio debe manifestar las conductas asociadas a cada competencia. Para cada conducta se presentan cinco (5) opciones de respuestas:

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

Donde:

- 1 - Nunca
- 2 - Pocas Veces
- 3 - Con cierta regularidad
- 4 - Muchas Veces
- 5 - Siempre

Ya elaborado el cuestionario se procedió a su validación, entendiéndose validez de un instrumento, al grado en que el mismo realmente mide la variable que se pretende medir. (Hernández y otros, 1.998).

Para su validación, se hizo entrega del mismo a personas que son expertas en el área de competencias y cambio organizacional. Producto de la revisión por parte de los expertos se hicieron una serie de correcciones hasta llegar a la versión final. Los expertos que validaron el instrumento fueron:

- Miguel Gibbs, Psicólogo egresado de la UCV, con amplia experiencia en el área de competencias y cambio organizacional.
- Lic. Regina Quintero, experta en competencias de Hay Group.
- Natalia Socorro, Industriólogo egresada de la UCAB con Post-grado en Desarrollo Organizacional

Este cuestionario tiene un coeficiente de confiabilidad de 0.8543, para la primera parte y de 0.9003 para la segunda parte del mismo, calculado mediante la prueba estadística Alfa de Cronbach con el programa estadístico SPSS para Windows versión 7.5. (Ver Anexo B y C)

El cuestionario fue aplicado a la muestra de trece (13) expertos previamente definida. Cada uno de ellos recibió junto al cuestionario información sobre el contexto organizacional y un glosario de términos.

Cuestionario N°2, Se elaboró en base al modelo surgido en el cuestionario N° 1, sirvió como insumo para la elaboración de este cuestionario. Está compuesto por las conductas asociadas a las competencias que según la opinión de expertos, debe tener un agente de cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional. (Ver Anexo D)

Tiene como objetivo:

- Determinar el perfil de competencias real del agente de cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional.
- Determinar, según la opinión de los supervisores de los agentes de cambio, el perfil de competencias real del mismo.

El cuestionario está conformado por 47 preguntas cerradas, las cuales buscan identificar la frecuencia en que el agente de cambio manifiesta las conductas asociadas a cada competencia.

Para cada conducta se presentan cinco (5) opciones de respuestas:

Nunca			Siempre	
1	2	3	4	5

Donde:

- 1 - Nunca
- 2 - Pocas Veces
- 3 - Con cierta regularidad
- 4 - Muchas Veces
- 5 - Siempre

Este cuestionario tiene un coeficiente de confiabilidad de 0,8156 para la muestra de los agentes y de 0,9160 para la muestra de supervisores, calculado mediante la prueba estadística

Alfa de Cronbach con el programa estadístico SPSS para Windows versión 7.5. (Ver anexo E y F, respectivamente)

El cuestionario fue aplicado a:

- 15 agentes de cambio, obteniendo de ellos su autoevaluación
- A los supervisores de cada agente de cambio, en total 15, obteniendo de ellos la evaluación del agente de cambio. En total el instrumento se aplico a 30 sujetos.

6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos del *Cuestionario N° 1*, el cual fue suministrado a los expertos con el fin de determinar el Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio, se procesaron de la siguiente manera:

- Se tabularon las respuestas donde los expertos indican si cada competencia es relevante o no para el desempeño exitoso del Agente de Cambio, y en aquellas competencias que 10 o más expertos consideraron que era relevante pasa a integrar el Perfil Ideal. Ver anexo G).
- Seguidamente se procedió a tabular en una matriz las respuestas que indican las frecuencias en que el Agente de cambio debe manifestar las conductas asociadas a cada competencia que previamente fue seleccionada para conformar el Perfil. Ver anexo H).
- Para establecer el puntaje ideal para cada conducta, se hizo necesario agrupar las respuestas de los expertos en relación a cada una, y para ello se trabajó con la mediana, ya que resultó ser la medida de tendencia central más representativa, y que Hernández y otros (1.998) definen como el valor que divide a la distribución por la mitad, es decir, la mitad de los casos caen por encima y la otra mitad cae por debajo de la mediana. (Ver anexo I)
- Una vez calculada la mediana para cada una de las conductas observables, se procedió a calcular el promedio o media aritmética de las conductas correspondientes a cada competencia, obteniendo un valor específico para cada una. (Ver anexo H).

Los datos obtenidos en el *Cuestionario N° 2*, el cual fue suministrado a los Agentes de Cambio y a sus respectivos supervisores con el propósito de determinar el Perfil de Competencias Real del Agente de Cambio, se procesaron de la siguiente manera:

- Se tabularon en una matriz las respuestas de los Agentes y de los respectivos supervisores. (Ver anexo J y K, respectivamente.)
- Se calculó el puntaje obtenido en cada competencia a través del promedio o media de las respuestas de las conductas observables correspondientes, tanto en la autoevaluación y en la evaluación de sus supervisores. (Ver anexo J y K, respectivamente)

Para establecer la brecha existente entre el: Agente-Ideal, Supervisor-Ideal y Agente-Supervisor:

- Se calculó el promedio o media de todos los Agentes de Cambio para cada una de las competencias. (Ver anexo L)
- Se calculó el promedio o media de todos los supervisores para cada una de las competencias. (Ver anexo M)
- Se procedió a promediar la media de los agentes y de los supervisores para obtener un sólo resultado. (Ver anexo N)

Para analizar los datos.

Primero, el análisis se realizó por competencia, es decir, se analizaron los puntos obtenidos por la autoevaluación y la evaluación del supervisor de todos los agentes en relación a cada una de las competencias, comparándolos con el ideal. El tipo de gráfico utilizado para estos análisis es el de barras y líneas; las barras representan la autoevaluación y evaluación del supervisor de cada agente y la línea representa el puntaje ideal de esa competencia.

Seguidamente, para hacer análisis más generales y poder llegar a conclusiones, se utilizaron los promedios de las autoevaluaciones y de las evaluaciones de los supervisores de cada competencia previamente calculados. Estos datos sirvieron de insumo para realizar los gráficos de línea que demuestran la brecha entre:

- El perfil real producto de la autoevaluación de los agentes y el perfil real producto de la evaluación de los supervisores.
- El perfil real producto de la autoevaluación de los agentes y el perfil ideal.
- El Perfil real producto de la evaluación de los supervisores y el perfil ideal.
- Y por último, el perfil real producto del promedio de la autoevaluación de los agentes y la evaluación de los supervisores y el perfil ideal.

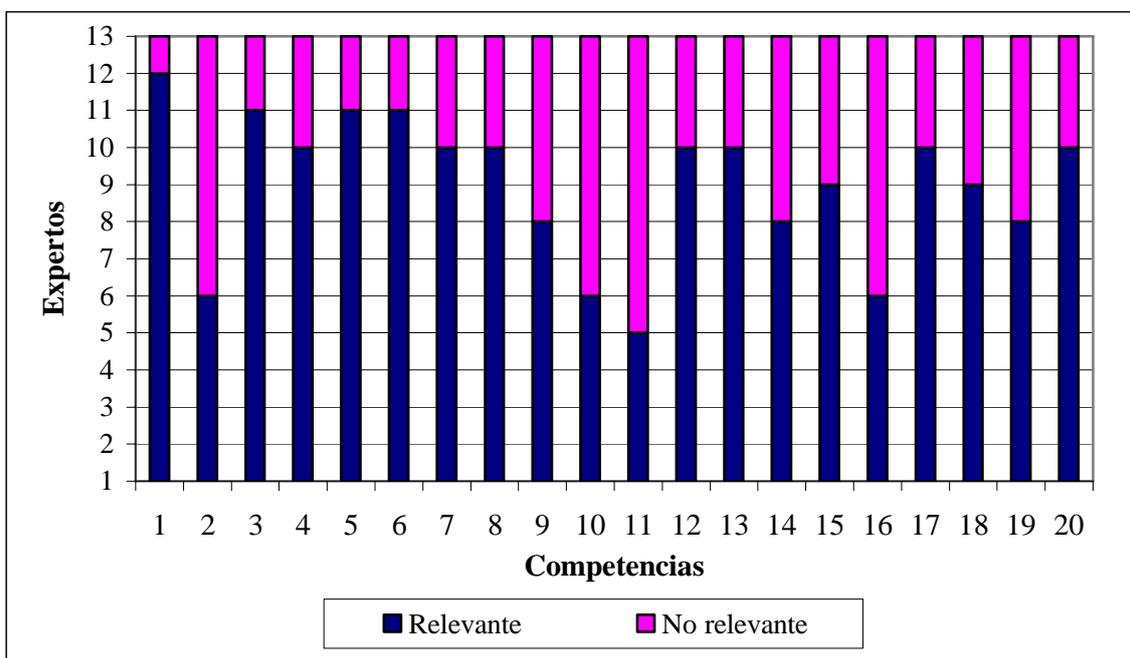
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS CUESTIONARIO N° 1

Tabla N° 1. Frecuencias relativas: aprobación competencia

Competencias	fi	%
Motivación al Logro	12	92,3
Participación por el Orden y la Calidad	6	46,2
Iniciativa	11	84,6
Búsqueda de Información	10	76,9
Sensibilidad interpersonal	11	84,6
Orientación al servicio del cliente	11	84,6
Impacto e influencia	10	76,9
Conocimiento organizativo	10	76,9
Construcción de Relaciones	8	61,5
Desarrollo de Personas	6	46,2
Dirección de Personas	5	38,5
Trabajo en Equipo y cooperación	10	76,9
Liderazgo	10	76,9
Pensamiento Analítico	8	61,5
Pensamiento Conceptual	9	69,2
Conocimientos y Experiencia	6	46,2
Autocontrol	10	76,9
Confianza en sí Mismo	9	69,2
Comportamiento ante Fracasos	8	61,5
Compromiso con la Organización	10	76,9

Grafico N° 1. Frecuencias relativas: Relevancia de competencias según expertos**Leyenda**

- | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1: Motivación al Logro | 8: Conocimiento organizativo | 15: Pensamiento Conceptual |
| 2: Participación por el Orden y la Calidad | 9: Construcción de Relaciones | 16: Conocimientos y Experiencia |
| 3: Iniciativa | 10: Desarrollo de Personas | 17: Autocontrol |
| 4: Búsqueda de Información | 11: Dirección de Personas | 18: Confianza en sí Mismo |
| 5: Sensibilidad interpersonal | 12: Trabajo en Equipo y cooperación | 19: Comportamiento ante Fracasos |
| 6: Orientación al servicio del cliente | 13: Liderazgo | 20: Compromiso con la Organización |
| 7: Impacto e influencia | 14: Pensamiento Analítico | |

Según la tabla N° 1 y como se observa en el gráfico N° 1 la competencia que tiene la frecuencia más alta es Motivación al Logro, donde 12 de los 13 expertos consideraron que debe formar parte del perfil de competencias.

Se observa también, que en las competencias Iniciativa, Sensibilidad Interpersonal y Orientación al servicio del Cliente, el 85% de los expertos respondieron que si las consideraban relevantes para el estudio.

Seguidamente se encuentra que en 7 de las competencias restantes, 10 de los expertos coinciden en que dichas competencias deben formar parte del perfil ideal.

En el resto de las 9 competencias, la frecuencia de los expertos relativa a considerar a la competencia relevante para el estudio, va disminuyendo, de 9 expertos en las competencias: Confianza en Sí Mismo y Pensamiento Conceptual, hasta llegar al mínimo de 5 expertos en la competencia Dirección de Personas.

Ahora bien tomando en cuenta que el criterio utilizado en este estudio para elegir las competencias que formarán parte del Perfil, es que el 75% o más de los expertos hayan considerado que dicha competencia es relevante para garantizar el desempeño exitoso en este rol.

Al tener la muestra de expertos un tamaño de 13 sujetos, el 75% es de 10. Por lo anteriormente reseñado, las competencias que conforman el Perfil de Competencias Ideal del Agente de cambio son aquellas que 10 o más expertos consideran relevantes.

Por lo anterior y después de procesar las respuestas de los expertos; se obtuvo el Perfil de Competencias Ideal, el cual se presenta a continuación:

Tabla N° 2. Perfil de Competencias Ideal del Agente de Cambio

Competencia	Puntos
Motivación al Logro	4,5
Iniciativa	4,5
Búsqueda de Información	4,1
Sensibilidad Interpersonal	5,0
Orientación al servicio al cliente	4,5
Impacto e Influencia	4,5
Conocimiento Organizativo	4,8
Trabajo en Equipo	4,5
Liderazgo	4,5
Autocontrol	4,9
Compromiso con la Organización	4,0

Se observa en la tabla N° 2 que los puntos obtenidos en cada competencia se ubican en el intervalo de 4 y 5 puntos. La competencia que obtiene la mínima puntuación es Compromiso con la Organización y la que tiene la máxima es Sensibilidad Interpersonal, con 5 puntos.

Se encuentra que la mayoría de las competencias tienen un puntaje ideal de 4.5 puntos, presentado en las competencias: Motivación al logro, Iniciativa, Orientación al servicio del Cliente, Impacto e Influencia, Trabajo en Equipo y Liderazgo.

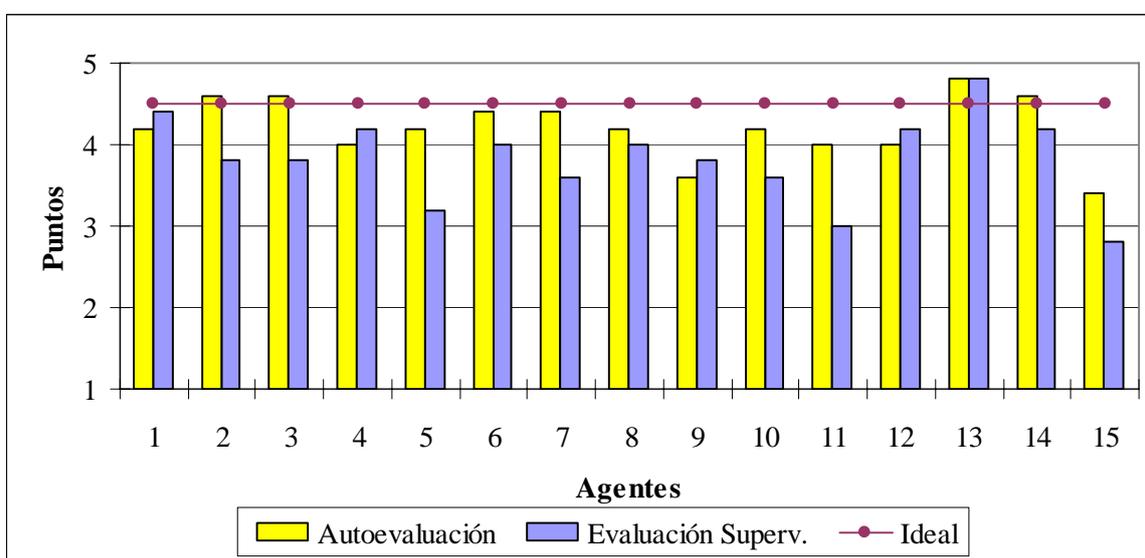
ANÁLISIS CUESTIONARIO N° 2

Competencia Motivación al Logro

Tabla N° 3. Puntaje por agente de cambio en la competencia Motivación al Logro

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	4,2	4,6	4,6	4,0	4,2	4,4	4,4	4,2	3,6	4,2	4,0	4,0	4,8	4,6	3,4	4,2
Evaluación Superv.	4,4	3,8	3,8	4,2	3,2	4,0	3,6	4,0	3,8	3,6	3,0	4,2	4,8	4,2	2,8	3,8
Ideal	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Gráfico N° 2. Puntaje por agente de cambio en la competencia Motivación al Logro



En el gráfico N° 2, según la autoevaluación de los agentes de cambio, sólo 4 de ellos, que equivale el 27% presenta una diferencia poco significativa por encima del ideal de 0.3 puntos, correspondiente al agente 13, y de 0.1 correspondiente a los agentes 2, 3 y 14.

Por otro lado se observa que el 73% de los agentes de cambio presentan un puntaje por debajo del ideal, reflejando diferencias que varían entre 1.1 a 0.1, correspondientes al agente 15 con 1.1 y a los agentes 6 y 7 con 0.1 puntos.

En relación a los resultados de la evaluación de los supervisores de cada agente, se observa que sólo el agente 13, que equivale al 7%, tiene un puntaje por encima del ideal, presentando una diferencia poco significativa de 0.3 puntos. Sin embargo el 93% presenta diferencias por debajo del ideal, siendo las más significativas las correspondientes al agente 15 con 1.7 puntos por debajo, al agente 11 con 1.5 puntos por debajo, al agente 5 con 1.3 puntos por debajo y al agente 7 y 10 con 1.1 puntos por debajo.

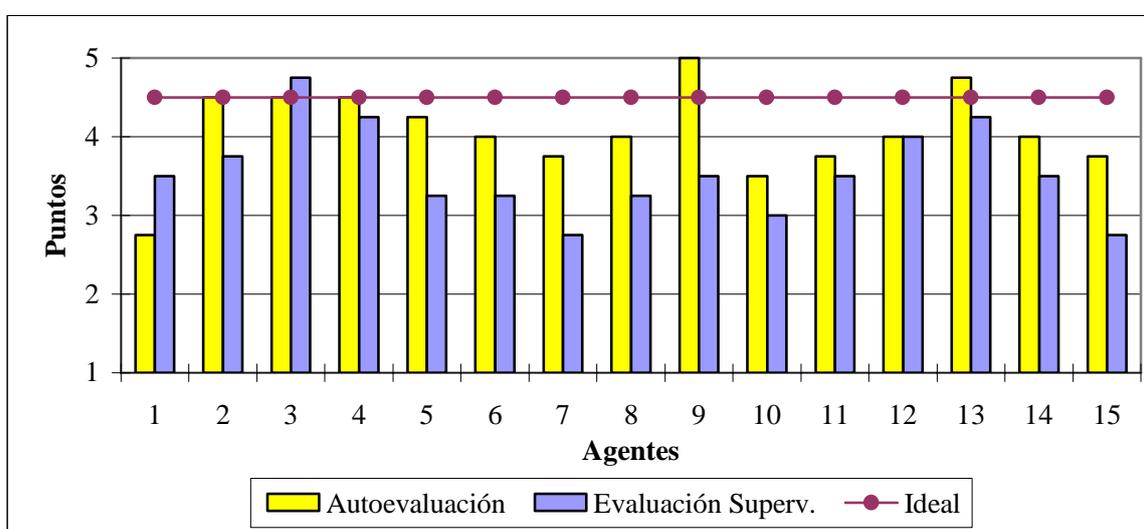
Es importante destacar que la autoevaluación y la evaluación del supervisor correspondientes al agente 15 arrojaron las diferencias más significativas en esta competencia, siendo de 1.1 y 1.7 puntos por debajo respectivamente.

Competencia Iniciativa

Tabla N° 4. Puntaje por agente de cambio en la competencia Iniciativa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	2,8	4,5	4,5	4,5	4,3	4,0	3,8	4,0	5,0	3,5	3,8	4,0	4,8	4,0	3,8	4,1
Evaluación Superv.	3,5	3,8	4,8	4,3	3,3	3,3	2,8	3,3	3,5	3,0	3,5	4,0	4,3	3,5	2,8	3,6
Ideal	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Gráfico N° 3. Puntaje por agente de cambio en la competencia Iniciativa



En el gráfico N° 3, correspondiente a la competencia iniciativa, se compara el puntaje obtenido por los 15 agentes de cambio en su autoevaluación con el ideal, se puede observar que en 2 agentes, el agente 9 y el agente 13, superan el ideal con una diferencia no significativa de 0.5 y 0.25 puntos respectivamente.

Se observa que el agente 2, 3 y 4, se igualan al ideal en el valor de 4.5 puntos

El resto de los agentes presentan una deferenca por debajo del ideal, siendo las más significativas, la del agente 1 que se ubica 1.8 puntos por debajo del ideal, así como el agente 10 que se ubica 1 punto por debajo del ideal.

El resto de las diferencias oscilan entre 0.3 y 0.8 puntos, en el agente 5 y los agentes 7, 11, 15, respectivamente.

El 67% de los agentes están ubicados en el intervalo de 0.5 puntos por arriba y por debajo de del ideal.

Si se compara ahora, la respuesta del supervisor con el ideal, se encuentra que solo 1 agente se ubica por encima del ideal con una diferencia no muy significativa de 0.25 puntos.

El 93% de los agentes están ubicados debajo del ideal, presentando una diferencia significativa en casi todos los agentes, encontrando que 8 de los agentes se ubican entre los valores de 1, 1.3, 1.5 y 1.8 puntos por debajo del ideal.

Por último comparado las autoevaluación del agente de cambio y la respectiva evaluación del supervisor encontramos que la mayoría de las diferencias la puntuación del supervisor se ubica por debajo del agente, salvo en el agente 1 y agente 3 donde la puntuación del supervisor se ubica por encima con 0.8 y 0.3 puntos, respectivamente, y en el agente 12, en el cual la opinión del supervisor y el agente es igual en 4 puntos.

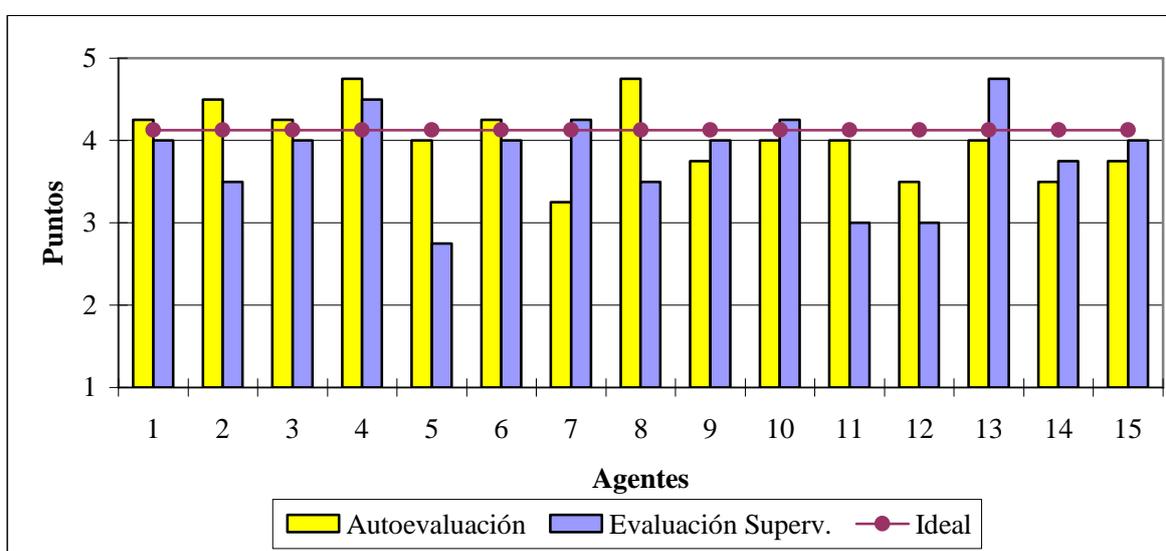
Se puede decir que el 80% de los supervisores se ubica por debajo del agente, con unas diferencias que oscilan entre 0.3 y 1 punto.

Competencia Búsqueda de Información

Tabla N° 5. Puntaje por agente de cambio en la competencia Búsqueda de Información

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	4,3	4,5	4,3	4,8	4,0	4,3	3,3	4,8	3,8	4,0	4,0	3,5	4,0	3,5	3,8	4,0
Evaluación Superv.	4,0	3,5	4,0	4,5	2,8	4,0	4,3	3,5	4,0	4,3	3,0	3,0	4,8	3,8	4,0	3,8
Ideal	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1

Gráfico N° 4. Puntaje por agente de cambio en la competencia Búsqueda de Información



En el gráfico N° 4 la puntuación obtenida por cada uno de los agentes de cambio en su autoevaluación en relación al ideal, no presenta diferencias significativas; encontrando que 6 de los agentes se ubican por encima del ideal con una diferencia que varía entre; 0,2 en agente 1, 3 y 6; y 0,7 puntos en el agente 4 y 8.

Los agentes restantes presentan una diferencia por debajo del ideal, la cual no resulta ser significativa ya que varía entre los valores de 0,1, 0,4, 0,6 y 0,9 puntos.

Ahora bien, se puede decir que el 93% de los agentes se ubican en el intervalo que varía de 0,6 puntos por arriba y por debajo del ideal.

Si ahora se compara la respuesta obtenida por parte de los supervisores con el ideal, se encuentra que los agentes 4, 7, 10 y 13 superan al ideal con diferencias no significativas de 0.4, 0.1, 0.1 y 0.7 puntos, respectivamente.

El 73% restante de los agentes, poseen una respuesta del supervisor que se ubica por debajo del ideal ubicando en el agente 11, 12 y 5, las diferencias más significativas de 1.1, 1.1 y 1.4 puntos respectivamente.

El resto de las diferencias oscilan entre 0.1 puntos por debajo del ideal en los agentes 1, 3, 6, 9 y 15, y 0.6 puntos del agente 5.

Comparando por último la respuesta del agente (autoevaluación) con el supervisor, se observa que 6 de los supervisores evaluaron a los agentes de cambio con una puntuación mayor a la obtenida en la autoevaluación, observando la diferencia más significativa en el agente 7 con 1 punto y en el agente 13 con 0.8 puntos. El resto de las diferencias es de 0.3 puntos para los agentes 9, 10 y 15.

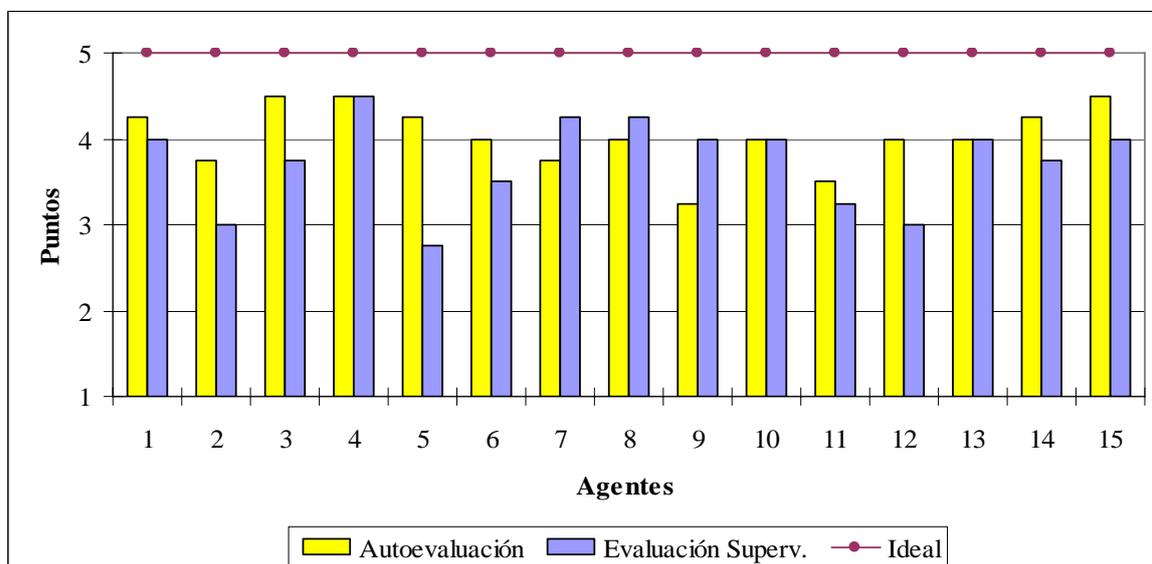
En los 9 agentes restantes, la puntuación del supervisor se ubica por debajo de la autoevaluación, ubicando en los agentes 2, 5, 8 y 11 las diferencias más significativas de 1, 1.3, 1.3 y 0.8 puntos. Los 5 agentes restantes presentan diferencias que varían entre 0.3 y 0.5 puntos por debajo del supervisor.

Competencia Sensibilidad Interpersonal

Tabla N° 6. Puntaje por agente de cambio en la competencia Sensibilidad Interpersonal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	4,3	3,8	4,5	4,5	4,3	4,0	3,8	4,0	3,3	4,0	3,5	4,0	4,0	4,3	4,5	4,0
Evaluación Superv.	4,0	3,0	3,8	4,5	2,8	3,5	4,3	4,3	4,0	4,0	3,3	3,0	4,0	3,8	4,0	3,7
Ideal	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Gráfico N° 5. Puntaje por agente de cambio en la competencia Sensibilidad Interpersonal



En el gráfico N° 5, que representa a la competencia Sensibilidad Interpersonal si se compara la autoevaluación de los agentes del cambio con ideal, se observa que el 100% de los agentes se ubican por debajo del ideal con una diferencia que oscila entre 0.5 puntos para el agente 3, 4 y 15, y 1.8 puntos por debajo para el agente 9, siendo esta la diferencia más significativa junto a las que presentó el agente 11, de 1.5 puntos por debajo del ideal.

Se puede decir que el 60% de los agentes presentan una diferencia significativa con el ideal que oscila entre 1 y 1.8 puntos por debajo del ideal.

Si ahora se compara la respuesta del supervisor con el ideal se observa la misma situación que con la autoevaluación, un 100% de los agentes se ubicaron por debajo del ideal, arrojando diferencias significativas en la mayoría de los casos. Solo el 20% de los casos presentan una diferencia que oscila entre 0.5 y 0.8 puntos por debajo del ideal.

El 80% restante se ubica con diferencias que varían de 1 punto por debajo del ideal en los agentes 1, 9, 10 y 15 hasta alcanzar valores de 1.8, 2, 2.3 puntos por debajo del ideal en los agentes 11, 2 y 5 respectivamente.

Comparando ahora la respuesta de los supervisores y de los agentes (autoevaluación), se observa que a pesar de que existe una diferencia positiva y negativa, esta no es significativa para todos los agentes, salvo para los agentes 12 y 15 donde obtuvieron una puntuación de 1 y 1.5 puntos por encima del supervisor, respectivamente.

Se observa también que en tres agentes, la puntuación de los supervisores supera a la autoevaluación con diferencias no significativas de 0.3, 0.5 y 0.8 puntos por arriba para los agentes 8,7 y 9.

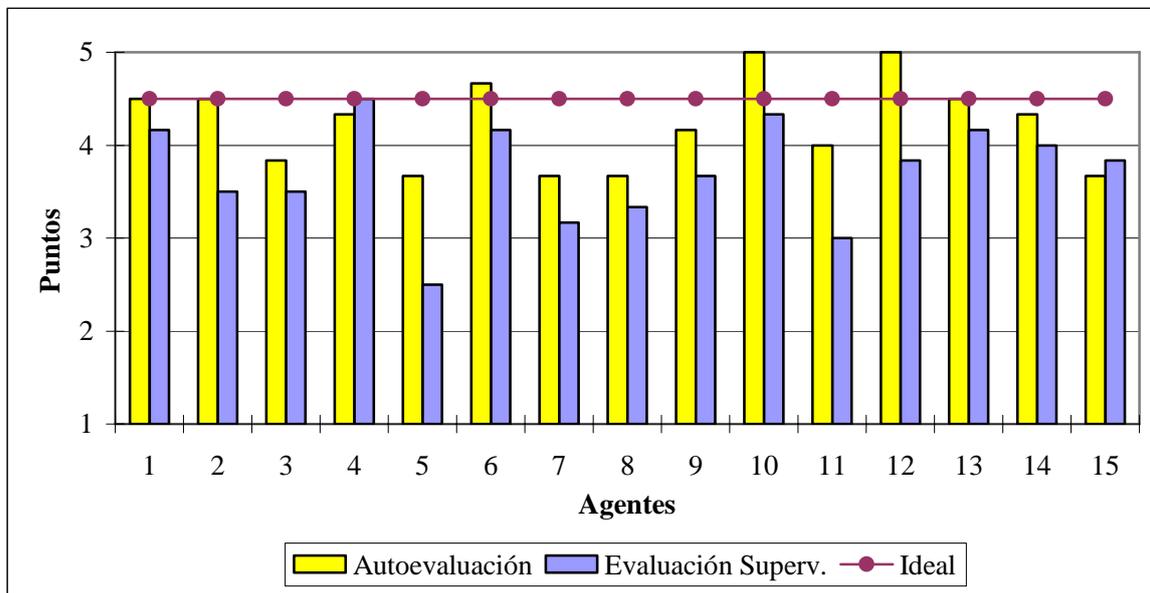
Por otro lado, se observa que en 3 agentes, agente 4, 10 y 13, la puntuación obtenida en la autoevaluación y en la evaluación del supervisor, se igualan en 4.5, 4 y 4 puntos, respectivamente.

Competencia Orientación al Servicio al Cliente

Tabla N° 7. Puntaje por agente de cambio en la competencia Orientación al servicio al cliente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	4,5	4,5	3,8	4,3	3,7	4,7	3,7	3,7	4,2	5,0	4,0	5,0	4,5	4,3	3,7	4,2
Evaluación Superv.	4,2	3,5	3,5	4,5	2,5	4,2	3,2	3,3	3,7	4,3	3,0	3,8	4,2	4,0	3,8	3,7
Ideal	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Gráfico N° 6. Puntaje por agente de cambio en la competencia Orientación al servicio al cliente



En el gráfico N° 6, que representa a la competencia Orientación al servicio del Cliente, el resultado de la autoevaluación de cada uno de los agentes, el 20% está por encima del ideal, presentando diferencias poco significativas con respecto al ideal de 0.2 puntos en el agente 6, y de 0.5 puntos en los agentes 10 y 12.

Los agentes 1, 2 y 13 presentan el valor de 4.5 puntos, por lo que coinciden con el valor propuesto como ideal en esta competencia.

Se observa también que 9 agentes, que equivale el 60%, se encuentran ubicados por debajo del ideal, con diferencias que varían de 0.2 a 0.8 puntos por debajo, correspondientes a los agentes 4 y 14, y 5, 7 y 8 respectivamente.

Por otro lado, en relación a las respuestas de los supervisores, se observa que no hay ningún agente con un valor superior al ideal, lo que indica que el 100% de los agentes se encuentran igual o por debajo del ideal.

Si se observa el gráfico N° 6, el agente 4 es el único que se ubica, según la evaluación del supervisor, en el mismo punto que el ideal y el resto de los agentes de cambio, es decir el 93% se ubica por debajo presentando diferencias con respecto al ideal bastantes significativas de 2 puntos en el agente 5, de 1.5 puntos en el agente 11, de 1.3 puntos en el agente 7, de 1.2 puntos en el agente 8 y de 1 punto en los agentes 2 y 3.

Los agentes 1 y 13 presentan la menor diferencia, que es de 0.3 puntos por debajo del ideal

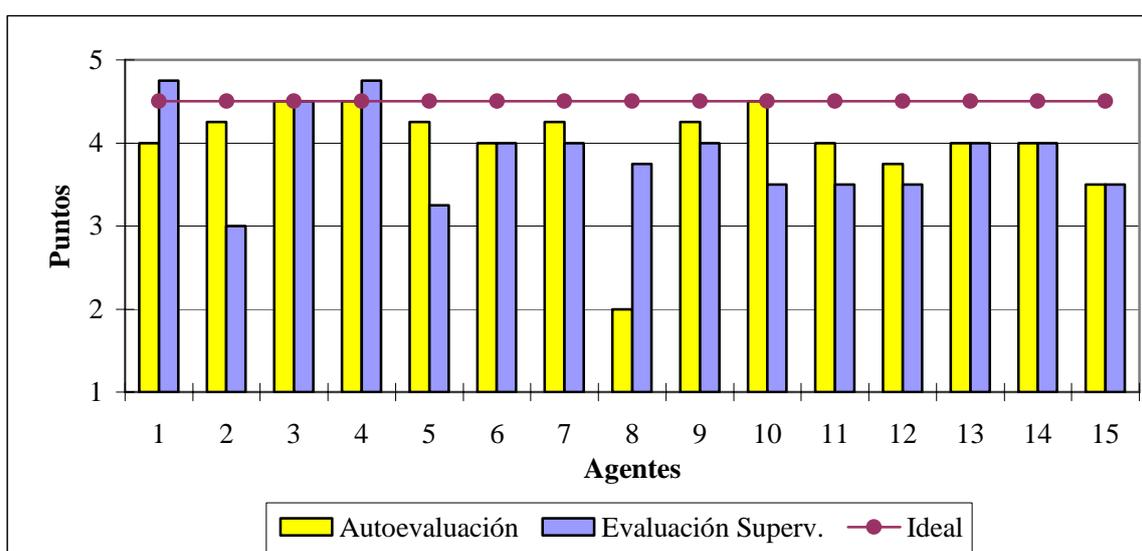
Comparando las respuestas de los agentes con la de sus supervisores, en el gráfico se observa que en sólo 2 de los 15 agentes, la puntuación de la evaluación del supervisor es mayor a la autoevaluación del agente, siendo el caso del agente 4 y 15.

Competencia Impacto e Influencia

Tabla N° 8. Puntaje por agente de cambio en la competencia Impacto e Influencia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	4,0	4,3	4,5	4,5	4,3	4,0	4,3	2,0	4,3	4,5	4,0	3,8	4,0	4,0	3,5	4,0
Evaluación Superv.	4,8	3,0	4,5	4,8	3,3	4,0	4,0	3,8	4,0	3,5	3,5	3,5	4,0	4,0	3,5	3,9
Ideal	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Gráfico N° 7. Puntaje por agente de cambio en la competencia Impacto e Influencia



En el gráfico N° 7, el cual presenta a la competencia Impacto e Influencia, se observa que comparando la autoevaluación del agente de cambio con el ideal no existe diferencia por encima del mismo, es decir que la totalidad de las diferencias se ubican por debajo del ideal.

Se observa que en tres de los agentes, que representan el 20%, el puntaje obtenido en la autoevaluación se iguala al ideal en 4.5 puntos.

Ahora bien se puede decir que no existe una diferencia significativa entre el ideal y la respuesta del agente de cambio ya que la mayoría presenta una diferencia que varía entre 0.3 y 0.8 puntos por debajo, salvo el agente 8 que presenta una diferencia significativa de 2.5 puntos por debajo del ideal y el agente 15 que presenta una diferencia de 1 punto por debajo del ideal.

El 80% de los agentes, según su autoevaluación, se ubican en el intervalo de 0 a 0.5 puntos por debajo del ideal.

Si se compara la respuesta de la evaluación de los supervisores con el ideal, se encuentra que en 2 de los agentes, 1 y 4, el supervisor se ubica por arriba del ideal con una diferencia de 0.25 puntos, se encuentra también que en el agente 3 el puntaje de la evaluación del supervisor se iguala al ideal.

En los 12 agentes restantes, la respuesta del supervisor se ubica por debajo del ideal, de los cuales el 50% presentan una diferencia significativa, que oscila entre los valores de 1, 1.3 y 1.5 puntos por debajo.

El 50% de los agentes restantes se ubica por debajo del ideal con una diferencia que varía entre 0.5 y 0.8 puntos por debajo del ideal.

Si se observa ahora las respuestas de la autoevaluación y de la respectiva evaluación del supervisor, encontramos que en 5 agentes el puntaje de ambos coincide en 4.5, 4, 4, 4, y 3.5 en los agentes 3, 6, 13, 14 y 15.

Se observa también que tanto en el agente 1, 4 y 8 la respuesta del supervisor se ubica por arriba del agente con un valor de 0.8, 0.3 y 1.8 puntos, siendo esta la diferencia más significativa.

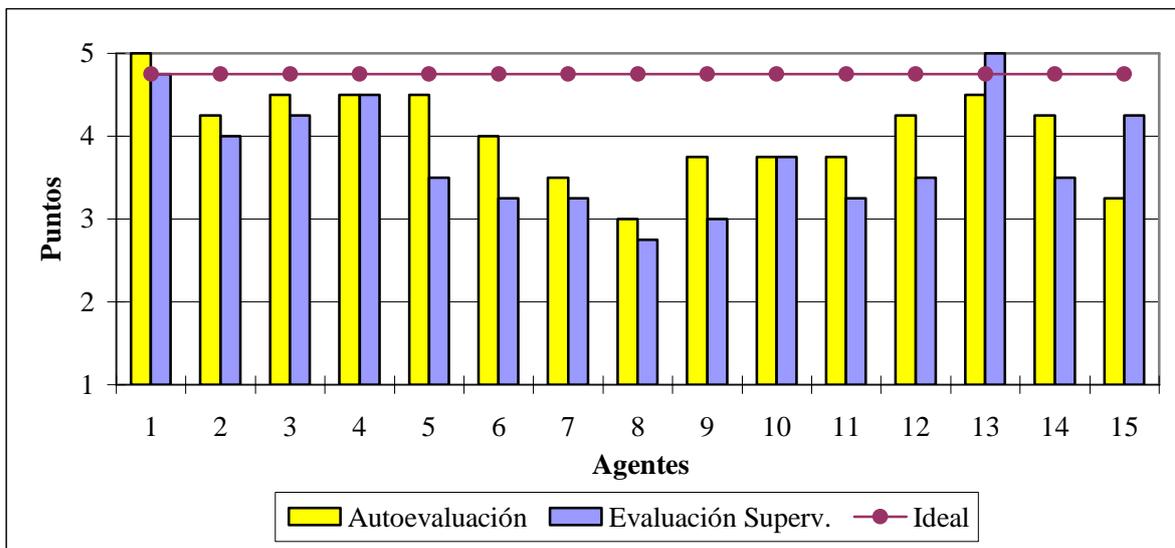
Los 7 agentes restantes, que representa el 47% de la totalidad de los agentes, presentan una diferencia que ubica a la respuesta de los agentes por arriba del supervisor, encontrando las diferencias más significativas en los agentes 2, 5 y 10 con 1, 2.5 y 1 punto por arriba del supervisor. El resto de las diferencias no son significativas ya que oscilan entre 0.25 y 0.5 puntos por encima de la evaluación del supervisor.

Competencia Conocimiento Organizativo

Tabla N° 9. Puntaje por agente de cambio en la competencia Conocimiento Organizativo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	5,0	4,3	4,5	4,5	4,5	4,0	3,5	3,0	3,8	3,8	3,8	4,3	4,5	4,3	3,3	4,1
Evaluación Superv.	4,8	4,0	4,3	4,5	3,5	3,3	3,3	2,8	3,0	3,8	3,3	3,5	5,0	3,5	4,3	3,8
Ideal	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8

Gráfico N° 8. Puntaje por agente de cambio en la competencia Conocimiento Organizativo



Esta competencia, como se observa en el gráfico N° 8 en relación a la autoevaluación de los agentes de cambio, se presenta por debajo del ideal en todos los agentes, salvo en el agente 1, el cual presenta una diferencia por encima del ideal poco significativa de 0.2 puntos.

Esto indica que el 93% de los agentes, es decir 14, presentan diferencias por debajo del ideal que varían de 0.3 a 1.8 puntos, siendo esta puntuación la más significativa correspondiente al agente 2.

También presentan diferencias significativas con respecto al ideal, el agente 15 con una diferencia por debajo de 1.5 puntos, el agente 7 con una diferencia por debajo 1.3 y los agentes 9, 10 y 11 con una diferencia de 1 punto por debajo del ideal.

La diferencia más baja de 0.3 puntos por debajo del ideal, le corresponde a los agentes 3, 4, 5 y 13.

En relación a los resultados de la evaluación de los supervisores de cada agente, se observa que el agente 13 se encuentra con una diferencia poco significativa por encima del ideal de 0.3 puntos, y el agente 1 tiene la puntuación de 4.8, la cual es la ideal para esta competencia.

El resto de los agentes, lo que representa el 87%, se encuentran con un puntaje inferior al ideal presentando diferencias bastantes significativas con respecto al ideal en el agente 8 con 2 puntos, en el agente 9 con 1.8 puntos, los agentes 6, 7 y 11 con 1.5 puntos y en los agentes 5, 12 y 14 con una diferencia de 1.3 puntos debajo del ideal.

Por último se observa que los puntos obtenidos por la autoevaluación de cada agente se encuentran en un 73% de los casos por encima de los puntos establecidos por el supervisor de cada uno de ellos.

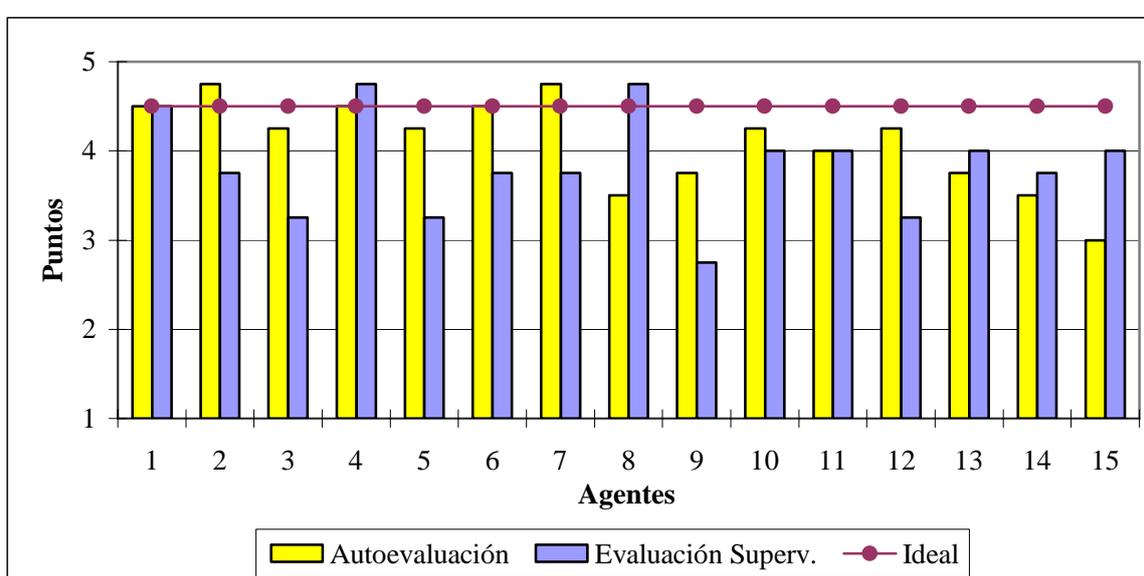
Es importante destacar que el agente 8 presentó las diferencias más significativas por debajo del ideal, tanto de su autoevaluación como la del supervisor, siendo de 1.8 y 2 puntos respectivamente.

Competencia Trabajo en Equipo y Cooperación

Tabla N° 10. Puntaje por agente de cambio en la competencia Trabajo en equipo y cooperación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	4,5	4,8	4,3	4,5	4,3	4,5	4,8	3,5	3,8	4,3	4,0	4,3	3,8	3,5	3,0	4,1
Evaluación Superv.	4,5	3,8	3,3	4,8	3,3	3,8	3,8	4,8	2,8	4,0	4,0	3,3	4,0	3,8	4,0	3,8
Ideal	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Gráfico N° 9. Puntaje por agente de cambio en la competencia Trabajo en equipo y cooperación



Como se expresa en el gráfico N° 9, analizando el puntaje obtenido de las autoevaluaciones, sólo 2 agentes, que equivale el 13%, presenta un puntaje en esta competencia superior al ideal, con una diferencia de 0.3 puntos con respecto al ideal; éstos son los agentes 2 y 7. Por otro lado, los agentes 1 y 6 presentan un puntaje de 4.5, el cual es el considerado como ideal.

También se observa que el 73%, es decir 11 agentes, se encuentran por debajo del ideal presentando diferencias que oscilan de 0.2 puntos para los agentes 3, 10 y 12, a 1.5 puntos con respecto al ideal para el agente 15, siendo ésta la diferencia más significativa.

Ahora, analizando las respuestas de los supervisores, 2 agentes se encuentran por encima del ideal presentando una diferencia poco significativa de 0.3 puntos en los agentes 4 y 8. El agente 1 coincide con el puntaje ideal de 4.5 puntos.

El 80% de los agentes, según la evaluación hecha por sus supervisores, se encuentran ubicados por debajo del ideal con unas diferencias bastantes significativas de 1.7 puntos en el agente 9, de 1.2 puntos en los agentes 3, 5 y 12; y con una diferencia no tan significativa de 0.5 puntos en los agentes 10, 11, 13 y 15.

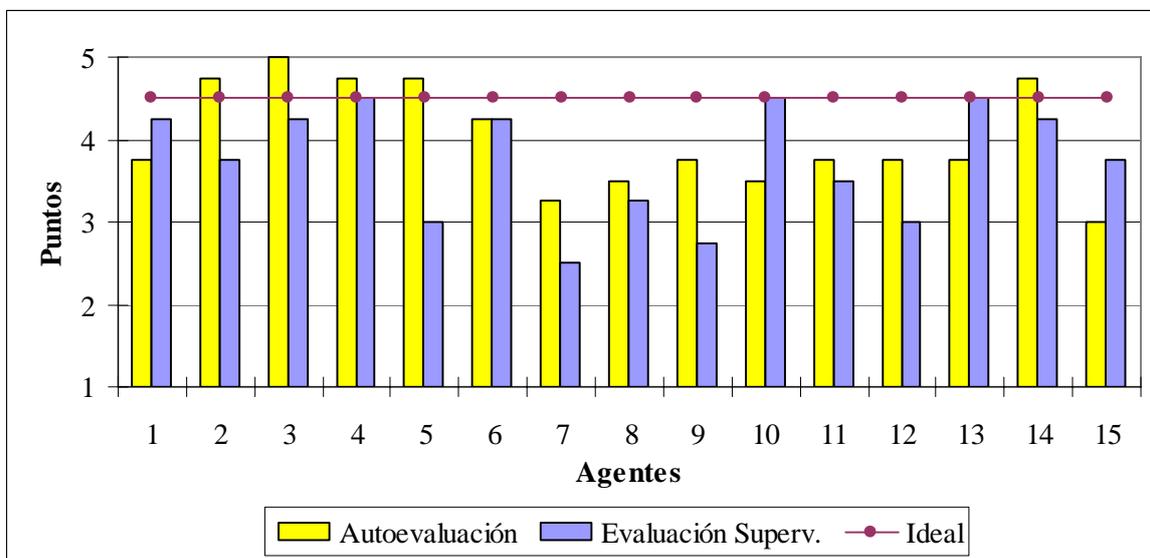
Observando el gráfico y comparando las respuestas de la autoevaluación con las de la evaluación del supervisor de cada agente, se puede concluir que en el 53% de los casos la autoevaluación se sitúa con un puntaje mayor en relación a la evaluación del supervisor.

Competencia Liderazgo

Tabla N° 11. Puntaje por agente de cambio en la competencia Liderazgo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	3,8	4,8	5,0	4,8	4,8	4,3	3,3	3,5	3,8	3,5	3,8	3,8	3,8	4,8	3,0	4,0
Evaluación Superv.	4,3	3,8	4,3	4,5	3,0	4,3	2,5	3,3	2,8	4,5	3,5	3,0	4,5	4,3	3,8	3,7
Ideal	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Gráfico N° 10. Puntaje por agente de cambio en la competencia Liderazgo



En el gráfico N° 10 de la competencia liderazgo se observa que en 5 de los agentes la respuesta de la autoevaluación supera al ideal, con diferencias no significativas de 0.3 puntos por encima del ideal en los agentes 2, 4, 5 y 14 y de 0.5 puntos por encima del ideal en el agente 3; ahora bien el resto de las respuestas los agentes, que equivale al 67%, se ubican por debajo del ideal, encontrando las diferencias mas significativas en los agentes 7, 8, 10 y 15 con 1.2, 1, 1 y 1.5 puntos por debajo del ideal, respectivamente; el resto del las diferencias oscilan entre 0.2 y 0.7 puntos por debajo.

Se observa que el 60% de los agentes se ubica en los intervalos de 0.7 y 1.2 puntos por debajo del ideal.

Si ahora se analiza las diferencias que existen entre las respuestas de la evaluación del supervisor y el ideal, encontramos que 3 agentes coinciden con el ideal.

En los 12 agentes restantes la respuesta de los supervisores los ubican por debajo del ideal, con diferencias no muy significativas de 0.2 puntos debajo del ideal en los agentes 1 y 3, de 0.3 puntos en los agentes 6 y 1, y con las diferencias significativas de 1, 1.2, 1.5, 1.7 y 2, puntos por debajo del ideal, en los agentes 11, 8, 5 y 12, 9 y 7 respectivamente.

Ahora bien si analizamos la respuesta de los agentes, producto de la autoevaluación, con la respuesta de los supervisores, se observa que sólo en un agente se igualan las respuestas en 4.3 puntos. Se observa también que en 4 de los agentes la respuesta del supervisor supera la del agente de cambio con una diferencia que oscila entre 0.5 y 1 punto siendo esta la diferencia mas significativa.

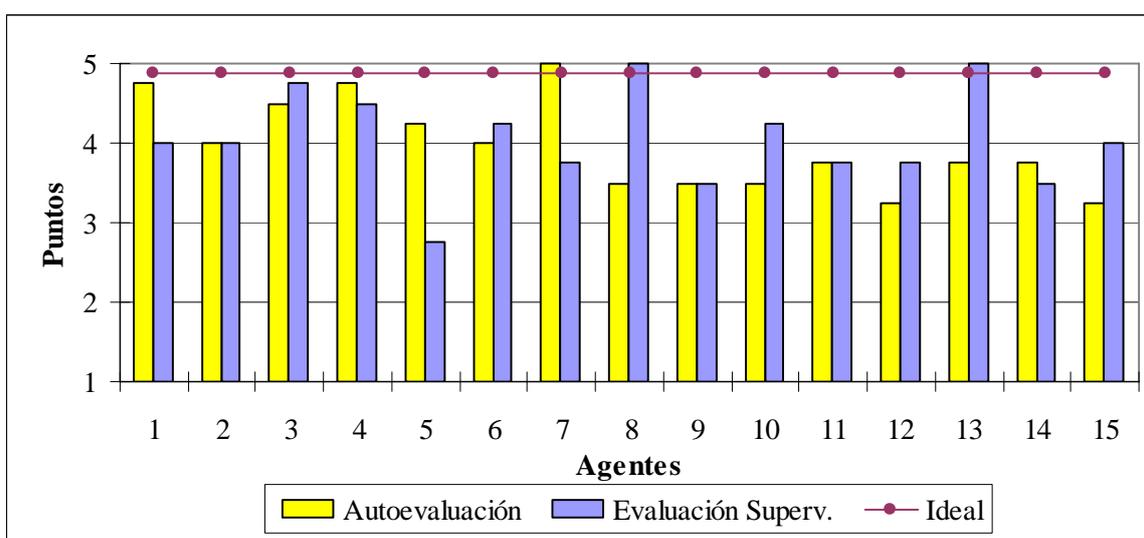
En el 67% de los agentes restantes, la respuesta de los supervisores se ubica por debajo de la respuesta del agente, con una diferencia que varía de 0.2 puntos en los agentes 4 y 8, hasta llegar a las diferencias más significativas de 1, 1 y 1.8 puntos por debajo en los sujetos 2, 9 y 5.

Competencia Autocontrol

Tabla N° 12. Puntaje por agente de cambio en la competencia Autocontrol

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	4,8	4,0	4,5	4,8	4,3	4,0	5,0	3,5	3,5	3,5	3,8	3,3	3,8	3,8	3,3	4,0
Evaluación Superv.	4,0	4,0	4,8	4,5	2,8	4,3	3,8	5,0	3,5	4,3	3,8	3,8	5,0	3,5	4,0	4,1
Ideal	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9

Gráfico N° 11. Puntaje por agente de cambio en la competencia Autocontrol



Como se puede observar en el gráfico N° 11, considerando el resultado de la autoevaluación de cada agente, sólo el agente 7 se sitúa por encima del ideal con una diferencia poco significativa de 0.1 punto con respecto al ideal; el resto de los agentes, que equivale el 93%, se encuentran ubicados con un puntaje inferior al ideal de esta competencia, presentando diferencias bastantes significativas de 1.6 puntos en los agentes 12 y 15, de 1.4 puntos en los agentes 8, 9 y 10, y de 1.1 puntos en los agentes 11, 13 y 14.

Los agentes 1 y 4 presentan una diferencia por debajo del ideal poco significativa de 0.1 punto.

En relación a las respuestas de la evaluación del supervisor de cada agente, son 2 los agentes que se sitúan por encima del ideal, con una diferencia poco significativa de 0.1 punto, estos son los agentes 8 y 13.

No se observa en el gráfico que algún agente, según la evaluación del supervisor, coincida con el puntaje ideal, más bien se observa que el 87% de los agentes se encuentran por debajo, con diferencias que varían de 2.1 a 0.1 puntos con respecto al ideal.

Los agentes que presentan las diferencias más significativas por debajo del ideal son, el agente 5 con una diferencia de 2.1 puntos, los agentes 9 y 14 con una diferencia de 1.4, y los agentes 7, 11 y 12 con una diferencia 1.1 puntos en relación al ideal.

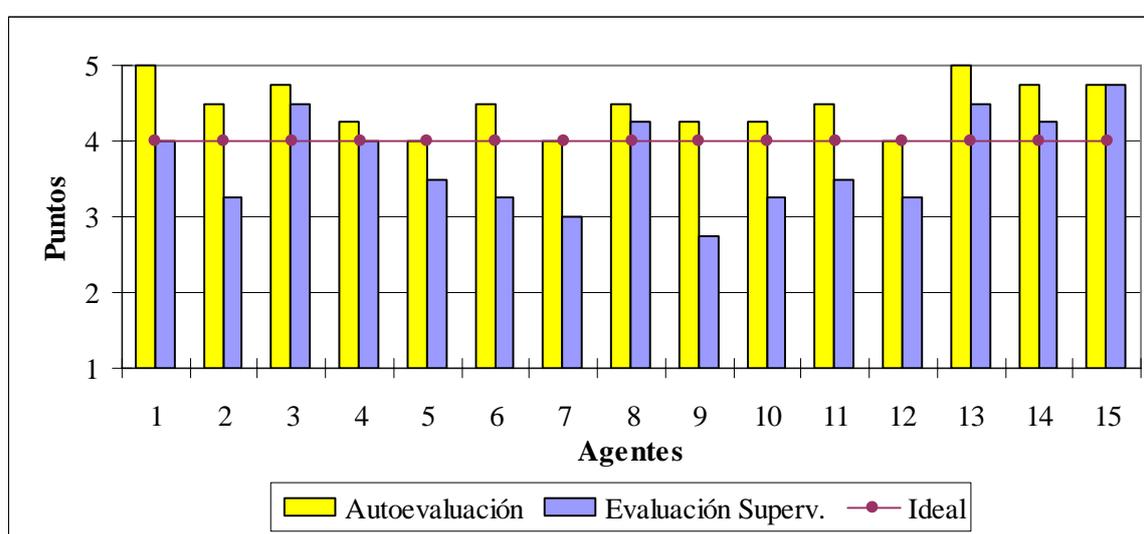
Por último, comparando la autoevaluación con la evaluación del supervisor de cada agente, se observa que en el 33% de los casos, los puntos de la autoevaluación son inferiores a los de la evaluación de su supervisor.

Competencia Compromiso con la Organización

Tabla N° 13. Puntaje por agente de cambio en la competencia Compromiso con la Organización.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media
Autoevaluación	5,0	4,5	4,8	4,3	4,0	4,5	4,0	4,5	4,3	4,3	4,5	4,0	5,0	4,8	4,8	4,5
Evaluación Superv.	4,0	3,3	4,5	4,0	3,5	3,3	3,0	4,3	2,8	3,3	3,5	3,3	4,5	4,3	4,8	3,7
Ideal	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Gráfico N° 12. Puntaje por agente de cambio en la competencia Compromiso con la Organización.



Según las respuestas correspondientes a la autoevaluación de los agentes de cambio, se observa en el gráfico N° 12 que no existe diferencia negativa con respecto al puntaje ideal de esta competencia, que es de 4 puntos; lo que indica que los agentes de cambio presentan puntajes que son mayores o iguales al ideal.

Los agentes que presentan un puntaje de 4, es decir que coinciden con el ideal, son el agente 5, 7 y el 12, lo que representa el 20% de los agentes.

El 80% restante, que equivale a 12 agentes, se ubican por encima de ideal con diferencias que varían de 0.3 puntos en los agentes 4, 9 y 10; a 1 punto, en los agentes 1 y 13, presentando éstos últimos la máxima puntuación de 5.

Analizando ahora, los resultados de la evaluación de los supervisores, el 33% de los agentes presentan diferencias por encima del ideal, diferencias poco significativas que oscilan entre 0.8 puntos por encima, correspondiente al agente 15; y 0.3 puntos por encima, correspondiente al agente 8 y 14.

Los agentes 1 y 4 coinciden con el ideal, teniendo puntuaciones de 4.

Se observa también, que la evaluación de los supervisores ubican al 54% de los agentes por debajo del ideal con diferencias bastantes significativas de 1.2 puntos y 1 punto correspondientes a los agentes 9 y 7, respectivamente; y con diferencias no tan significativas de 0.7 puntos por debajo en los agentes 2, 6 y 10; y de 0.5 puntos por debajo del ideal en los agentes 5 y 13.

Por último, al comparar las respuestas de los agentes con la de los supervisores, se observa que en el 93% de los casos el agente supera al supervisor, teniendo la diferencia más significativa el agente 9 con respecto al supervisor de 1.5 puntos.

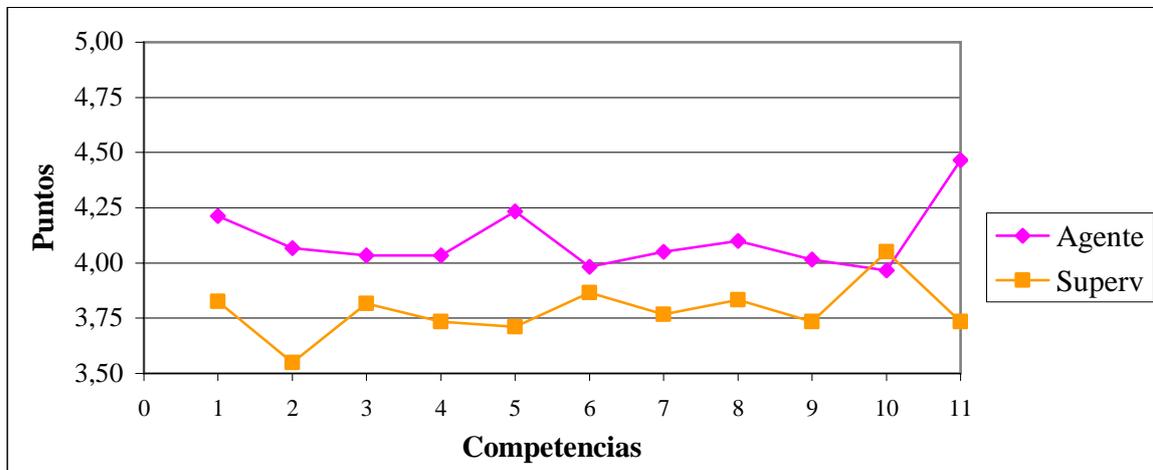
ANÁLISIS DE LAS BRECHAS

Brecha Perfil Real establecido por los supervisores vs. Perfil Real establecido por los Agentes de Cambio

Tabla N° 14. Brecha perfil real supervisor vs. agente de cambio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Agente	4,2	4,1	4,0	4,0	4,2	4,0	4,1	4,1	4,0	4,0	4,5
Superv.	3,8	3,6	3,8	3,7	3,7	3,9	3,8	3,8	3,7	4,1	3,7
Brecha	0,4	0,5	0,2	0,3	0,5	0,1	0,3	0,3	0,3	-0,1	0,8

Gráfico N° 13. Brecha perfil real supervisor vs. agente de cambio



Leyenda

1: Motivación al logro	5: Orientación al servicio al cliente	9: Liderazgo
2: Iniciativa	6: Impacto e influencia	10: Autocontrol
3: Búsqueda de información	7: Conocimiento organizativo	11: Compromiso con la organización
4: Sensibilidad interpersonal	8: Trabajo en equipo y cooperación	

Se observa en el gráfico N° 13 que en relación al supervisor el agente tiende a ubicarse por encima del mismo, pero con una diferencia no muy significativa que varía entre 0.1 puntos, en la competencia de Impacto e Influencia, y 0.5 puntos por encima del agente en las competencias de Iniciativa y Orientación al servicio del Cliente; salvo en la competencia Autocontrol, donde la respuesta del supervisor se ubica 0.1 punto por encima del agente.

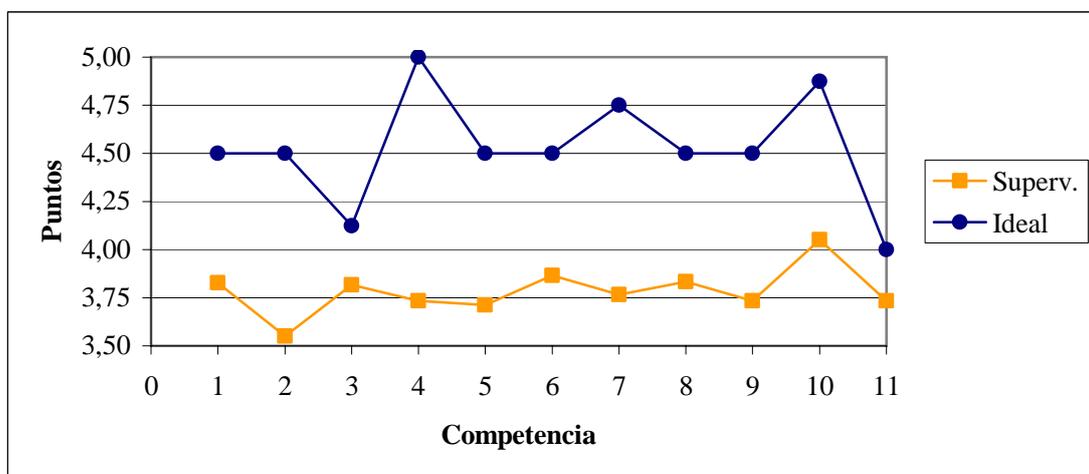
Se observa que en la competencia Compromiso con la Organización la brecha se hace mayor alcanzando una diferencia de 0.8, puntos por debajo del agente.

Brecha Perfil Ideal vs. Perfil Real establecido por los supervisores de los Agentes de Cambio

Tabla N° 15. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el supervisor

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Superv.	3,8	3,6	3,8	3,7	3,7	3,9	3,8	3,8	3,7	4,1	3,7
Ideal	4,5	4,5	4,1	5	4,5	4,5	4,8	4,5	4,5	4,9	4
Brecha	-0,7	-0,9	-0,3	-1,3	-0,8	-0,6	-1,0	-0,7	-0,8	-0,8	-0,3

Gráfico N° 14. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el supervisor



Leyenda

- | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1: Motivación al logro | 5: Orientación al servicio al cliente | 9: Liderazgo |
| 2: Iniciativa | 6: Impacto e influencia | 10: Autocontrol |
| 3: Búsqueda de información | 7: Conocimiento organizativo | 11: Compromiso con la organización |
| 4: Sensibilidad interpersonal | 8: Trabajo en equipo y cooperación | |

Como se puede observar en el gráfico N° 14, el perfil real establecido por los supervisores se encuentra por debajo del ideal. Las diferencias con el ideal son bastantes significativas en las competencias: Sensibilidad Interpersonal con 1.3 puntos por debajo y en la competencia Conocimiento Organizativo con una diferencia de 1 un punto por debajo del ideal.

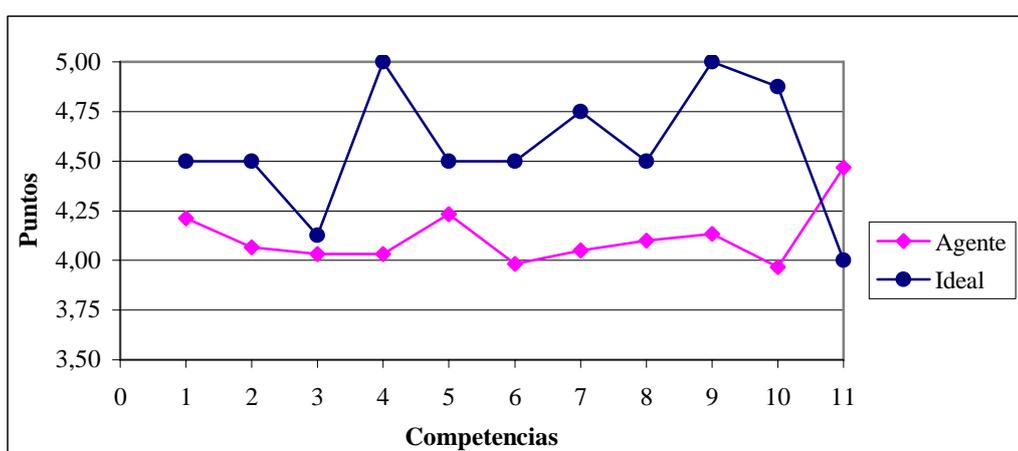
El resto de las competencias presentan diferencias que varían entre 0.3 puntos, en Búsqueda de Información y Compromiso con la organización; y 0.9 puntos en la competencia Iniciativa.

Brecha Perfil Ideal vs. Perfil Real establecido por los Agentes de Cambio

Tabla N° 16. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el agente de cambio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Agente	4,2	4,1	4,0	4,0	4,2	4,0	4,1	4,1	4,0	4,0	4,5
Ideal	4,5	4,5	4,1	5,0	4,5	4,5	4,8	4,5	4,5	4,9	4,0
Brecha	-0,3	-0,4	-0,1	-1,0	-0,3	-0,5	-0,7	-0,4	-0,5	-0,9	0,5

Gráfico N° 15. Brecha perfil ideal vs. real establecido por el agente de cambio



Leyenda.

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1: Motivación al logro | 6: Impacto e influencia | 11: Compromiso con la organización |
| 2: Iniciativa | 7: Conocimiento organizativo | |
| 3: Búsqueda de información | 8: Trabajo en equipo y cooperación | |
| 4: Sensibilidad interpersonal | 9: Liderazgo | |
| 5: Orientación al servicio al cliente | 10: Autocontrol | |

En el gráfico N° 15 se observa la brecha que existe entre el perfil establecido por los agentes de cambio y el perfil ideal de los mismos.

Como se puede observar en la mayoría de las competencias el puntaje de los agentes se ubica por debajo del ideal, salvo en la competencia Compromiso con la Organización, la cual se ubica con una diferencia de 0.5 puntos, por encima del ideal.

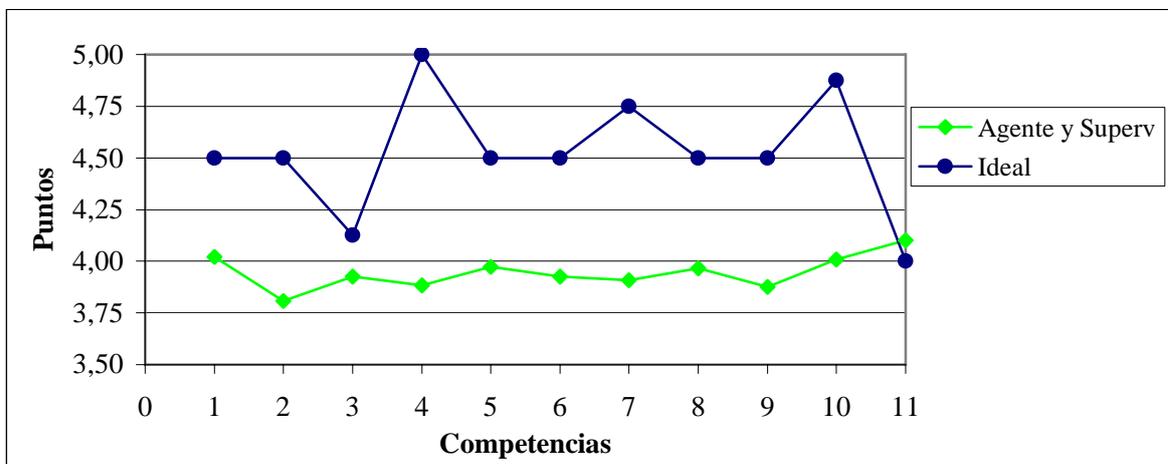
Se observa que la brecha se hace más significativa en las competencias: Conocimiento Organizativo, Autocontrol y Sensibilidad Interpersonal, con 0.7, 0.9 y 1 punto por debajo del ideal, respectivamente. En el resto de las competencias la brecha no es muy grande ya que oscila entre 0.5 y 0.7 puntos por debajo del ideal.

Brecha Perfil Ideal vs. Perfil Real del Agente de Cambio

Tabla N° 17. Brecha perfil ideal vs. real del agente de cambio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Agente y Superv.	4,0	3,8	3,9	3,9	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9	4,0	4,1
Ideal	4,5	4,5	4,1	5,0	4,5	4,5	4,8	4,5	4,5	4,9	4,0
Brecha	-0,5	-0,7	-0,2	-1,1	-0,5	-0,6	-0,9	-0,5	-0,6	-0,9	0,1

Gráfico N° 16. Brecha perfil ideal vs. real del agente de cambio



Leyenda.

- | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1: Motivación al logro | 5: Orientación al servicio al cliente | 9: Liderazgo |
| 2: Iniciativa | 6: Impacto e influencia | 10: Autocontrol |
| 3: Búsqueda de información | 7: Conocimiento organizativo | 11: Compromiso con la organización |
| 4: Sensibilidad interpersonal | 8: Trabajo en equipo y cooperación | |

Según el gráfico N° 16, que representa la brecha que existe entre el promedio de la autoevaluación de los agentes y la evaluación sus supervisores con el ideal, sólo la competencia Compromiso Organizacional se encuentra por arriba del ideal, presentando una diferencia poco significativa de 0.1 puntos. Esto indica que 10 competencias se ubican por debajo del ideal, presentando diferencias que oscilan entre 0.2 puntos en la competencia Búsqueda de Información y 1.1 puntos por encima del ideal, siendo esta la diferencia más alta, en la competencia Sensibilidad Interpersonal.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Después de seguir todos los pasos planteados en el marco metodológico, y de analizar los datos, como se presentó en el Capítulo IV, esta investigación logró alcanzar los objetivos planteados en su inicio, lo que lleva a concluir lo siguiente:

1. Que en base a la opinión de los expertos consultados en este estudio, de las veinte (20) competencias que plantea el modelo de Hay Group, sólo once (11) conforman el perfil de competencias ideal del agente de cambio que maneja procesos de reestructuración: tres (3) de logro y acción, dos (2) de ayuda y servicio, dos (2) de impacto e influencia, dos (2) gerenciales y dos (2) de eficacia personal. Dicho perfil se muestra a continuación

Perfil de Competencias

Competencias de Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> 1. Motivación al Logro 2. Iniciativa 3. Búsqueda de Información
Competencias de Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> 4. Sensibilidad Interpersonal 5. Orientación al Servicio al Cliente
Competencias de Influencia	<ul style="list-style-type: none"> 6. Impacto e Influencia 7. Conocimiento Organizativo
Competencias Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> 8. Trabajo en Equipo y Cooperación 9. Liderazgo
Competencias de Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> 10. Autocontrol 11. Compromiso con la Organización

2. El perfil real del agente de cambio establecido por los supervisores se encuentra por debajo del perfil real establecido por los propios agentes, con una diferencia que no es muy significativa. Por lo tanto, en el caso de la organización en estudio se demuestra que hay una tendencia a obtener de la autoevaluación un puntaje superior al que se obtiene de la evaluación del supervisor respectivo.

3. El perfil de competencias real del agente de cambio, basado en la autoevaluación y evaluación del supervisor, en general presenta diferencias con el perfil de competencias ideal.

4. Finalmente, y buscado respuesta a la interrogante planteada la inicio de este estudio, se puede decir que la comparación entre el perfil de competencias real y el perfil de competencias ideal del agente de cambio reveló que existen brechas por debajo del ideal en diez (10) de las once (11) competencias, las cuales son: Motivación al logro, Iniciativa, Búsqueda de información, Sensibilidad interpersonal, Orientación al servicio al cliente, Impacto e influencia, Conocimiento organizativo, Liderazgo y Autocontrol.

Observando que en las competencias Sensibilidad Interpersonal, Conocimiento Organizativo y Autocontrol, la brecha es más significativa, lo que indica que la Gerencia de Recursos Humanos debe a través de cursos de adiestramiento, minimizar la brecha acercándola al ideal.

En las siete (7) competencias restantes, la brecha no es tan significativa ubicándose en 0.5 puntos por debajo del ideal (aproximadamente), excepto la competencia Búsqueda de Información donde la brecha se hace mas pequeña, alcanzando 0.2 puntos por debajo del ideal.

La competencia Compromiso con la Organización es la única que se sitúa por encima del ideal, presentando una pequeña brecha. El hecho de que esta competencia esté por encima del ideal nos llevó a buscar la causa y se logró identificar que dentro de la estructura de valores de la organización en estudio se encuentra Compromiso con la Organización.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las experiencias vividas a lo largo de esta investigación para poder alcanzar los objetivos, y los resultados obtenidos, anteriormente analizados, se procedió a identificar una serie de recomendaciones las cuales pueden ser tomadas en cuenta para futuras investigaciones:

- Determinar con la opinión de un grupo de expertos, cuales de las competencias del modelos de Hay Group, deben tener los agentes de cambios que manejan procesos de cambio diferentes al planteados en le estudio, e identificar las diferencias con el perfil construido en este estudio.
- Identificar si a lo largo del proceso de cambio, los agentes logran desarrollar aquellas competencias en las cuales la brecha se hacia mas significativa, haciendo mediciones periódicas hasta que el proceso de cambio culmine.
- Identificar cual es la percepción de los miembros de la organización que está atravesando por procesos de cambio, sobre el proceso mismo y sobre el agente de cambio.
- Identificar si en estudios futuros donde se utilice la autoevaluación y la evaluación del supervisor se mantiene la misma tendencia encontrada en este estudio, en el cual el autoevaluado se ubicar por encima del supervisor.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajamil, M. Los Prejuicios Laborales: El Sexismo en el Trabajo. Capitulo 8. Material didáctico suministrado en la cátedra de Sociología Industrial y de la Empresa.
- Angulo, K. y Suárez, M. (1997): Perfil del Agente de Cambio en Transiciones Organizacionales a Partir de un Impacto Tecnológico Global. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Antonorsi, M (1991): Guía Básica para reorganizar. CLAD. Caracas
- Beckhard, R. y Harris, R. (1988): Transiciones Organizacionales, Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- Benavides, O. (2002): Competencias y Competitividad. Mc Graw Hill. Colombia
- Blake, R. y otros (1991): La Estructura Estratégica para el Comportamiento Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Boyatzis, R. (1982): The Competent Manager. John Wiley & Sons. United State of America.
- Burke, W. (1988): Desarrollo Organizacional, Punto de vista normativo. Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- Carr, D., Hard, K. y Trahan, W. (1994). Managing Change: Opening Organizational Horizons. United States. Coopers & Lybrand, L.L.P.
- Castro, C. (1996): Perfil de Competencias para la Gerencia de la Industria Petroquímica Venezolana. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Chiavenato, I (1988): Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Mexico.
- Collerette, P. y Delisle, G (1988): La Planificación de Cambio. Estrategias de Adaptación para las Organizaciones. Editorial Trillas México.

- Cross, M. (1991): Estructura Empresarial, como adaptarla al cambio. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Dolan y García (1997): La dirección por valores. Madrid. Mc Graw Hill /Interamericana de España.
- Etkin, J. (1996): La Empresa Competitiva, grandeza y decadencia. McGraw Hill. Chile.
- Fossa, C. (2001): El Cambio y la Comunicación. Material didáctico suministrado en la Cátedra de Enfoques Actuales de gerencia industrial.
- García, G. y Rangel, J. (2000): Resistencia al Cambio Tecnológico en la Organizaciones Durante el Desarrollo de un Sistema de Información en el Área de Recursos Humanos. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Gordon, J.(1997): Comportamiento Organizacional. (5ª. Edición). Prentice Hall. México
- Hay Group (1996): Las Competencias: Clave de para una Gestión Integrada de Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. España.
- Hay McBer. (1996): Diccionario de Competencias. Nivel Gerencial. Ediciones Deusto. España.
- Hellriegel, D; Slocum, J. y Woodman, R. (1998): Comportamiento Organizacional. 8º edición. International Thomson Editores. México
- Hernández, R y otros (1998): Metodología de la Investigación. 2da Edición. McGraw Hill. México.
- Jonás, J. y Strom, W. (1980): Las Organizaciones del Mañana: Desafíos y Estrategias. Editorial Trillas. México.
- Keith, D. y Newstrom J. (1.999): Comportamiento Humano en el trabajo. Décima edición. México
- Levy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las Competencias. Editorial Gestión 2000. España.

- Marín, H. (1998): Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional y Gerencia del Cambio. Colombia.
- Medina, I. y Socorro, N. (1995): Perfil Profesional del Gerente de Recursos Humanos Frente al Reto de la Globalización. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Meyer, A. Y Robalino, B. (2002): Perfil de Competencias Ideal Vs. Perfil de Competencias Real del Gerente de Recursos Humanos en la Industria Farmacéutico. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Mitrani, A. Y otros. (1994): Las Competencias: Clave de para una Gestión Integrada de Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. España.
- Murray, D. y otros (1996): Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. España.
- Robbins, S. (1.994): Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México
- Robbins, S. (1.999): Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice-Hall/ Addison-Wesley. México
- Schein, E. (1982): Psicología de las Organizaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Senge, P. (1990): La Quinta Disciplina. Ediciones Juan Granica, S.A. España.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993): Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons. United State of America.
- The Price Waterhouse Change Integration Team (1.995): Cambio Optimo. Editorial Irwin. Madrid, España.
- Ulrich, D. (1997): Recursos Humanos Champions.

Referencias Electrónicas

- Alves, C: Editorial. Revista ANRI.
Disponible: <http://www.anri.org.ve/revista/actual/revista.html>
- Cambero, F.: Inflación anualizada Venezuela a octubre fue 25,7
Fecha: 01/11/2003, Disponible:
http://www.kompass.es/actualidad/sectors/bancos_finanzas/html/depeches/1067699403nN01365687.php
- Fernández, J: Management. Arquitectura del Cambio Organizacional.
Disponible: <http://www.sht.com.ar/archivo/management/arquitectura.htm>
- Montaña, A: El Cambio en la Organizaciones. El Papel Desempeñado por la Innovación.
Disponible: <http://www.rrhmagazine.com/urls/irrh.html>.
- Souza, A: Cambio Organizacional. Disponible:
<http://www.ameri.com.mx/Apartados/PRINCIPAL/ART12JUL/CAMBIOORGL.htm>.
- Competencia Laboral, Gestión de las competencias. Edgar Barrios, 2000. OIT
Disponible:
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/amplo/cinterfor/temas/complab/observ.htm>
- Petróleo: Venezuela asegura estar en condiciones de garantizar el abastecimiento en caso de guerra. Fecha: 17/03/2.003.
Disponible: <http://www.finanzas.com/id.5258693/noticias/noticia.htm>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario N° 1. Cuestionario suministrado a los Expertos para elaborar el Perfil Ideal.



Estimado (a):

El presente instrumento servirá para determinar el Perfil de Competencias del Agente de Cambio que maneja procesos reestructuración en una empresa del sector Petrolero; objetivo planteado en la tesis de grado de la Universidad Católica Andrés Bello, titulada Perfil de Competencias Ideal Vs. Perfil de Competencias Real del Agente de Cambio que maneja procesos de Cambio Estructural

Por ello y a su reconocido conocimiento y experiencia en el área de competencias y/o cambio organizacional usted ha sido seleccionado como experto para identificar cuales de las competencias que se presentan a continuación deberán estar presentes en el agente de cambio en el contexto anteriormente señalado.

Instrucciones:

1. Responder si la competencia es relevante o no para el estudio marcando con una X en el espacio señalado
2. En caso de que su respuesta sea afirmativa, indique la frecuencia con que el agente de cambio deberá manifestar las conductas asociadas a cada competencia. Los parámetros de respuesta para indicar la frecuencia de dicha conducta son:

Nunca Siempre

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Donde:

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| 1: Nunca | 4: Muchas Veces |
| 2: Pocas veces | 5: Siempre |
| 3: Con cierta regularidad | |

Gracias por su Colaboración!

Adriana Goñi

CI: 15.179.769

Patricia Goñi

CI: 15.179.768

Competencia	¿Es relevante para el estudio?		Conductas Asociadas	Nivel de presencia de la competencia				
	Si	No		1	2	3	4	5
Motivación al Logro			Trabaja bien y logra alcanzar los objetivos, metas o resultados, establecidos por la organización en relación al proceso de cambio, garantizando su éxito					
			Establece sus propios estándares de excelencia como líder del cambio, logrando resultados que superan los establecidos por la organización					
			Modifica sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el proceso de implementación del cambio					
			Fija metas retadoras y alcanzables, tanto para él como para el personal de la unidad que está en proceso de cambio					
			Asume riesgos calculados, es decir, intenta algo nuevo o alcanza un objetivo difícil tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo					
Preocupación por el orden y la calidad			Define y formula por escrito los objetivos, actividades y roles que debe cumplir el personal de la unidad de manera clara y precisa					
			Comprueba la exactitud de la información que se maneja en la unidad relacionada al proceso de cambio					
			Registra, documenta y comprueba información relevante que permita mejorar el proceso de cambio					
			Controla la calidad del trabajo propio t del personal de la unidad, asegurándose que se sigan los procedimientos establecidos para garantizar el éxito del cambio					

Iniciativa		Identifica o reconoce los problemas actuales de la organización y del personal de la unidad y los enfrenta de inmediato				
Iniciativa		Actúa rápida y decididamente en un momento de crisis presentado durante el proceso de cambio				
		Se adelanta a los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo tomando acciones preventivas y elaborando un plan de contingencia para lograr que el cambio estructural se lleve a cabo de forma exitosa				
		Se anticipa a las situaciones que puedan presentarse a lo largo del proceso de cambio, con una visión a largo plazo				
Busqueda de Información		Se concentra y focaliza en aquella información que sea relevante para garantizar el éxito del cambio estructural				
		Muestra interés por investigar sobre cambios estructurales anteriores en la organización				
		Solicita de otros empleados sus experiencias en relación a procesos de cambio estructural y la integra como información valiosa				
		Es proactivo y muestra alto interés por conocer las causas del cambio estructural e intercambia ideas con otras personas para aprender de ellos y aplicarlo a la realidad organizacional				
Sensibilidad interpersonal		Entiende el contenido del discurso y la conducta no verbal del personal de la unidad captando con claridad las emociones asociadas producto del proceso				
		Entiende el por qué los demás actúan de una determinada manera durante el proceso de cambio, aunque no sea explicado o se exprese con dificultad				

		Identifica actitudes, pautas o modelos de comportamiento del personal de la unidad y comprende las razones que las causan aún cuando para otros no resulten evidentes				
Sensibilidad interpersonal		Posee una visión equilibrada de los puntos fuertes y débiles de los demás para afrontar con éxito el proceso de cambio				
Orientación al servicio al cliente		Responde a las preguntas, quejas o problemas del cliente interno y externo en relación al cambio				
		Mantiene una comunicación abierta con el cliente interno y externo sobre las expectativas mutuas que se tienen sobre el proceso de cambio				
		Se responsabiliza personalmente en subsanar, sin excusas y con plenitud, los problemas que pueda presentar el cliente interno y externo a lo largo del proceso de cambio				
		Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente interno y externo, especialmente cuando pasa por periodos críticos durante el proceso de cambio				
		Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente le manifestó en el inicio del proceso de cambio y adecua los recursos disponibles a esas necesidades.				
		Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente interno y externo, y en consecuencia para la organización				
Impacto e Influencia		Utiliza la persuasión como acción directa para vencer la resistencia al cambio, explicando con datos y ejemplos concretos, los beneficios del cambio.				
		Identifica el nivel o interés del personal de la unidad en asumir el cambio orientando su discurso para atraer el interés de los demás hacia el proceso de cambio				

		Usa mecanismos de influencia indirecta, desarrolla estrategias diferentes y acciones sucesivas para influir en los miembros de la unidad.			
Impacto e Influencia		Contacta e involucra a la gente que toma las decisiones dentro de la unidad y las convence a que apoyen el proceso de cambio para vencer la resistencia			
Conocimiento Organizativo		Identifica y utiliza la estructura formal de la organización, la cadena de mando y las relaciones de poder para articular los procesos de cambio dentro de la unidad			
		Identifica la estructura informal de la unidad a través de las personas claves que influyen sobre las decisiones			
		Comprende la política interna y sabe aprovechar las relaciones de poder existentes en la unidad (alianzas, rivalidades) utilizando esto como estrategia para garantizar el éxito del proceso de cambio			
		Identifica y utiliza la cultura y el lenguaje de la organización para incorporarlo al proceso de cambio			
Construcción de relaciones		Interactúa con personas que pertenecen a la unidad de manera informal además de lo requerido por su trabajo, para saber las opiniones que presentan frente al proceso de cambio			
		Promueve reuniones con el personal de la unidad, durante el proceso de cambio, diseñadas para mejorar y fortalecer las relaciones entre ellos			
		Reconoce que el personal de la unidad y de la organización le proporciona información útil relacionada al proceso de cambio (opiniones, expectativas, estrategias) para lograr el éxito del mismo			
Desarrollo de Personas		Hace comentarios positivos sobre las habilidades o potencial del personal de la unidad para fomentar con éxito el proceso de cambio.			

		Identifica las fortalezas y áreas de mejora del personal de su unidad y da retroalimentación, en términos de comportamientos concretos y descriptivos.				
Desarrollo de Personas		Toma acciones para fomentar el aprendizaje y el desarrollo del personal de la unidad por medio de asignaciones, la participación en proyectos, trabajo en equipo u otros medios, para garantizar su adaptabilidad al cambio.				
Dirección de Personas		Da instrucciones apropiadas al personal de la unidad, dejando explícitas las necesidades y exigencias para lograr el éxito del cambio				
		Niega con asertividad peticiones irracionales del personal de la unidad, estableciendo límites al comportamiento que pueda impedir la implantación del cambio.				
		Establece estándares y exige un elevado nivel de desempeño y calidad a las personas de la unidad.				
		Lleva a cabo un seguimiento de la gestión del personal de la unidad en el proceso de cambio, comparándola con los objetivos establecidos.				
		Discute abierta y directamente con los miembros de la unidad sus problemas de rendimiento y establece las consecuencias que eso trae al proceso de cambio				
Trabajo en equipo y Cooperación		Ofrece ideas o información relevante al personal de la unidad en lo que respecta al proceso de cambio				
		Expresa expectativas positivas sobre la unidad en relación al proceso de cambio				
		Pide sugerencias y aprecia las ideas y experiencia del personal de la unidad, manteniendo una actitud abierta para aprender de los demás				

		Motiva al personal de la unidad hacia el cambio, haciéndoles sentirse importantes como personas claves dentro del proceso			
Liderazgo		Mantiene informado al personal de la unidad, el cual se ve afectado por el proceso de cambio explicando las causas de la implantación del mismo			
		Dirige el proceso de interacción de la unidad con el objetivo de integrar a su personal y formar equipos de cambio			
		Busca aprender de los miembros de la unidad, reconociendo la contribución dada por cada uno de ellos para que el cambio se dé de forma exitosa			
		Defiende la reputación del personal de la unidad y lucha por obtener tanto el personal, los recursos y la información necesaria para lograr el éxito del cambio			
Pensamiento Analítico		Desglosa sistemáticamente un proceso, problema, tarea o situación compleja, relativa al cambio, en partes más sencillas identificando las relaciones entre sus componentes.			
		Identifica los problemas vinculados al proceso de cambio como también las posibles causas o consecuencias de una acción.			
		Utiliza diferentes técnicas para analizar los problemas que puedan surgir durante el proceso de cambio y de esta forma abordarlos y garantizar el éxito del mismo			
Pensamiento Conceptual		Desglosa las situaciones, procesos, tareas o actividades en sus partes constituyentes, señalando los modelos o conexiones que son claves en el problema			
		Identifica los aspectos claves y los eleva en su verdadera extensión haciendo el problema más sencillo			

		Utiliza diferentes técnicas para señalar las conexiones claves o aspectos subyacentes para facilitar el entendimiento del problema o situación relativa al cambio			
Conocimientos y Experiencia		Lleva a la práctica diaria los conocimientos técnicos adquiridos en su formación académica			
		Usa sus experiencias para identificar y resolver problemas que se presenten			
		Transmite sus conocimientos, emprende acciones para lograr el crecimiento del equipo, sin reservarse experiencias y conocimientos claves			
Autocontrol		Controla eficazmente sus emociones e impulsos			
		Evita que la tensión a la que está expuesto producto del cambio afecte sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la unidad			
		Actúa oportuna y efectivamente para solucionar situaciones críticas que se originan en el proceso de cambio			
		Es capaz de aislar aquellas situaciones que le generan estrés, sin afectar las actividades que están asociadas al proceso de cambio			
Confianza en sí Mismo		Muestra seguridad en sí mismo y trabaja en todas las actividades que son necesarias durante el proceso de cambio sin requerir supervisión			
		Toma decisiones con respecto al proceso de cambio con autonomía, consultando sólo cuando es necesario			

		Admite sus fortalezas y limitaciones en cuanto a su rol de líder de cambio				
Confianza en sí Mismo		Acepta los retos de cambio y los aborda con la convicción de que él y el personal a su mando los alcanzarán				
Comportamiento ante Fracasos		Se responsabiliza por resultados desfavorables obtenidos por la unidad en el proceso de cambio, subsanando con prontitud los errores cometidos				
		Aprende de sus errores y valora la opinión del personal de la unidad para que actúe de acuerdo a lo establecido por la organización				
		Identifica sus debilidades y áreas a mejorar, y en función de ello, busca aprender nuevos conocimientos y erradicar sus limitaciones con el fin de ser un buen líder de cambio				
Compromiso con la Organización		Se preocupa porque su unidad haga un manejo óptimo de los recursos disponibles, y se esmera por cuidar equipos, herramientas e implementos de trabajo que son necesarios para que el cambio se lleve a cabo de forma exitosa				
		Toma en cuenta, durante el proceso de cambio, los valores y/o prejuicios (clima y cultura) que inculca la ética de la organización				
		Respeto y comparte las normas, procedimientos y jerarquías establecidas en la unidad y en la organización para cumplir la función de líder de cambio				
		Orienta su comportamiento y el del personal de la unidad en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos del proceso de cambio				

Anexo B. Análisis de fiabilidad Cuestionario N°1 (primera parte)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	12,9231	21,2436	,2557	,8536
VAR00002	13,3846	19,0897	,5768	,8415
VAR00003	13,0000	20,5000	,3921	,8496
VAR00004	13,0769	21,2436	,1332	,8594
VAR00005	13,0000	20,1667	,4941	,8462
VAR00006	13,0000	21,3333	,1441	,8576
VAR00007	13,0769	19,4103	,6138	,8408
VAR00008	13,0769	20,5769	,3029	,8530
VAR00009	13,2308	18,5256	,7324	,8342
VAR00010	13,3846	19,7564	,4225	,8487
VAR00011	13,4615	21,1026	,1323	,8612
VAR00012	13,0769	19,5769	,5682	,8426
VAR00013	13,0769	19,4103	,6138	,8408
VAR00014	13,2308	21,5256	,0409	,8651
VAR00015	13,1538	20,1410	,3717	,8506
VAR00016	13,3846	17,7564	,9030	,8254
VAR00017	13,0769	19,9103	,4783	,8462
VAR00018	13,1538	19,9744	,4120	,8489
VAR00019	13,2308	18,5256	,7324	,8342
VAR00020	13,0769	19,9103	,4783	,8462

Reliability Coefficients

N of Cases = 13,0

N of Items = 20

Alpha = ,8543

Anexo C. Análisis de fiabilidad: Cuestionario N° 1 segunda parte

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	196,6667	311,8667	,9001	,8883
VAR00002	197,0000	317,6000	,8692	,8894
VAR00003	197,0000	341,2000	,5279	,8962
VAR00004	196,5000	354,7000	,5347	,8978
VAR00005	196,5000	379,9000	-,4776	,9071
VAR00006	196,8333	336,1667	,6970	,8938
VAR00007	197,3333	327,4667	,7216	,8926
VAR00008	196,0000	366,8000	-,1023	,9016
VAR00009	196,1667	370,5667	-,2750	,9031
VAR00010	197,1667	314,9667	,9007	,8886
VAR00011	197,8333	322,1667	,8115	,8908
VAR00012	196,6667	357,8667	,2434	,8998
VAR00013	196,1667	372,5667	-,3746	,9038
VAR00014	195,8333	365,3667	,0000	,9007
VAR00015	197,0000	308,8000	,9590	,8869
VAR00016	196,0000	366,8000	-,1023	,9016
VAR00017	196,6667	309,0667	,9539	,8871
VAR00018	197,1667	312,1667	,9574	,8874
VAR00019	195,8333	365,3667	,0000	,9007
VAR00020	197,0000	320,0000	,8203	,8904
VAR00021	196,6667	347,0667	,6323	,8960
VAR00022	196,1667	372,5667	-,3746	,9038
VAR00023	196,0000	369,2000	-,2550	,9024
VAR00024	196,6667	311,8667	,9001	,8883
VAR00025	196,5000	363,5000	,0813	,9008
VAR00026	196,8333	365,3667	-,0165	,9018
VAR00027	196,0000	368,8000	-,2296	,9023
VAR00028	196,6667	357,8667	,2434	,8998
VAR00029	196,3333	358,2667	,2021	,9003
VAR00030	196,5000	367,5000	-,0894	,9033
VAR00031	195,8333	365,3667	,0000	,9007
VAR00032	196,6667	309,0667	,9539	,8871
VAR00033	197,0000	336,4000	,7764	,8932
VAR00034	196,1667	367,7667	-,1346	,9022
VAR00035	196,1667	349,7667	,7938	,8961
VAR00036	196,0000	366,8000	-,1023	,9016
VAR00037	196,1667	365,3667	-,0135	,9015

VAR00038	196,5000	374,7000	-,3164	,9056
VAR00039	196,0000	364,0000	,0770	,9007
VAR00040	197,1667	318,5667	,8286	,8901
VAR00041	196,3333	371,8667	-,2231	,9048

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00042	196,1667	367,7667	-,1346	,9022
VAR00043	196,5000	379,5000	-,4652	,9070
VAR00044	196,5000	372,3000	-,3613	,9037
VAR00045	197,1667	370,1667	-,2550	,9030
VAR00046	197,6667	328,2667	,8435	,8912
VAR00047	196,6667	373,8667	-,3115	,9050

Reliability Coefficients

N of Cases = 6,0

N of Items = 47

Alpha = ,9003

Anexo D. Cuestionario N° 2. Cuestionario suministrado a los Agentes de Cambio y a los respectivos supervisores



Estimado(a):

Actualmente se está desarrollado un proyecto de Tesis para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello; que tiene como objetivo determinar cuáles son las competencias que tienen los líderes de cambio que manejan procesos de cambio estructural.

Por lo anterior, y por su papel clave dentro del proceso de cambio que se está llevando a cabo en esta empresa, usted ha sido seleccionado para que forme parte de nuestro estudio.

Se le agradece responder con total sinceridad y objetividad ya que los datos serán tratados con confidencialidad y para fines meramente académicos.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de conductas, de las cuales usted deberá indicar con que frecuencia manifiesta dicha conducta. Para ello se le presentan cinco (5) opciones de respuesta de las cuales deberá seleccionar solo una (1) marcando con una X

Las opciones de respuesta son:

Nunca					Siempre	
1	2	3	4	5		

Donde:

1. Nunca
2. Pocas Veces
3. Con cierta regularidad
4. Muchas Veces
5. Siempre

Gracias por su Colaboración!

Adriana Goñi
CI: 15.179.769

Patricia Goñi
CI: 15.179.768



Estimado(a):

Actualmente se está desarrollado un proyecto de Tesis para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello; que tiene como objetivo determinar cuáles son las competencias que tienen los líderes de cambio que manejan procesos de cambio estructural.

Por lo anterior, y porque usted trabaja y tiene una relación directa con: _____ se le pide que indique la frecuencia en que dicha persona manifiesta las conductas que se presentan en el cuestionario.

Se le agradece responder con total sinceridad y objetividad ya que los datos serán tratados con confidencialidad y para fines meramente académicos.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de conductas, de las cuales usted deberá indicar con que frecuencia manifiesta dicha conducta. Para ello se le presentan cinco (5) opciones de respuesta de las cuales deberá seleccionar solo una (1) marcando con una X

Las opciones de respuesta son:

Nunca			Siempre	
1	2	3	4	5

Donde:

1. Nunca
2. Pocas Veces
3. Con cierta regularidad
4. Muchas Veces
5. Siempre

Gracias por su Colaboración!

Adriana Goñi
CI: 15.179.769

Patricia Goñi
CI: 15.179.768

Conductas Asociadas	Nivel de frecuencia en que manifiesta la conducta				
	1	2	3	4	5
Trabaja bien y logra alcanzar los objetivos, metas o resultados, establecidos por la organización en relación al proceso de cambio, garantizando su éxito					
Establece sus propios estándares de excelencia como líder del cambio, logrando resultados que superan los establecidos por la organización					
Modifica sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el proceso de implementación del cambio					
Fija metas retadoras y alcanzables, tanto para él como para el personal de la unidad que está en proceso de cambio					
Asume riesgos calculados, es decir, intenta algo nuevo o alcanza un objetivo difícil tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo					
Identifica o reconoce los problemas actuales de la organización y del personal de la unidad y los enfrenta de inmediato					
Actúa rápida y decididamente en un momento de crisis presentado durante el proceso de cambio					
Se adelanta a los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo tomando acciones preventivas y elaborando un plan de contingencia para lograr que el cambio estructural se lleve a cabo de forma exitosa					
Se anticipa a las situaciones que puedan presentarse a lo largo del proceso de cambio, con una visión a largo plazo					
Se concentra y focaliza en aquella información que sea relevante para garantizar el éxito del cambio estructural					
Muestra interés por investigar sobre cambios estructurales anteriores en la organización					
Solicita de otros empleados sus experiencias en relación a procesos de cambio estructural y la integra como información valiosa					
Es proactivo y muestra alto interés por conocer las causas del cambio estructural e intercambia ideas con otras personas para aprender de ellos y aplicarlo a la realidad organizacional					
Entiende el contenido del discurso y la conducta no verbal del personal de la unidad captando con claridad las emociones asociadas producto del proceso					

Entiende el por qué los demás actúan de una determinada manera durante el proceso de cambio, aunque no sea explicado o se exprese con dificultad				
Identifica actitudes, pautas o modelos de comportamiento del personal de la unidad y comprende las razones que las causan aún cuando para otros no resulten evidentes				
Posee una visión equilibrada de los puntos fuertes y débiles de los demás para afrontar con éxito el proceso de cambio				
Responde a las preguntas, quejas o problemas del cliente interno y externo en relación al cambio				
Mantiene una comunicación abierta con el cliente interno y externo sobre las expectativas mutuas que se tienen sobre el proceso de cambio				
Se responsabiliza personalmente en subsanar, sin excusas y con plenitud, los problemas que pueda presentar el cliente interno y externo a lo largo del proceso de cambio				
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente interno y externo, especialmente cuando pasa por periodos críticos durante el proceso de cambio				
Indaga proactivamente mas allá de las necesidades que el cliente le manifestó en el inicio del proceso de cambio y adecua los recursos disponibles a esas necesidades.				
Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente interno y externo, y en consecuencia para la organización				
Utiliza la persuasión como acción directa para vencer la resistencia al cambio, explicando con datos y ejemplos concretos, los beneficios del cambio.				
Identifica el nivel o interés del personal de la unidad en asumir el cambio orientando su discurso para atraer el interés de los demás hacia el proceso de cambio				
Usa mecanismos de influencia indirecta, desarrolla estrategias diferentes y acciones sucesivas para influir en los miembros de la unidad.				
Contacta e involucra a la gente que toma las decisiones dentro de la unidad y las convence a que apoyen el proceso de cambio para vencer la resistencia				
Identifica y utiliza la estructura formal de la organización, la cadena de mando y las relaciones de poder para articular los procesos de cambio dentro de la unidad				

Identifica la estructura informal de la unidad a través de las personas claves que influyen sobre las decisiones				
Comprende la política interna y sabe aprovechar las relaciones de poder existentes en la unidad (alianzas, rivalidades) utilizando esto como estrategia para garantizar el éxito del proceso de cambio				
Identifica y utiliza la cultura y el lenguaje de la organización para incorporarlo al proceso de cambio				
Ofrece ideas o información relevante al personal de la unidad en lo que respecta al proceso de cambio				
Expresa expectativas positivas sobre la unidad en relación al proceso de cambio				
Pide sugerencias y aprecia las ideas y experiencia del personal de la unidad, manteniendo una actitud abierta para aprender de los demás				
Motiva al personal de la unidad hacia el cambio, haciéndoles sentirse importantes como personas claves dentro del proceso				
Mantiene informado al personal de la unidad, el cual se ve afectado por el proceso de cambio explicando las causas de la implantación del mismo				
Dirige el proceso de interacción de la unidad con el objetivo de integrar a su personal y formar equipos de cambio				
Busca aprender de los miembros de la unidad, reconociendo la contribución dada por cada uno de ellos para que el cambio se dé de forma exitosa				
Defiende la reputación del personal de la unidad y lucha por obtener tanto el personal, los recursos y la información necesaria para lograr el éxito del cambio				
Controla eficazmente sus emociones e impulsos				
Evita que la tensión a la que está expuesto producto del cambio afecte sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la unidad				
Actúa oportuna y efectivamente para solucionar situaciones críticas que se originan en el proceso de cambio				
Es capaz de aislar aquellas situaciones que le generan estrés, sin afectar las actividades que están asociadas al proceso de cambio				
Se preocupa porque su unidad haga un manejo óptimo de los recursos disponibles, y se esmera por cuidar equipos, herramientas e implementos de trabajo que son necesarios para que el cambio se lleve a cabo de forma exitosa				

Toma en cuenta, durante el proceso de cambio, los valores y/o prejuicios (clima y cultura) que inculca la ética de la organización			
Respeto y comparte las normas, procedimientos y jerarquías establecidas en la unidad y en la organización para cumplir la función de líder de cambio			
Orienta su comportamiento y el del personal de la unidad en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos del proceso de cambio			

Anexo E. Análisis de fiabilidad: cuestionario N° 2 para la muestra de Agentes de Cambio

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	189,0000	137,4286	,5388	,8054
VAR00002	189,0000	142,1429	,2566	,8126
VAR00003	189,0000	146,7143	,0000	,8181
VAR00004	189,3333	143,6667	,1912	,8141
VAR00005	189,2667	138,7810	,4079	,8083
VAR00006	189,2000	146,1714	-,0024	,8215
VAR00007	189,0667	149,3524	-,1483	,8235
VAR00008	189,4667	138,8381	,3439	,8099
VAR00009	189,3333	144,6667	,1270	,8156
VAR00010	189,3333	145,0952	,0631	,8182
VAR00011	189,4000	145,1143	,0457	,8197
VAR00012	189,4000	141,1143	,2215	,8139
VAR00013	189,0667	144,9238	,0797	,8174
VAR00014	189,3333	138,5238	,3217	,8106
VAR00015	189,2000	148,0286	-,0955	,8191
VAR00016	189,2667	149,3524	-,1483	,8235
VAR00017	189,4000	144,4000	,1642	,8146
VAR00018	189,1333	149,8381	-,1763	,8239
VAR00019	189,4667	141,1238	,2121	,8144
VAR00020	189,2667	144,4952	,0856	,8178
VAR00021	189,0000	140,0000	,3837	,8094
VAR00022	188,9333	146,0667	,0273	,8183
VAR00023	188,8000	138,3143	,5562	,8059
VAR00024	189,3333	143,0952	,1896	,8143
VAR00025	189,2667	143,0667	,2589	,8127
VAR00026	189,6000	133,2571	,5356	,8028
VAR00027	189,2000	133,6000	,5466	,8027
VAR00028	189,4000	136,9714	,4089	,8076
VAR00029	189,3333	141,6667	,3208	,8112
VAR00030	189,2667	133,0667	,6498	,8002
VAR00031	189,1333	134,8381	,6480	,8018
VAR00032	189,2000	132,4571	,5991	,8008
VAR00033	189,3333	146,0952	,0361	,8176
VAR00034	189,2667	138,4952	,4893	,8068
VAR00035	189,1333	141,8381	,2980	,8116
VAR00036	189,1333	139,9810	,4161	,8088

VAR00037	189,3333	134,0952	,5663	,8025
VAR00038	189,3333	135,5238	,5517	,8038
VAR00039	189,4667	132,5524	,6501	,7998
VAR00040	189,3333	138,8095	,3405	,8100
VAR00041	189,5333	138,2667	,4517	,8073

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00042	189,2667	139,2095	,4450	,8079
VAR00043	189,3333	143,0952	,1896	,8143
VAR00044	188,8000	144,6000	,1355	,8153
VAR00045	189,0667	145,4952	,0651	,8172
VAR00046	188,9333	147,6381	-,0613	,8195
VAR00047	188,6667	147,0952	-,0201	,8176

Reliability Coefficients

N of Cases = 15,0

N of Items = 47

Alpha = ,8156

Anexo F. Análisis de fiabilidad: cuestionario N° 2 para la muestra de supervisores

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	173,6667	338,5238	,4342	,9142
VAR00002	174,4000	329,5429	,6048	,9122
VAR00003	173,6667	335,9524	,4689	,9138
VAR00004	173,8000	357,3143	-,2559	,9191
VAR00005	174,0000	335,7143	,4764	,9137
VAR00006	174,0667	342,2095	,2675	,9159
VAR00007	174,0667	336,6381	,3695	,9150
VAR00008	174,2667	347,9238	,0727	,9186
VAR00009	174,3333	342,6667	,2796	,9157
VAR00010	174,0000	333,8571	,5353	,9131
VAR00011	173,8000	340,1714	,3366	,9152
VAR00012	173,7333	332,7810	,5413	,9130
VAR00013	174,1333	338,2667	,3499	,9151
VAR00014	173,8667	341,6952	,2775	,9158
VAR00015	173,8667	324,1238	,7520	,9105
VAR00016	174,1333	347,4095	,1446	,9167
VAR00017	174,1333	347,5524	,1044	,9176
VAR00018	173,9333	328,9238	,4920	,9136
VAR00019	174,1333	335,2667	,4748	,9137
VAR00020	174,0667	334,3524	,5661	,9129
VAR00021	173,6667	330,2381	,7250	,9115
VAR00022	174,4000	343,9714	,3307	,9152
VAR00023	173,9333	345,2095	,2490	,9158
VAR00024	173,8000	343,8857	,2214	,9163
VAR00025	174,0667	345,6381	,1851	,9165
VAR00026	173,6667	334,6667	,5686	,9130
VAR00027	173,9333	331,7810	,5617	,9128
VAR00028	174,0000	335,8571	,4719	,9138
VAR00029	173,9333	333,9238	,4976	,9135
VAR00030	174,0000	329,5714	,6723	,9117
VAR00031	173,9333	339,9238	,3991	,9145
VAR00032	173,8667	343,2667	,2577	,9159
VAR00033	174,0000	343,2857	,3123	,9153
VAR00034	173,8000	337,6000	,4662	,9139
VAR00035	173,9333	338,4952	,3323	,9154
VAR00036	174,0667	334,7810	,5514	,9131
VAR00037	174,0000	332,1429	,5899	,9126

VAR00038	173,9333	333,2095	,6406	,9124
VAR00039	174,0000	328,2857	,6031	,9122
VAR00040	173,6667	335,9524	,5236	,9134
VAR00041	173,6000	338,1143	,4850	,9138

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00042	173,5333	336,9810	,4068	,9145
VAR00043	173,9333	330,2095	,6695	,9118
VAR00044	174,1333	339,5524	,2894	,9160
VAR00045	173,8000	337,0286	,5573	,9133
VAR00046	173,6000	336,5429	,6376	,9129
VAR00047	174,4667	341,9810	,1997	,9174

Reliability Coefficients

N of Cases = 15,0

N of Items = 47

Alpha = ,9160

Anexo G. Matriz de respuesta de expertos: Relevancia de cada Competencia

Competencias Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
4	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0
5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
11	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1

1 Motivación al Logro

2 Iniciativa

3 Búsqueda de Información

4 Sensibilidad interpersonal

5 Orientación al servicio al cliente

6 Impacto e Influencia

7 Conocimiento Organizacional

8 Trabajo en equipo y Cooperación

9 Liderazgo

10 Autocontrol

11 Compromiso con la Organización

Anexo H. Matriz de respuesta de expertos: Nivel de frecuencia, mediana y media

	Motivación al Logro					Iniciativa				Búsq de Infor				Sens interp							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17				
E1	5	4	4	4	5	5	2	5	5	4	2	4	5	5	3	5	4				
E2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5				
E3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	9	9	9	9				
E4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	3	3	5	4	5	5	5	5				
E5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	9	9	9	9	4	5	4	4				
E6	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5				
E7	5	5	5	5	5	3	3	4	4	9	9	9	9	5	5	5	5				
E8	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5				
E9	1	1	2	4	5	2	2	5	5	1	1	4	5	5	1	5	1				
E10	3	4	5	4	4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9				
E11	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4				
E12	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5				
E13	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1	4	1	1	5	5	5	5				
Md	5	4	4,5	4,5	4,5	4,5*	4	4	5	5	4,5*	4	3,5	4	5	4,1*	5	5	5	5	5*

Orientación hacia el cliente						Impacto e Influen				Conoc Org				Trab en Equipo							
P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35				
3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4				
5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5				
4	5	4	3	5	5	9	9	9	9	5	5	5	5	9	9	9	9				
9	9	9	9	9	9	3	5	5	5	9	9	9	9	9	9	9	9				
4	4	2	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	3				
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5				
9	9	9	9	9	9	5	5	5	5	9	9	9	9	5	5	5	5				
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5				
1	5	1	3	5	5	1	4	4	5	4	4	5	5	1	2	5	4				
1	2	1	2	2	2	9	9	9	9	9	9	9	9	3	3	2	3				
4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	9	9	9	9				
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5				
3	5	5	3	5	5	9	9	9	9	5	5	5	5	5	1	3	1				
4	5	4	4	5	5	4,5*	4,5	4	4,5	5	4,5*	4	5	5	5	4,8*	5	4	4,5	4,5	4,5*

Liderazgo				Autocontrol				Comp con la org						
P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47			
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4			
5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4			
9	9	9	9	9	9	9	9	3	4	4	3			
4	4	4	5	5	5	5	5	9	9	9	9			
4	4	4	3	9	9	9	9	3	4	4	4			
5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4			
5	3	3	3	5	5	5	5	4	3	5	4			
4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3			
5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	1	5			
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9			
4	4	4	5	4	4	5	5	9	9	9	9			
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5			
9	9	9	9	5	5	5	5	5	4	4	5			
5	4	4	5	4,5*	4,5	5	5	5	4,9*	4	4	4	4	4*

Anexo I. Cálculo de la Mediana de la respuesta de expertos

Estadísticos	N		Media Estadístico	Mediana Estadístico	Asimetría	
	Válidos Estadístico	Perdidos Estadístico			Estadístico	Error típ.
VAR00001	12	1	4,2500	5,0000	-2,028	,637
VAR00002	12	1	4,1667	4,0000	-2,276	,637
VAR00003	12	1	4,1667	4,5000	-,988	,637
VAR00004	12	1	4,4167	4,5000	-,735	,637
VAR00005	12	1	4,4167	4,5000	-,735	,637
VAR00006	11	2	3,7273	4,0000	-,437	,661
VAR00007	11	2	3,5455	4,0000	-,129	,661
VAR00008	11	2	4,4545	5,0000	-2,089	,661
VAR00009	11	2	4,3636	5,0000	-1,834	,661
VAR00010	10	3	3,6000	4,0000	-,866	,687
VAR00011	10	3	3,4000	3,5000	-,544	,687
VAR00012	10	3	4,0000	4,0000	-1,718	,687
VAR00013	10	3	4,3000	5,0000	-2,405	,687
VAR00014	11	2	4,8182	5,0000	-1,923	,661
VAR00015	11	2	4,3636	5,0000	-2,216	,661
VAR00016	11	2	4,8182	5,0000	-1,923	,661
VAR00017	11	2	4,3636	5,0000	-2,536	,661
VAR00018	11	2	3,4545	4,0000	-1,029	,661
VAR00019	11	2	4,4545	5,0000	-1,833	,661
VAR00020	11	2	3,4545	4,0000	-,750	,661
VAR00021	11	2	3,7273	4,0000	-,344	,661
VAR00022	11	2	4,3636	5,0000	-1,834	,661
VAR00023	11	2	4,5455	5,0000	-2,408	,661
VAR00024	10	3	4,0000	4,5000	-1,406	,687
VAR00025	10	3	4,4000	4,0000	,484	,687
VAR00026	10	3	4,4000	4,5000	-,780	,687
VAR00027	10	3	4,9000	5,0000	-3,162	,687
VAR00028	10	3	4,1000	4,0000	-,223	,687
VAR00029	10	3	4,5000	5,0000	-1,179	,687
VAR00030	10	3	4,5000	5,0000	-1,179	,687
VAR00031	10	3	5,0000			
VAR00032	10	3	4,3000	5,0000	-2,076	,687
VAR00033	10	3	3,6000	4,0000	-1,104	,687
VAR00034	10	3	4,2000	4,5000	-1,241	,687
VAR00035	10	3	4,0000	4,5000	-1,406	,687
VAR00036	10	3	4,6000	5,0000	-,484	,687
VAR00037	10	3	4,3000	4,0000	-,434	,687
VAR00038	10	3	4,1000	4,0000	-,166	,687

VAR00039	10	3	4,5000	5,0000	-1,358	,687
VAR00040	10	3	4,1000	4,5000	-1,792	,687
VAR00041	10	3	4,6000	5,0000	-1,658	,687
VAR00042	10	3	4,8000	5,0000	-1,779	,687
VAR00043	10	3	4,6000	5,0000	-1,658	,687
VAR00044	10	3	4,1000	4,0000	-,166	,687
VAR00045	10	3	3,7000	4,0000	-1,035	,687
VAR00046	10	3	3,6000	4,0000	-1,664	,687
VAR00047	10	3	4,1000	4,0000	-,166	,687

Anexo J. Respuesta de los Agentes de Cambio y cálculo de la media

	Motivación al Logro					Iniciativa				Búsq de Infor				Sens interp							
	M1	M2	M3	M4	M5	Media	I1	I2	I3	I4	Media	B1	B2	B3	B4	Media	S1	S2	S3	S4	Media
A1	5	5	4	4	3	4,2	2	3	3	3	2,8	4	3	5	5	4,3	5	4	3	5	4,3
A2	5	5	4	5	4	4,6	5	5	4	4	4,5	5	4	4	5	4,5	4	4	3	4	3,8
A3	5	4	4	5	5	4,6	5	4	5	4	4,5	4	5	4	4	4,3	5	5	4	4	4,5
A4	4	4	5	3	4	4,0	4	5	4	5	4,5	4	5	5	5	4,8	5	4	5	4	4,5
A5	4	3	4	5	5	4,2	4	4	5	4	4,3	3	4	4	5	4,0	5	4	5	3	4,3
A6	4	4	5	4	5	4,4	5	3	4	4	4,0	4	5	3	5	4,3	3	4	4	5	4,0
A7	5	5	4	4	4	4,4	4	4	3	4	3,8	5	2	3	3	3,3	3	4	4	4	3,8
A8	4	4	5	4	4	4,2	4	5	3	4	4,0	4	5	5	5	4,8	3	4	5	4	4,0
A9	3	4	4	3	4	3,6	5	5	5	5	5,0	3	5	4	3	3,8	2	4	3	4	3,3
A10	5	5	5	3	3	4,2	3	5	3	3	3,5	4	3	5	4	4,0	5	5	3	3	4,0
A11	4	4	5	4	3	4,0	3	5	3	4	3,8	5	4	3	4	4,0	3	4	4	3	3,5
A12	4	5	3	4	4	4,0	3	3	5	5	4,0	2	3	5	4	3,5	4	3	5	4	4,0
A13	5	5	5	4	5	4,8	5	5	5	4	4,8	5	4	3	4	4,0	4	4	4	4	4,0
A14	5	5	4	4	5	4,6	5	4	3	4	4,0	4	3	4	3	3,5	4	4	5	4	4,3
A15	3	3	4	4	3	3,4	5	4	3	3	3,8	4	4	2	5	3,8	5	5	4	4	4,5

Orientación al cliente						Impacto e Influen					Conoc Org				Trab en Equipo						
O1	O2	O3	O4	O5	O6	Media	IM1	IM2	IM3	IM4	Media	Cn1	Cn2	Cn3	Cn4	Media	T1	T2	T3	T4	Media
4	4	4	5	5	5	4,5	4	4	4	4	4,0	5	5	5	5	5,0	4	5	5	4	4,5
5	5	3	4	5	5	4,5	5	4	3	5	4,3	3	5	5	4	4,3	5	4	5	5	4,8
3	3	4	5	4	4	3,8	4	5	4	5	4,5	5	4	5	4	4,5	4	4	5	4	4,3
4	4	4	4	5	5	4,3	4	4	5	5	4,5	4	4	5	5	4,5	5	4	4	5	4,5
3	3	4	4	3	5	3,7	4	4	5	4	4,3	5	4	4	5	4,5	4	4	4	5	4,3
4	5	4	5	5	5	4,7	3	4	4	5	4,0	3	4	4	5	4,0	5	4	4	5	4,5
4	2	3	4	5	4	3,7	4	5	4	4	4,3	3	4	3	4	3,5	5	4	5	5	4,8
4	2	4	4	4	4	3,7	3	3	1	1	2,0	2	4	3	3	3,0	2	4	4	4	3,5
3	4	5	3	5	5	4,2	4	4	4	5	4,3	4	5	3	3	3,8	4	4	4	3	3,8
5	5	5	5	5	5	5,0	5	5	4	4	4,5	5	3	3	4	3,8	5	5	3	4	4,3
4	4	5	3	4	4	4,0	5	4	3	4	4,0	4	4	3	4	3,8	4	5	3	4	4,0
5	5	5	5	5	5	5,0	5	3	3	4	3,8	4	3	5	5	4,3	5	4	4	4	4,3
5	4	5	5	3	5	4,5	4	4	4	4	4,0	4	4	5	5	4,5	4	3	4	4	3,8
5	4	4	5	4	4	4,3	3	4	5	4	4,0	5	4	4	4	4,3	4	3	4	3	3,5
5	4	2	4	4	3	3,7	3	4	3	4	3,5	3	3	4	3	3,3	2	3	3	4	3,0

Liderazgo					Autocontrol				Comp con la org					
Li1	Li2	Li3	Li4	Media	A1	A2	A3	A4	Media	Cp1	Cp2	Cp3	Cp4	Media
4	3	4	4	3,8	5	5	5	4	4,8	5	5	5	5	5,0
4	5	5	5	4,8	4	4	4	4	4,0	5	4	4	5	4,5
5	5	5	5	5,0	5	5	4	4	4,5	5	4	5	5	4,8
5	4	5	5	4,8	5	4	5	5	4,8	5	4	4	4	4,3
4	5	5	5	4,8	4	4	4	5	4,3	3	4	4	5	4,0
5	5	4	3	4,3	4	4	4	4	4,0	4	5	4	5	4,5
4	3	3	3	3,3	5	5	5	5	5,0	5	3	4	4	4,0
3	3	4	4	3,5	4	3	4	3	3,5	4	4	5	5	4,5
4	4	3	4	3,8	5	3	3	3	3,5	5	5	3	4	4,3
3	5	3	3	3,5	4	3	3	4	3,5	4	3	5	5	4,3
5	3	4	3	3,8	4	4	4	3	3,8	4	5	4	5	4,5
4	3	4	4	3,8	3	3	4	3	3,3	4	4	4	4	4,0
4	4	3	4	3,8	3	3	5	4	3,8	5	5	5	5	5,0
5	5	5	4	4,8	3	4	4	4	3,8	5	5	5	4	4,8
4	3	3	2	3,0	2	3	3	5	3,3	5	4	5	5	4,8

Anexo K. Respuesta de los supervisores y cálculo de la Media

	Motivación al Logro					Media	Iniciativa				Media	Búsq de Infor				Media	Sens interp				Media
	M1	M2	M3	M4	M5		I1	I2	I3	I4		B1	B2	B3	B4		S1	S2	S3	S4	
S1	4	4	5	4	5	4,4	5	3	3	3	3,5	4	4	4	4	4,0	3	4	5	4	4,0
S2	4	2	5	4	4	3,8	2	4	5	4	3,8	5	5	2	2	3,5	2	4	3	3	3,0
S3	4	4	3	4	4	3,8	5	5	4	5	4,8	4	4	4	4	4,0	4	5	4	2	3,8
S4	4	4	5	4	4	4,2	4	5	4	4	4,3	4	4	5	5	4,5	5	5	4	4	4,5
S5	3	2	3	4	4	3,2	3	3	4	3	3,3	2	3	3	3	2,8	3	2	4	2	2,8
S6	4	3	5	4	4	4,0	3	3	5	2	3,3	4	4	5	3	4,0	3	3	4	4	3,5
S7	4	3	3	5	3	3,6	3	2	3	3	2,8	2	5	5	5	4,3	5	4	3	5	4,3
S8	5	5	4	3	3	4,0	4	4	2	3	3,3	3	3	4	4	3,5	4	4	5	4	4,3
S9	4	3	4	5	3	3,8	4	3	4	3	3,5	4	3	4	5	4,0	5	4	3	4	4,0
S10	4	3	4	3	4	3,6	3	2	3	4	3,0	4	5	4	4	4,3	4	5	3	4	4,0
S11	2	3	3	4	3	3,0	3	4	3	4	3,5	4	3	3	2	3,0	4	2	4	3	3,3
S12	5	4	5	4	3	4,2	5	5	3	3	4,0	3	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,0
S13	5	5	5	4	5	4,8	3	5	5	4	4,3	5	5	5	4	4,8	5	5	3	3	4,0
S14	5	3	4	4	5	4,2	4	4	2	4	3,5	4	3	5	3	3,8	4	4	3	4	3,8
S15	4	2	3	3	2	2,8	4	3	2	2	2,8	4	5	4	3	4,0	4	4	3	5	4,0

Orientación hacia el cliente						Impacto e Influen					Conoc Org				Trab en Equipo						
O1	O2	O3	O4	O5	O6	Media	IM1	IM2	IM3	IM4	Media	Cn1	Cn2	Cn3	Cn4	Media	T1	T2	T3	T4	Media
4	4	4	5	4	4	4,2	5	4	5	5	4,8	5	5	5	4	4,8	5	4	5	4	4,5
3	4	3	4	3	4	3,5	3	2	3	4	3,0	4	4	4	4	4,0	3	3	4	5	3,8
2	3	4	4	3	5	3,5	5	4	4	5	4,5	5	4	4	4	4,3	3	3	3	4	3,3
5	4	5	5	4	4	4,5	5	4	5	5	4,8	4	5	5	4	4,5	5	4	5	5	4,8
2	2	2	3	3	3	2,5	3	4	3	3	3,3	4	3	3	4	3,5	3	3	3	4	3,3
5	5	3	5	3	4	4,2	3	4	4	5	4,0	4	2	3	4	3,3	4	5	3	3	3,8
3	4	3	3	2	4	3,2	5	3	5	3	4,0	2	4	4	3	3,3	3	4	4	4	3,8
4	3	3	3	3	4	3,3	4	5	4	2	3,8	3	2	3	3	2,8	4	5	5	5	4,8
2	4	4	4	4	4	3,7	3	5	4	4	4,0	4	4	2	2	3,0	3	3	3	2	2,8
4	4	5	4	4	5	4,3	4	3	3	4	3,5	3	4	4	4	3,8	5	4	4	3	4,0
3	2	4	3	3	3	3,0	4	3	4	3	3,5	3	3	3	4	3,3	5	3	4	4	4,0
5	4	4	4	3	3	3,8	5	3	3	3	3,5	3	4	4	3	3,5	4	4	3	2	3,3
5	5	4	5	3	3	4,2	3	4	5	4	4,0	5	5	5	5	5,0	3	4	4	5	4,0
5	3	4	5	4	3	4,0	3	4	5	4	4,0	3	4	3	4	3,5	4	3	5	3	3,8
5	3	3	4	4	4	3,8	4	3	4	3	3,5	4	4	4	5	4,3	4	4	4	4	4,0

Liderazgo				Autocontrol				Comp con la org						
Li1	Li2	Li3	Li4	Media	A1	A2	A3	A4	Media	Cp1	Cp2	Cp3	Cp4	Media
4	4	5	4	4,3	4	5	3	4	4,0	3	5	5	3	4,0
3	4	4	4	3,8	3	5	5	3	4,0	2	3	4	4	3,3
4	4	4	5	4,3	5	5	4	5	4,8	5	4	4	5	4,5
5	4	5	4	4,5	5	4	5	4	4,5	5	4	5	2	4,0
3	3	3	3	3,0	3	3	2	3	2,8	3	4	4	3	3,5
4	4	5	4	4,3	4	4	5	4	4,3	3	4	4	2	3,3
2	2	4	2	2,5	5	4	3	3	3,8	3	3	4	2	3,0
3	4	3	3	3,3	5	5	5	5	5,0	5	4	4	4	4,3
3	2	3	3	2,8	4	4	4	2	3,5	2	4	3	2	2,8
5	4	4	5	4,5	4	4	5	4	4,3	3	4	4	2	3,3
4	4	3	3	3,5	4	4	4	3	3,8	4	3	4	3	3,5
4	3	3	2	3,0	3	3	5	4	3,8	4	3	3	3	3,3
4	5	4	5	4,5	5	5	5	5	5,0	3	5	5	5	4,5
4	5	4	4	4,3	3	3	4	4	3,5	5	4	4	4	4,3
3	4	3	5	3,8	4	4	4	4	4,0	4	5	5	5	4,8

Anexo L. Promedio de la Media de las respuestas de los Agentes de Cambio

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	Media
Motivación al Logro	4,2	4,6	4,6	4,0	4,2	4,4	4,4	4,2	3,6	4,2	4,0	4,0	4,8	4,6	3,4	4,2
Iniciativa	2,8	4,5	4,5	4,5	4,3	4,0	3,8	4,0	5,0	3,5	3,8	4,0	4,8	4,0	3,8	4,1
Búsqueda de Información	4,3	4,5	4,3	4,8	4,0	4,3	3,3	4,8	3,8	4,0	4,0	3,5	4,0	3,5	3,8	4,0
Sensibilidad Interpersonal	4,3	3,8	4,5	4,5	4,3	4,0	3,8	4,0	3,3	4,0	3,5	4,0	4,0	4,3	4,5	4,0
Orientación hacia el Cliente	4,5	4,5	3,8	4,3	3,7	4,7	3,7	3,7	4,2	5,0	4,0	5,0	4,5	4,3	3,7	4,2
Impacto e Influencia	4,0	4,3	4,5	4,5	4,3	4,0	4,3	2,0	4,3	4,5	4,0	3,8	4,0	4,0	3,5	4,0
Conocimiento Organizativo	5,0	4,3	4,5	4,5	4,5	4,0	3,5	3,0	3,8	3,8	3,8	4,3	4,5	4,3	3,3	4,1
Trabajo en Equipo	4,5	4,8	4,3	4,5	4,3	4,5	4,8	3,5	3,8	4,3	4,0	4,3	3,8	3,5	3,0	4,1
Liderazgo	3,8	4,8	5,0	4,8	4,8	4,3	3,3	3,5	3,8	3,5	3,8	3,8	3,8	4,8	3,0	4,0
Autocontrol	4,8	4,0	4,5	4,8	4,3	4,0	5,0	3,5	3,5	3,5	3,8	3,3	3,8	3,8	3,3	4,0
Compromiso con la Organización	5,0	4,5	4,8	4,3	4,0	4,5	4,0	4,5	4,3	4,3	4,5	4,0	5,0	4,8	4,8	4,5

Anexo M. Promedio de la Media de las respuestas de los Supervisores de los Agentes de Cambio.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	Media
Motivación al Logro	4,4	3,8	3,8	4,2	3,2	4,0	3,6	4,0	3,8	3,6	3,0	4,2	4,8	4,2	2,8	3,8
Iniciativa	3,5	3,8	4,8	4,3	3,3	3,3	2,8	3,3	3,5	3,0	3,5	4,0	4,3	3,5	2,8	3,6
Búsqueda de Información	4,0	3,5	4,0	4,5	2,8	4,0	4,3	3,5	4,0	4,3	3,0	3,0	4,8	3,8	4,0	3,8
Sensibilidad Interpersonal	4,0	3,0	3,8	4,5	2,8	3,5	4,3	4,3	4,0	4,0	3,3	3,0	4,0	3,8	4,0	3,7
Orientación hacia el Cliente	4,2	3,5	3,5	4,5	2,5	4,2	3,2	3,3	3,7	4,3	3,0	3,8	4,2	4,0	3,8	3,7
Impacto e Influencia	4,8	3,0	4,5	4,8	3,3	4,0	4,0	3,8	4,0	3,5	3,5	3,5	4,0	4,0	3,5	3,9
Conocimiento Organizativo	4,8	4,0	4,3	4,5	3,5	3,3	3,3	2,8	3,0	3,8	3,3	3,5	5,0	3,5	4,3	3,8
Trabajo en Equipo	4,5	3,8	3,3	4,8	3,3	3,8	3,8	4,8	2,8	4,0	4,0	3,3	4,0	3,8	4,0	3,8
Liderazgo	4,3	3,8	4,3	4,5	3,0	4,3	2,5	3,3	2,8	4,5	3,5	3,0	4,5	4,3	3,8	3,7
Autocontrol	4,0	4,0	4,8	4,5	2,8	4,3	3,8	5,0	3,5	4,3	3,8	3,8	5,0	3,5	4,0	4,1
Compromiso con la Organización	4,0	3,3	4,5	4,0	3,5	3,3	3,0	4,3	2,8	3,3	3,5	3,3	4,5	4,3	4,8	3,7

Anexo N. Promedio de la autoevaluación del Agente de cambio y de la evaluación del supervisor.

	Autoevaluación	Evaluación supervisor	Media
Motivación al Logro	4,2	3,8	4,0
Iniciativa	4,1	3,6	3,8
Búsqueda de Información	4,0	3,8	3,9
Sensibilidad Interpersonal	4,0	3,7	3,9
Orientación hacia el Cliente	4,2	3,7	4,0
Impacto e Influencia	4,0	3,9	3,9
Conocimiento Organizativo	4,1	3,8	3,9
Trabajo en Equipo	4,1	3,8	4,0
Liderazgo	4,0	3,7	3,9
Autocontrol	4,0	4,1	4,0
Compromiso con la Organización	4,5	3,7	4,1