TESIS
RI 2000
S5

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título: DIFERENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE HOMBRES Y MUJERES DE ACUERDO AL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL R.S.C Y SU RELACION CON EL INCREMENTO DE LA PARTICIPACION DEL GENERO FEMENINO.

Realizado por:

MARGIE EGLEE SILVA DOUBRONT
LIDIA LEAL ACOSTA

Profesor guía: MERCEDES PULIDO DE BRICEÑO

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Dieciseis (16) puntos.

Nombre: Gerardo Zúñiga A. Firma

Nombre: Francisco Coello Firma

Nombre: Mercedes Pulido Firma

Caracas, 9 de Noviembre de 2000

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

ÍNDICE

CONTENIDO PÁGINAS

- DEDICATORIA
- AGRADECIMIENTOS
- RESUMEN 1
- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
- OBJETIVOS E HIPÓTESIS:

  1. Objetivo General 5
  2. Objetivos Específicos 5
  3. Hipótesis 6

- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 7
- MARCO CONCEPTUAL 10
- MARCO TEÓRICO:

  1. Distribución operativa de la que forman parte las Estaciones de Servicio..... 13
  2. Sexo y género una perspectiva global 16
  3. Teorías sobre las diferencias de género 18
  4. Competencias 20
  5. La actitud, su relación con la conducta y la toma de decisiones 22

     5.1. Componentes de la actitud 23
     5.2. Teorías de la actitud 24
     5.3. ¿Y cómo formamos las actitudes? 24
     5.4. Las actitudes y su impacto en el desempeño laboral..... 25
     5.5. El papel de la percepción en la construcción de las actitudes 26
     5.6. La evaluación. El eslabón entre la percepción y la actitud 27
     5.7. Evaluaciones informales 28
     5.8. Toma de decisiones. Confianza en la decisión 31

  6. Una mirada a la situación laboral de la mujer en Venezuela 31

- MARCO METODOLÓGICO:

1. Diseño de la Investigación 34
2. Unidad de Análisis 34
3. Población 34
4. Muestra 35

- ASPECTOS ÉTICOS 36

- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

1. Instrumento de recolección de datos 37
2. Aplicación del Instrumento 37
3. Análisis de datos 38
4. Aplicación de Pruebas Estadísticas 47

- CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES 50

- BIBLIOGRAFÍA 51

- ANEXOS: 53

1. Matriz de tabulación de datos.
2. Nivel de Responsabilidad. Valores óptimos.
3. Total del Nivel de Responsabilidad. Valores óptimos.
4. Nivel de Servicio. Valores óptimos.
5. Total del Nivel de Servicio. Valores óptimos.
6. Nivel de Honestidad. Valores óptimos.
7. Total del Nivel de Honestidad. Valores óptimos.
8. Nivel de Respetuosidad. Valores óptimos.
9. Nivel de Pulcritud. Valores óptimos.
10. Nivel de Responsabilidad. Valores deficientes.
11. Total del Nivel de Responsabilidad. Valores deficientes.
12. Nivel de Servicio. Valores deficientes.
13. Total del Nivel de Servicio. Valores deficientes.
14. Nivel de Honestidad. Valores deficientes.
15. Total del Nivel de Honestidad. Valores deficientes.
16. Nivel de Respetuosidad. Valores deficientes.
17. Nivel de Pulcritud. Valores deficientes.

RESUMEN

En la actualidad se ha observado un fenómeno poco característico en la Venezuela d décadas anteriores, en las que percibíamos una escasa participación de la mujer en área laborales que requerían esfuerzo físico considerable y otras condiciones ambientales de trabaj que, en casos, se cree son mejor asumidas por los hombres que por las mujeres. Ha llamad nuestra atención, el hecho de observar un número creciente de mujeres desempeñándose com Representantes de Servicio de Atención al Cliente en las Estaciones de Servicio de Gasolina cargo que durante muchos años en Venezuela era sólo ocupado por personal masculino. Quiz por una creencia sostenida en que el hombre puede tener mejor conocimiento de la mecánica d los automóviles, de los surtidores de gasolina, estar físicamente mejor dotado para realiza actividades que requieran esfuerzo físico, llevar un buen manejo de la contabilidad, ó soporta condiciones arduas de trabajo como lo son olores desagradables y una continua exposición al sol entre otros factores, que las mujeres estuvieron durante algunas décadas ajenas a esta áre laboral. Esta realidad, nos llevó inicialmente a plantearnos la siguiente pregunta, ¿ Exist un perfil diferencial de competencias en el desempeño laboral entre hombres y mujeres, y tien éste relación con el incremento de la participación del género femenino? Cabe destacar qu aunque hay factores sociales, económicos y culturales que influyen en la motivación de la muje para insertarse en este campo laboral, la dimensión a estudiar será sólo el área temátic inherente a las Competencias laborales para el cargo a estudiar, ya que en toda investigación e necesario delimitar el enfoque de la misma, de modo que sea factible encontrar una respuest científica a una pregunta precisa de investigación que nos conduzca a elaborar conclusiones qu permitan entender un aspecto de esa realidad. Por razones de factibilidad, sería para nosotra imposible estudiar todas las dimensiones del fenómeno.

En este sentido y una vez establecida la dimensión precisa del fenómeno a estudiar procedimos a delimitar la muestra que enmarcaría nuestra pregunta de investigación. Por ello, e cuanto al área geográfica escogimos las Estaciones de Servicio ubicadas en el Are Metropolitana y Edo. Miranda. Con respecto a las compañías a estudiar, abarcamo DELTAVEN, TEXACO, BRISTISH PETROLEUM Y SHELL. Con estos puntos ya definidos procedimos a precisar nuestra pregunta de investigación así: **¿ Existe un perfil diferencial d competencias en el desempeño laboral entre hombres y mujeres, y tiene éste relación con e incremento de la participación del género femenino como Representantes de Atención a Cliente, en las empresas DELTAVEN, SHELL, BRITISH PETROLEUM y TEXACO, d una muestra de Estaciones de Servicios tomada en el Area Metropolitana y Estad Miranda ?**

Del mismo modo en las Estaciones de Servicio de estas compañías, vamos a estudiar a aquellas en donde exista un desempeño de la mujer como Representante de Atención a Servicio, así como también aquellas en las que no exista ninguna mujer desempeñándose en es cargo. De esta forma estudiaremos con objetividad las causas que hacen que se les sig contratando ó se les empiece a contratar, así como las causas por las cuales no se les contrate, ó por las cuales se les tuvo que dejar de contratar.

Estos son los puntos principales que pretende abarcar nuestra investigación: Diferencias en el perfil de Competencias, y su relación con el incremento de la mujer en esta área de servicios.

En función de este proceso, hemos acudido a diversas fuentes de investigación que no permitan documentarnos acerca de realidades similares en Venezuela y Latinoamérica, así como de teorías europeas y americanas, que nos permitan enriquecer, complementar y sustentar e análisis de los datos obtenidos

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Venezuela y Latinoamérica, durante el siglo XIX, y aún a comienzos del S. XX, lo principios que regían el comportamiento de la mujer, estaban determinados por la doctrin cristiana; incluso las leyes y los códigos consagraban a la mujer bajo esta doctrina: " Estará bajo el poder de tu marido, y él te dominará" (Vives, 1947, p. 1086. La Formación de l mujer cristiana, Madrid)

Esta obediencia que debía rendir la mujer al hombre, estaba sustentada en dos premisa fundamentales, por un lado la mujer necesitaba de protección, y por el otro existía un preocupación social de única autoridad y dirección en la familia. Estas condiciones ideológicas y jurídicas determinaban que la mujer estuviera sumisa y subordinada ante la autoridad de hombre, adoptando una absoluta dependencia de éste.

Sin embargo, la realidad económica transformó la realidad social tan arraigada para l época. Episodios históricos como el proceso de industrialización , derivado de la explotació petrolera , trajo como consecuencias migraciones del campo a la ciudad, haciendo que la muje dejara sus actividades agrícolas y se insertara en actividades manufactureras. Dentro de est visión histórica, es necesario que nos remontemos a los orígenes de las primeras consideracione hacia el género femenino, desde el marco político, en el cual el gobierno de Guzmán Blanco jugó un papel fundamental a través del decreto de Instrucción Popular y Obligatoria, establecid el 27 de Julio de 1870, en el cual se le otorgaba el derecho explícito de obligatoriedad d educación para ambos sexos a nivel nacional. Cabe destacar que aún cuando se le otorgaba a l mujer venezolana este derecho, los marcos pedagógicos que orientaban el contenido de l instrucción, seguían apegados a los principios religiosos de castidad, obediencia y sumisión, qu definían el rol social de la mujer para aquella época, creando así un mecanismo ideológic dentro de las escuelas, que no hacía más que adiestrarla en las labores domésticas, manuales, y de enseñanza. Con esto se trataba de lograr, que la participación de la mujer en la sociedad, s limitara sólo a desempeñar roles de maestra, vendedoras, y hasta la tipografía. A pesar de esto en el contexto de la época, existen antecedentes, aunque con menor presencia de participació femenina en el trabajo manufacturero, llevado a cabo en talleres, tal como: la Fábrica d Cigarrillos "El Cojo", en 1883, considerada como la primera empresa que fundaba en el paí talleres de mujeres dándole trabajo a un gran número de familias pobres y honradas (Memori descriptiva de la empresa el Cojo. Caracas , tipografía al vapor de la empresa " El Cojo")

Considerando la evolución del proceso de explotación petrolera e industrialización e Venezuela, en los últimos años la incorporación de la mujer venezolana al mercado laboral se h ido incrementando, sin dejar de lado el papel fundamental que ha significado para la mujer l maternidad. Hay factores de diversa índole que han reconfigurado el rol social que el géner femenino ha tenido que asumir, diversificándolo cada vez más. Esta adopción de nuevos roles d la mujer venezolana a nivel laboral, ha presentado distintos niveles en diferentes categoría ocupacionales de acuerdo a las posibilidades de instrucción a la que ésta ha tenido acceso a l largo del proceso evolutivo, que como hemos mencionado anteriormente en sus inicios s orientaba a otros aspectos distintos a los que muestra la realidad actual, en la cual podemo observar cómo la mujer progresivamente se ha ido insertando en ámbitos tanto universitarios y de especialización, a nivel de Medicina, Ingeniería, Derecho, Ciencias Políticas, Mecánic Industrial, etc., como otras, de menor exigencia intelectual, en áreas de servicios como las d atención al público en centros de comida rápida y Representantes de Atención al Cliente en la

Estaciones de Servicio; siendo esta última considerada como una actividad fundamentalmente masculina.

Es así como en la realidad socio-económica venezolana podemos destacar múltiples factores que han inducido a este fenómeno, entre los cuales destacan su importancia el éxodo rural producidos por el bajo nivel y la necesidad de buscar mejores condiciones demográficas de las zonas más deprimidas del país hacia centros urbanos que prometían mejores alternativas generándose una concentración poblacional que demandaba la ampliación de los servicios públicos básicos. Paralelamente, la concepción del estado civil de la mujer dentro del contexto cultural que anteriormente estaba concebido para ella, sobre la base de que su único fin era el matrimonio, se transformó por el peso que ejercieron los factores económicos entre otros, lo cual le dió la oportunidad de asumir una nueva postura ante la situación de dependencia que tenía con su marido; esto ahora significaría un nuevo reto para ella, al tomar conciencia de su potencialidad y asumirse como único sustento de la familia. Esta situación, dentro de lo que significó la crisis de los 80, en la cual se frena dramáticamente la generación de riqueza en el país, y se inicia un proceso inflacionario que deteriora aún más los salarios reales de la población, induce a que la mujer, como protagonista de este proceso, se incorpore con mayor intensidad dentro de la fuerza activa de la PEA (Población Económicamente Activa), y comienza a desempeñar funciones en diversos ámbitos del espacio laboral, llegando a irrumpir en labores que culturalmente eran sólo inherentes al género masculino.

Ante esta realidad, se ha observado en las últimas décadas que parte de las mujeres venezolanas han venido incrementando de forma gradual y progresiva su participación en las Estaciones de Servicio de gasolina, como Representantes de Atención al Cliente, coloquialmente llamadas bomberas, (cargo históricamente ocupado por hombres), lo cual se puede apreciar en un gran número de estaciones ubicadas principalmente en el Area Metropolitana y Edo Miranda . Esto pareciera responder al reto que la mujer en sí misma ha querido asumir al igualar su condición social con la del género masculino, demostrándose así misma que posee un potencial de capacidades para asumir las mismas responsabilidades tanto intelectuales como físicas del hombre, al ocupar cargos que anteriormente eran sólo inherentes al género masculino. Sin embargo, de acuerdo a la información suministrada por entrevistas directas realizadas a algunos Gerentes de Estaciones de Servicios, pareciera que no son sólo estas capacidades intelectuales y físicas las que hacen más proclive la inserción de la mujer en los campos laborales tradicionalmente masculinos, sino que hay otras razones de carácter psico-social, moral, tecnológica, cultural, etc., que han contribuido a ello, lo cual nos conduce a plantearnos la siguiente interrogante: **¿ Existe un perfil diferencial de competencias en el desempeño laboral entre hombres y mujeres, y tiene éste relación con el incremento de la participación del género femenino como Representantes de Atención al Cliente, en las empresas DELTAVEN, SHELL, BRITISH PETROLEUM y TEXACO, de una muestra de Estaciones de Servicios tomada en el Area Metropolitana y Estado Miranda ?**

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

1. **Objetivo General**:

Determinar la existencia de un Perfil Diferencial de Competencias en el desempeñ laboral entre hombres y mujeres, en el cargo de Representante de Atención al Cliente ocupad históricamente por el género masculino, y en qué medida esto tiene relación con el increment de la participación del género femenino en dicho ámbito laboral, en una muestra de Estacione de Servicio de las compañías Deltaven, Texaco, BP, Shell, en el Area Metropolitana de Caraca y Edo. Miranda.

2. **Objetivos específicos**:

1. Determinar la existencia de un perfil diferencial de competencias en el desempeño labora entre hombres y mujeres, sobre la base de los datos obtenidos del instrumento aplicado los Gerentes, para el cargo de Representante de Servicio al Cliente.

2. Determinar si ha existido un incremento en la participación de la mujer com Representante de Servicio al Cliente en el Área Metropolitana y Edo. Miranda.

3. Evaluar en términos porcentuales y estadísticos en que medida la existencia del perf diferencial de competencias en el desempeño laboral entre hombres y mujeres influye e el incremento de la participación de la mujer como representante de servicio al cliente

4. Evaluar sobre la base de la relación obtenida, los criterios de aceptación manejados po los Gerentes de las Estaciones de Servicios que determinan la contratación de un géner u otro, para desempeñarse como Representantes de Servicio al Cliente.

5. Aportar a la investigación de estudios relacionados con la mujer, a fin de reconocer la habilidades y potencialidades que le permiten adentrarse en una nueva área laboral, qu se contrapone a los históricamente concebidos, abriendo de esta forma una brecha d conocimiento que amplíe los campos de la investigación.

HIPOTESIS

Hi: " El Perfil Diferencial de Competencias entre hombres y mujeres, como Representantes d Servicio al Cliente, guarda una relación directamente proporcional con el incremento de l participación del género femenino en este cargo, en las estaciones de servicio pertenecientes Deltaven, Texaco, BP y Shell, ubicadas en el Dto. Federal y Edo. Miranda."

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Incremento de la participación del género femenino	Aumento progresivo de las mujeres como Representantes de Servicio de atención al cliente, a lo largo de la última década.	Participación en el cargo de Representantes de Servicio de Atención al Cliente , desempeñando las funciones inherentes al mismo	Número de Contratacior Registradas en la última década.
2. Perfiles de Competencias	Es el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.	• Tomar decisiones acertadas	• Resuelve adecuadamente los problemas.
		• Promover la imagen de la estación de Servicio.	• Atiende correctamente al cliente, brinda confianza y mantiene limpio el lugar de trabajo.
		• Propiciar relaciones interpersonales.	• Utiliza normas de educación; se muestra amable, respetuoso y responsable.
		• Guardar una buena apariencia personal	• Mantiene en buen cuidado el uniforme, está rasurado, peinado(a), con calza limpio y apropiado.
		• Mantener fluidez en la comunicación	• Utiliza un lenguaj apropiado para dirigir a los demás.
		• Actualizarse en el desempeño en su cargo	• Asiste a eventos d adiestramientos.
		• Surtir correctamente los diferentes fluidos en el motor y en el tanque de combustible del automóvil	• Ubica correctamente los siti adecuados para esa acción.
		• Ofrecer al cliente la línea de productos automotores	• Orienta técnicamente al usuar de acuerdo a sus necesidades y tipo de automóvil.
		• Verificar de manera correcta el nivel de los diferentes	• Sigue las especificaciones de

		fluídos para el motor, caja , dirección, hidromática, agua de motor y agua de batería	acuerdo al automóvil
		• Organizar en los exhibidores los diferentes productos automotores	• Organiza los productos de forma atractiva.
		• Proporcionar servicios adicionales al cliente en cuanto agua, aire y otros requerimientos	• Responde acertadamente las demandas de los clientes.
		• Plantear alternativas de solución ante cualquier requerimiento del usuario	• Orienta debidamente al usuar dentro de la estación servicio.
		• Ofrecer al cliente alternativas de repuestos y accesorios para el vehículo	• Destaca visualmer anomalías en el funcionamiento del vehículo y brinda asesoría técnica.
		• Operar adecuadamente el equipo e instrumentos de trabajo	• Seguir las normas establecidas.
		• Mantener en perfecto estado la limpieza del área de trabajo	• Evita botes de combustibles o lubricantes y mantien limpio el lugar.
		• Dar respuesta inmediata y acertada a situaciones de accidentes o actos inseguros durante el trabajo	• Actúa rápido y correctamente ante ur siniestro.
		• Revisar cuidadosamente la existencia y estado de los equipos, herramientas e implementos de trabajo	• Revisa los equipos herramientas.
		• Prevenir accidentes en las estaciones de trabajo	• Cumple la Ley de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo
		• Llevar a cabo el control de dinero	• Verifica que el contador del surtidor de gasolir y la mercancía vendida en el turn corresponde con e monto manejado

		• Controlar la cantidad de dinero por litros de combustibles medidos de acuerdo al surtidor • Cobrar correctamente por el servicio suministrado • Informar cualquier irregularidad durante su trabajo	del día. • Verifica que l cantidad de dinero se corresponde con el contador del surtidor • Ausencia de reclamos por parte d los usuarios. • Se dirige a su supervisor inmediato ante cualquier eventualidad.

MARCO CONCEPTUAL

Sexo

Diferencia física y de conducta que distingue a los organismos individuales, según la funciones que realizan en los procesos de reproducción.

Género (sociología)

Identidad generada por el rol sexual de las personas. Los términos género y sexo se utilizan a menudo indistintamente, aunque sexo se refiere de forma específica a las características biológicas y físicas que convierten a una persona en hombre o mujer en el momento de su nacimiento, y género se refiere a las conductas de identificación sexual asociadas a miembros de una sociedad.

La socialización

Proceso a través del cual el individuo aprende las costumbre, ideas, creencias, valores, normas, hábitos, de su cultura específica y se adapta a las mimas como parte de su propia perosnalidad.

Cultura

Conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término 'cultura' engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden.

Estereotipos (sociología)

La perpetuación de una imagen simplista de la categoría de una persona, una institución o una cultura. La palabra estereotipo procede de las palabras griegas *stereos* ('sólido') y *typos* ('marca').

Rol

Patrón de conducta de las personas en las situaciones sociales. El rol puede ser entendido como el papel que pone en práctica la persona en el drama social, o, en un sentido más preciso, como el sistema de expectativas sociales que acompañan a la presentación pública de los sujetos de un determinado estado social o estatus. Un "modelo de rol" es el que es digno

de ser copiado según los valores del sistema en cuestión. Gran parte de la conducta de la sociedad imita determinados modelos de rol.

Empatía Emocional

Participación afectiva y emotiva de un sujeto en una realidad ajena.

Expresividad

Grado en qu eexpresa el complemento genético de un rasgo ó una enfermedad, una vez que ha alcanzado penetrancia.

Emoción

Reación compleja que consiste en un cambio fisiológico del estado homeostático, el cual se experimenta subjetivamente como un sentimiento y se manifiesta en cambios corporales que son preparatorios de accionesmanifiestas.

Agresión

Ataque u acción hostil que pude adoptar cualquier forma, desde la acometida física en un extremo, hasta la crítica verbal amable en el otro. Este tipo de conducta puede ser dirigido hacia cosas ó personas incluyendo el yo.

Conformidad

Actitud de adaptación a cualquier circunstancia de carácter público o privado.

Influenciabilidad

Característica que define a un individuo que deja ejercer sobre sí mismo, ideologías, principios, formas de pensamiento, etc. de otros individuos.

Altruismo

Individualismo ético, opuesto al egoísmo, que afirma como objeto de la acción mora otras personas que no son el sujeto de dicha acción.

Actitud

Predisposición para reaccionar consistentemente de cierta forma (positiva ó negativamente) ante ciertas personas, objetos ó conceptos. Las actitudes tienen componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales

Conducta

Totalidad de las acciones e interacciones intraorgánicas y extraorgánicas de un organismo con su ambiente físico y social. Cualquier actividad, movimiento ó respuestas del individuo.

Afecto

Término genérico que se aplica a los sentimientos, emociones ó disposiciones en tanto modos de funcionamiento mental

Cognición

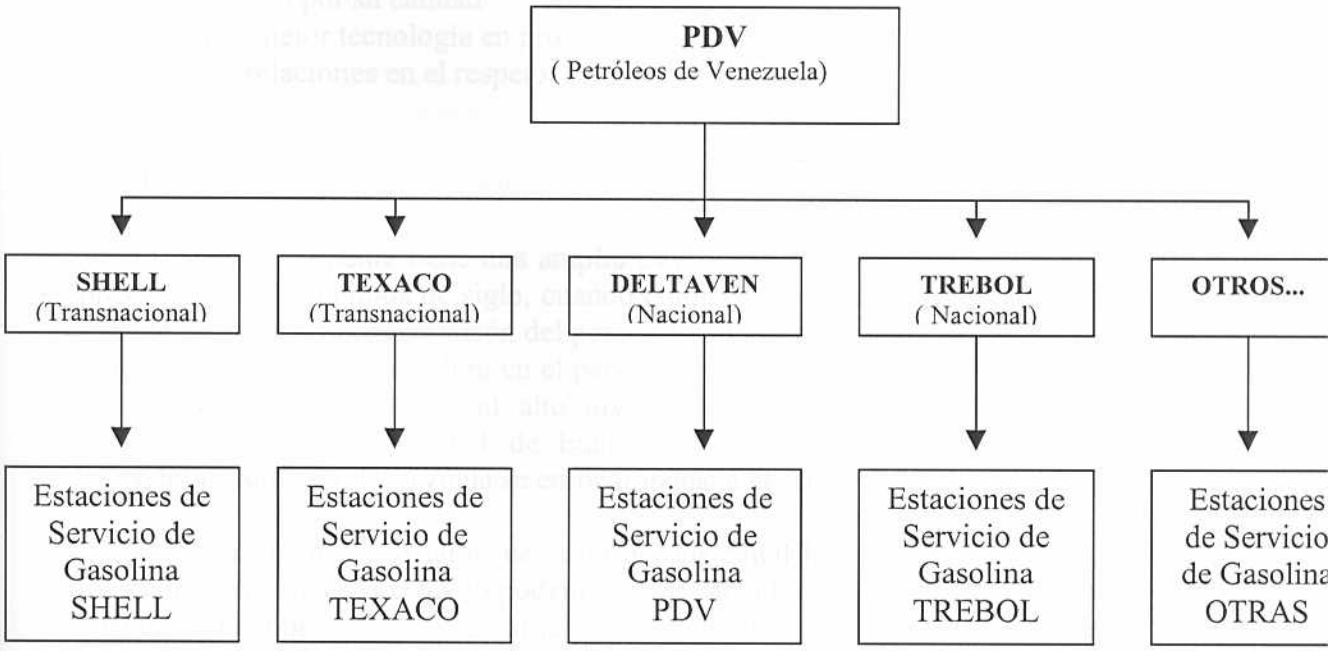
Término general para referirse a cualquier proceso que permita a un organismo conocer y estar consciente. Incluye actos como percibir, razonar, y juzgar.

MARCO TEORICO

I. DISTRIBUCIÓN OPERATIVA DE LA QUE FORMAN PARTE LAS ESTACIONES DE SERVICIO

A raíz de la nacionalización del petróleo en el año 1976, el manejo del mismo queda e manos de PDVSA, hoy llamada PDV como la principal empresa del Estado Venezolanc Después del año 1994, aparecen el mercado de los servicios de hidrocarburos, compañía transnacionales como Shell, Bristish Petroleum, Texaco, Móbil, junto con las nacionales y existentes como Trébol, CCM, Llanopetrol, y Deltaven, de las cuales la última es estadal, y en s conjunto se constituyen como filiales de PDV.

En este sentido, la estructura organizacional que permite visualizar esta distribuciór operativa, la podemos representar de la siguiente manera:



De esta forma podemos observar, como cada filial coordina y supervisa las funcione llevadas a cabo por las estaciones de servicio que le son inherentes. A este respecto cab destacar que cada Estación de Servicio está a cargo de un Gerente el cual, entre otras funcione directivas, es el responsable de contratar al personal operativo que se desempeña com Representante de Servicio al Cliente, sobre la base de los perfiles del cargo establecidos por l filial a la que dicha estación pertenece. Razón por la cual, las filiales son las responsables d velar por el cumplimiento de las normas establecidas en los parámetros organizacionale definidos por estas compañías.

Ahora bien, ya que las Estaciones de Servicio que vamos a tomar en cuenta para nuestro estudio, pertenecen a las compañías British Petroleum, Shell, Texaco y PDV, vamos a conocerlas un poquito mejor.

BRITISH PETROLEUM

British Petroleum Company fue fundada en 1901, y es una de las corporaciones más importantes dedicada a la industria del petróleo, del gas y sus derivados. A lo largo de este siglo BP ha extendido sus actividades a casi 100 países en los 5 continentes.

En Venezuela, BP llega en la década de los 70's. La exploración fue el área inicial que el grupo desarrolla en nuestro país, luego el mercadeo y la distribución, que se agudiza aún más con las nuevas concesiones de la década de los 80's y en el año 1998.

Para BP, las Estaciones de Servicio son el punto de encuentro entre BP y la comunidad. Es por esta razón que para ellos es de vital importancia diseñar Estaciones de Servicio que cumplan con los estándares de seguridad, buen trato y calidad en el servicio. Para ello, el nuevo concepto de Estaciones de Servicio que ha sido implementado en Venezuela, busca:

a) Satisfacer las necesidades del Cliente Venezolano
b) Asegurar un servicio profesional y amable
c) Ser escogidos por su calidad
d) Utilizar la mejor tecnología en pro del ambiente
e) Basar sus relaciones en el respeto y la confianza.

SHELL

Shell igualmente tiene una amplia trayectoria a nivel mundial. En Venezuela, Shell está presente desde principios de siglo, cuando comienza la historia petrolera del país. La Caribbean Petroleum culminó la perforación del pozo Zumaque 1 a mediado de los 30's, hoy símbolo de los inicios de la actividad petrolera en el país. En marzo de 1964 se crea en Caracas, Shell Químicas de Venezuela, C.A, debido al alto nivel alcanzado en el negocio de productos químicos derivados del petróleo. El 1 de Enero de 1976, con la nacionalización del petróleo, las inversiones Shell en Venezuela se enfocaron hacia el sector químico y de consumo directo.

Ahora bien, a lo largo de esta década Shell ha tenido una fuerte participación en el mercado Venezolano, lo cual lo podemos observar si hacemos un pequeño recuento:

- 19 de Noviembre de 1993. Se firma el Convenio de Servicios de Operación entre Shell y Lagoven
- Mayo 1995: Se firman contratos para la construcción de la Plataforma Principal de Producción
- 24 de Enero de 1996: Se alcanza un nivel de producción de 10.000 barriles diarios
- 14 de Septiembre de 1996: Se alcanza un nivel de producción de 20.000 barriles diarios
- 26 de Julio de 1997: Se inaugura la Planta de Lubricantes de Shell Venezuela en Valencia.
- Septiembre de 1997: Se alcanza un nivel de producción de 50 barriles diarios.

Al igual que BP, no conformándose sólo con la exploración y la manufactura, deciden incursionar en el nuevo concepto de Estaciones de Servicio, con la finalidad de estar más cerca de la comunidad. Este nuevo modelo de estaciones de Servicio se enfoca en:

- Excelencia en el Servicio
- Promoción de los Productos Shell
- Tienda de Conveniencias
- Uso de tecnologías con bajo impacto ambiental

PETRÓLEOS DE VENEZUELA (PDV)

PDV anteriormente la conocíamos como PDVSA. Igualmente nace en el país a raíz de la aparición del petróleo a principios de siglo. Las actividades de PDV se concentran en el Edo Zulia, principalmente y al Oriente del país. Sin embargo, hemos de destacar, que PDV se sirve de los servicios de otras compañías (como Schlumberger, etc), para hacer los trabajos de exploración y preforación. Por el contrario, en el área de la Refinería y Comercialización, PDV está a la cabeza en nuestro país. Vale destacar las refinerías en Curazao, y la de Japón entre otras, en la cual Venezuela de la última, tiene un gran porcentaje accionario. Así mismo Venezuela se consolida en el extranjero con su marca Citgo, a la cabeza en el mercado norteamericano.

En sus inicios, PDVSA contaba con Estaciones de Servicios Filiales como lo eran Lagoven, Maraven y Corpoven. Ellas conforman lo que se conoce como la Administración Operativa por Regiones (AOPR)., cuya responsabilidad yacía en el suministro, transporte distribución y comercialización de los productos por la filial que administra cada región. Por ejemplo, todas la estaciones de Servicio de Occidente del país pertenecientes a Corpoven Lagoven y Maraven, pasan a ser administradas sólo por Maraven. En el Centro y Oriente del país, la administradora viene a ser Corpoven. Y Lagoven por su parte, administrará las estaciones de Servicio de las tres filiales en Caracas y sus alrededores.

Es a partir del año 1998, cuando a raíz de las nuevas concesiones se origina la fusión de Lagoven, Maraven y Corpoven, transformando la vieja PDVSA en PDV, centralizando un poco más esta administración y así, dar lugar a las compañías extranjeras que vendrían ahora fortalecerse en el mercado venezolano.

Es así como surgen las Estaciones PDV, Shell, Texaco, British Petroleum, Móbil, etc todas comercializadoras de la gasolina, pero concesionarias de PDV.

Veamos ahora como están constituidas de las Estaciones de Servicio de PDV:
- Personal adiestrado especialmente para brindar una atención cordial, rápida y efectiva
- Sistemas de Seguridad Avanzados para un servicio confiable
. Tienda de Conveniencias, con productos para el hogar y oficina
- Centros de Lubricación, con rápida atención y rapidez en el servicio

TEXACO:

Al igual que las demás compañías, Texaco fortalece su presencia en Venezuela a partir del año 1998.

El concepto de las Estaciones de Servicio que buscan promocionar, es el siguiente:
- Excelencia en el Servicio
- Promoción de los Productos Texaco
- Tienda de Conveniencias
- Uso de tecnologías con bajo impacto ambiental.

2. SEXO Y GENERO: UNA PERSPECTIVA GLOBAL

Desde que surge la especie del ser humano, como parte del reino natural de los sere vivos, nacen las diferencias sexuales, es decir; dos tipos de seres dentro de las especie humana similares aunque biológicamente distintos, uno hombre y otro mujer. Pero, cuando hablamos d las divergencias entre estos sexos, ¿Debemos referirnos sólo a su condición biológica sexua distinta para comprender la realidad social de la que forman parte? Es claro que resultarí efímero, reduccionista y profundamente elemental, construir una visión conceptual de esta diferencias considerando sólo este análisis antropológico, por lo cual es importante considera los aportes de la psicología social y la sociología con respecto a lo que estas ciencias han referid sobre esto, otorgando una visión diferencial entre el hombre y la mujer, no sólo considerando s sexo sino su género, lo cual encierra dos ópticas distintas: El sexo refiere una connotació distinta referida a las características biológicas que convierten a un individuo en hombre ó e mujer, mientras que el género implica una conducta de identificación sexual asociada a lo miembros que forman parte de una misma sociedad. Tal como lo refiere la Comisión de l Comunidad Económica Europea: "El término "género" se refiere a una serie de atributo adquiridos socialmente y específicos de las distintas culturas que distinguen a los hombres y a la mujeres, mientras que el término "sexo" se refiere únicamente a las diferencias físicas. Puest que las diferencias entre hombres y mujeres están determinadas por la historia de los pueblos son específicas de las distintas culturas, varían según los distintos países y regiones y cambia con el tiempo."(1)

Es por ello que surge el concepto de género con una forma que refiere al construcció social "...que se extiende a partir de las diferencias biológicas entre los sexos, para incluir u conjunto de normas sobre conductas y actitudes aceptables y esperadas por parte de cada uno d ellos...(Cepal, 1992, 3)(2). Es así como desde este marco conceptual, cuando hablamos de géner debemos referirnos a pautas ce comportamiento adquiridas y socialmente aceptadas, lo cua exige un proceso de aprendizaje que tiene sus inicios en el nacimiento, es decir," un proceso d socialización a través del cual, hombres y mujeres aprenden el papel que les toca jugar, la características que deben acompañar y las tareas que deben desempeñar, dependiendo de s pertenecen al género masculino o femenino. (Camacho, 1996, 18)"(3). Implica un crecimiento un desarrollo evolutivo en el que le individuo se apropia de conductas estereotipadas derivada de los roles de género aprendidas de las figuras significativas que constituyeron un modelo d imitación para dicho individuo durante su formación.

En este sentido muchos han sido los autores que hablan de género , pero en su mayorí coinciden en la construcción social que a este concepto se le atribuye, y el peso que encierra l socialización del individuo en este constructo. A partir de aquí resulta claro entender como l psicología social percibe las diferencias entre el género femenino y el género masculino a establecer las características biológicas y especialmente sociales, por las que las personas define al hombre y a la mujer. ¿ Pero, cabría entonces preguntarnos qué ó quiénes determinan la características que han de ser apropiadas por el individuo y que definen su género en el proces de socialización; a qué ó a quiénes se les atribuye esta responsabilidad? No cabe duda, de que sólo dos ámbitos podrían responder a esta inquietud, la cultura y el tiempo.

---

(1) COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre la Integración en la Cooperación al Desarrollo de los Aspectos Relacionados con las Diferencias Socioculturales entre los Sexos. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, COM (95), 423 final Bruselas, 18/09/95

(2) Revista Venezolana de Estudios de la Mujer, Vol I, Nº 1, UCV, 1996, pág 16

(3) Idem 2

Entiendo la cultura como el "Conjunto de rasgos distintivos espirituales, materiales intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad ó grupo social en un período determinado, el término "cultura" engloba además modos de vida... A través de la cultura se expresa le hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trasciendan..."[4], y al tiempo como " Parte de la historia importante por determinados acontecimientos; época histórica en general..."[5], constituyen los ámbitos en los que están representados y estatuidos una serie de pautas, normas, patrones conductuales, hábitos, costumbres, tradiciones y formas de vida que caracterizan y definen las condiciones del ser hombre y del ser mujer, es decir, cada orden social en un tiempo histórico determinado, le exige tanto a hombres como a mujeres adoptar o poseer los caracteres que definen su papel dentro de dicha sociedad. Tal es así que "existen formas culturales en las que las mujeres revisten caracteres que en nuestra civilización son propios del hombre. En la misma manera la influencia del tiempo se hace patente en diversas formas. Los hombres del Rococó a menos los de capas sociales altas, mostraban en su presentación rasgos femeninos y se comportaban en sus vivencias y emociones de una forma francamente sentimental...En la Unión Soviética las mujeres que trabajan como tractoristas ó como ingenieros, desarrollan actitudes que nosotros solemos considerar propias del hombre"[6], y así sucesivamente pudiéramos citar las distinciones características del las diversas manifestaciones de la cultura oriental, ó bien de nuestra cultura occidental en las diferentes épocas históricas y podríamos obtener una gran gama de características inherentes a cada género, lo cual ratificaría sin lugar a dudas la influencia directa que otorgan los ámbitos: temporal y cultural, en el proceso de socialización construyéndose así los roles que ambos géneros habrán de desempeñar en un determinado orden social.

Los roles de género constituyen "el poder moldeador de las expectativas culturales manifestado en nuestras ideas sobre la manera en qué deben comportarse los hombres y las mujeres"[7], son estas expectativas de conductas (normas) las que definen los roles de género, los cuales varían de acuerdo con la cultura y el momento histórico lo cual "parece que muchas diferencias de conducta entre hombres y mujeres que están causadas tanto por la socialización como por las hormonas masculinas y femeninas y otros factores congénitos...Aunque nuestra cultura tiende a polarizar las identidades de género para hacerlas coincidir con las dos formas sexuales de nuestra especie, es preciso tener en cuenta que el género es un fenómeno complejo no reductible, en modo alguno a dos únicas identidades (hombre y mujer)"[8]

Todo ello responde al carácter dinámico de una sociedad en la que hombres y mujeres interactúan, respondiendo a dichos cambios, a través de múltiples transformaciones sociales que a lo largo de la evolución del tiempo se ven reflejados en la adopción de nuevos roles sociales inadmisibles en el pasado pero aceptados en el presente. De hecho, debido a la incorporación de las mujeres occidentales en el ámbito laboral fuera del hogar, ha conducido la paulatina variabilidad de los roles de género "Con el tiempo los papeles del género están adquiriendo mayor flexibilidad y ya no siempre es la mujer la que hace los quehaceres domésticos y los hombres quienes componen el automóvil"[9]. Es así como los roles definidos por la sociedad, y que anteriormente resultaban muy rígidos al dictar las posibilidades económicas de hombres y mujeres, en la actualidad se observa un resquebrajamiento de los moldes estatuidos socialmente flexibilizándose de esta forma el mercado laboral.

---

(4) Enciclopedia Encarta 1998, Microsoft
(5) Diccionario Enciclopédico Larousse, 1996
(6) DIRKS, Heinz. La Psicología. Círculo de Lectores, pág 213, 1967
(7) MYERS, David. Psicología Social. MacGraw Hill, pág 206. 1995
(8) Idem 4
(9) Idem 7

3.TEORÍAS SOBRE LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO

Muchos han sido los científicos que a través de la historia se han dado a la tarea de investigar acerca de las diferencias potenciales que establecen los rasgos para el género femenino y masculino en las últimas décadas, tal como lo plantea Burn Shawn Megan, en su obra " La Psicología Social de los Géneros"[10], 1996, en la cual describe estudios realizados por una serie de psicólogos, cuyos investigaciones han estado orientadas sobre la base de diferentes categorías, tales como: Habilidad numérica, empatía emocional y expresividad, emocionalidad agresividad, conformidad e influenciabilidad y altruismo.

En este sentido, podemos destacar con respecto a las habilidades numéricas,. que en general, los estudios efectuados por Callahan&Clements(1984) parecieran no encuentran diferencias entre hombres y mujeres antes de llegar a la escuela secundaria Sin embargo, para Brandon en Friedman,(1989) si considera que existen diferencias las cuales favorecen a las mujeres. Por otra parte, para Hilton y Berglund, (1964) quienes investigaron en estudiantes de secundaria, muestran que las mujeres tienen un mejor desarrollo que los hombres, a diferencia de Connor y Serbin (1985) quienes se contraponen a estos resultados . Más consistentes son otros estudios conducidos en estudiantes de secundaria, encontrando que los hombres tienen un mejor desenvolvimiento que las mujeres (Friedman, 1989). Para Shawn en general, las mujeres obtienen mejores notas que los hombres en todas las materias, incluyendo las matemáticas, hasta la secundaria, después los hombres superan a las mujeres en matemática.

Por otra parte aunque hay autores que le asignan peso al factor hormonal, tal como Kenrik (1988) quien habla del "impulso de dominancia hiperactiva", el cual tiene relación con los niveles de testosterona en el organismo, determinando mayores grados de competitividad y agresividad en el hombre, hay otros como Hedges , Becker y Shawn, quienes niegan la importancia de la teoría , por no encontrar estudios consistentes que afirmen dichas teorías.

Paralelamente, los estereotipos comunes sugieren grandes diferencias en empatía emocional y expresividad. En efecto la creencia de que las mujeres son más emocionales que los hombres es uno de los descubrimientos más consistentes en investigaciones sobre estereotipos de género (Birnbaum,1980 Fabes & Martin, 1991). Ickes y Barnes(1978), explicaron que la masculinidad está típicamente asociada con el logro, autonomía y lucha por el control. Por el contrario, ellos describieron la feminidad asociándola con la comunicación interpersonal, la comunidad y la expresividad de los sentimientos.

Las diferencias emocionales entre hombres y mujeres pueden ser examinadas en diferentes niveles, uno tiende que ver con la habilidad de captar el estado emocional de los otros (empatía), y la capacidad de expresar que se entiende al otro (expresión empática). El segundo tiene que ver con la propia experiencia emocional y con la tendencia de expresarlos (expresión emocional). Ahora bien, si esto es así, el hecho de que la mujer sea más empática que el hombre se deberá probablemente a normas sociales. Tal como lo plantean los estudios de Eisenberg y Lennon (1983), quienes en una extensiva revisión del tópico encontraron grandes diferencias en estudios donde se analizaban escalas en los cuales los individuos señalaban cuán empáticos tendían a ser ellos, a partir de situaciones emocionales artificialmente provocadas, lo cual los condujo a concluir que los hombres están menos propensos a mostrarse como empáticos porque no es consistente con el rol del género masculino. Esto tiene que ver con la supresión de respuestas empáticas durante el proceso de socialización que se manifiesta en las tempranas etapas de la niñez, no sólo por parte de las figuras parentales, sino de la información recibida en

---

[10] SHAWN MEGAN, Burn. The Social Psycology of Gender". Mc Graw Hill 1996

la escuela, los medios de comunicación, y la sociedad en general , que forman parte de este proceso.

Tarvis sugirió que los roles de los géneros, son responsables de la diferencia de empatía entre hombres y mujeres. Así, los llamados trabajos de mujeres, como el de niñera, hacen un llamado a la respuesta empática. Ella señaló que en estudios en los cuales el hombre tenía que ocuparse de los niños por falta de la figura materna, estos tendían a desarrollar los mismo tratos femeninos que las mujeres dan a los niños, es decir, es el rol social el que hace que se desarrolle el comportamiento empático, y son las mujeres las que generalmente ocupan estos roles sociales.

A este respecto, y según la teoría de Roles Sociales de Eagly, muchas de las diferencias de género son productos de las diferentes roles sociales ocupados por hombres y por mujeres, roles sociales que estimulan e inhiben diferentes tipos de comportamientos. Esta teoría sostiene entre otros aspectos, que los roles sociales conducen a estereotipos sociales ,es decir, se tiende a creer que como los hombres y las mujeres hacen cosas diferentes, inferimos que ellos son realmente diferentes. Ahora bien, Deux y Lewis (1984), encontraron que sujetos femeninos que se desempeñaban en roles masculinos son más masculinos en personalidad que las mujeres en roles femeninos, y que hombres en roles femeninos, son más femeninos en personalidad que hombres en roles masculinos. Esto lo podemos observar en mujeres desempeñándose en roles de mecánicos automotrices, policías, bomberos, así como en hombres desempeñándose en roles de peluquería.

Por otro lado, un análisis de Hall de 125 estudios de diferencias de géneros acerca de la sensibilidad hacia expresiones no-verbales, encontró que las mujeres tienden a percibir mejor que los hombres las emociones de las personas, es decir, que los hombres y las mujeres son emocionalmente iguales, pero expresan las emociones de distintas manera, siendo estas últimas más expresivas que los hombres (Stanley y Harviland, 1990). Así mismo, los aportes efectuados por Johnson y Schulman (1998), muestran que las mujeres tienden a mostrar sentimientos más comunales que los hombres, es decir, se preocupan más por los sentimientos, necesidades, y deseos de los otros, mientras que los hombres expresaban sus deseos más hacia sí mismos.

Así mismo, es importante señalar las diferencias de géneros en cuanto al comportamiento de agresividad, que caracteriza a hombres y a mujeres ante diversas situaciones, lo cual constituye un aspecto en donde se destacan diferencias más significativas, tal como lo reflejan Maccoby y Jaclin, cuyo estudio concluyó que la agresión era el único comportamiento social que hacía evidente la clara diferencia en cuanto a géneros, demostrándose que en la adultez tanto los hombres como las mujeres comienzan a expresar su agresión verbal ó indirectamente no sólo con chismes sino a través de fuertes críticas, interrupciones e insinuaciones sin acusaciones directas.

Usando la teorías de los roles sociales para discutir las diferencias de género en cuanto a agresión, Eagly y Steffen (1986), dijeron que esas diferencias se podrían explicar en parte por las diferencias de roles de géneros que estimulan cierto tipo de agresión en los hombres mientras que inhibe la agresividad en las mujeres. Al mismo tiempo señalan, que los hombres tienen más probabilidad de ocupar roles en los cuales se requiera cierta agresividad(militares y atletas) mientras que el comportamiento agresivo es inapropiado por la mayoría de los roles ocupados por las mujeres (madre, enfermera, maestra, niñera). Así mismo otros aportes como los de Campbell y Muncer (1987), sugieren que los hombres se pueden sentir públicamente presionados a agredir cuando su autoestima ó integridad pública ha sido retada y cuando ellos perciben que los observadores probablemente verán su pasividad de forma negativa. Por el contrario las mujeres se sienten avergonzadas, si muestran algún tipo de conducta agresiva en público.

Paralelamente, si hablamos de conformidad e influenciabilidad, los estereotipos sociales acerca de los géneros nos llevarían a creer, que en comparación con los hombres, las mujeres

son más conformistas, más fáciles de persuadir, más fáciles de dirigir porque son más sumisas y más dependientes, lo cual para Maupin y Fisher (1989), estas diferencias de género, se deben a contexto cultural de la tarea a realizar, donde los clichés acerca del dominio de las actividade que enmarcan determinado rol, por parte del hombre ó la mujer, determinarán situaciones en la cuales los hombres se dejen guiar en actividades que no sean de su total conocimiento subestimándose de esta manera, y asumiendo una actitud más sumisa, dado que culturalment dicho rol ha sido apropiado por el género contrario. En este sentido Eagly y Wood (1982) encontraron en un estudio de metaanáilisis, que aunque la diferencia de géneros en cuanto influenciabilidad es pequeña, el estereotipo de las mujeres a ser más conformistas que lo hombres, persiste debido al bajo status de la mujer, tanto en el lugar de trabajo como en la casa Concluyeron que esto tenderá a disminuir en la medida en que la distribución de los hombres y las mujeres en los roles sociales, se disocie del género, así los estereotipos sociales tenderán disminuir, tal como se refleja en la actualidad.

Por otra parte, cabría destacar que el estereotipo común de la mujer como compasiva sugiere que ellas estarían más dispuestas a ayudar que los hombres. Sin embargo, en un estudi realizado por Eagly y Crowly (1986), se encontró que ni los hombres ni las mujeres son más menos colaboradores, pues la diferencia radica en el tipo de ayuda que se brinde. Con respecto esto, la idea de los autores, es que las normas que gobiernan la ayuda, son diferentes para lo hombres y para las mujeres, ya que estas últimas tienden a preocuparse más por las necesidade emocionales y personales de los demás, mientras que los hombres exhiben un comportamient más heroico; esto ocurre por dos razones: La primera, el peligro potencial que involucra ayudar extraños, y la segunda, el hecho de que las mujeres ocupen roles donde se requiera provee ayuda que involucre atención emocional a otros.

De esta forma podemos apreciar, como las diversas investigaciones llevadas a cabo en la últimas décadas, son reflejo de lo que cotidianamente podemos percibir en los comportamiento que definen al género masculino y femenino para la cultura occidental, destacándose así, el pes que tienen los estereotipos definidos por la sociedad, haciendo que hombres y mujeres s diferencien en características anteriormente mencionadas, no por razones biológicas, sino po factores de tipo eminentemente social, y que limitan de esta forma su potencial humano. Si embargo vemos en la actualidad, cómo progresivamente, la misma sociedad tiende desmasculinizar ó a desfemeneizar los roles, permitiendo un margen de expresión y acción en e individuo mucho más amplio que en décadas pasadas.

4. COMPETENCIAS

Es bastante abundante la literatura que podemos encontrara al respecto. Sin embargo vamos sólo a considerar aquellos autores que mejor se acoplan a nuestra investigación, así com los que han hecho estudios recientes.

Tjerk Hooghiemstra define a las competencias como "una característica subyacente a una persona, que está causalmente relacionada con una situación exitosa e un puesto de trabajo. La Competencias Diferenciadoras son las que distinguen a un trabajador con actuación superior d un trabajador con actuación mediana. Las competencias umbral ó esenciales, son las que s necesitan para lograr un desenvolvimiento mediano"[11]

[11] MITRANI, Alain y Otros. Las Competencias. Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos. Edición Deusto. Pág 13. 1992

En efecto, lo que busca este estudio es la existencia de un perfil diferencial favorables a las mujeres - si existiera-, que nos permita afirmar que en efecto, su participación aumenta en las estaciones de gasolina porque su desempeño no sólo es satisfactorio sino que es considerablemente superior al de los hombres.

Tjerk Hooghiemstra dice, que las competencias básicamente consisten en rasgos de carácter, capacidades cognoscitivas, valores, etc. Al mismo tiempo, hay personas que tienen una mayor tendencia a desempeñarse mejor ó a tener más fortalezas en las capacidades cognoscitivas ó en los valores, razón por la cual se desempeñen mejor en puestos donde la importancia radica yazca en las capacidades cognoscitivas ó en los valores respectivamente. Sin embargo, el Charles Bethel Fox, quien ahonda más en este particular. Hooghiemstra lo que hace es enumera una serie de características que deben mostrar los empleados para hacer más exitosa a la empresa, entre las que destacan: La flexibilidad, la motivación para buscar información y capacidad para aprender, orientación hacia el logro, motivación hacia el trabajo bajo presión de tiempo, colaboración y **orientación hacia el cliente.**

En este mismo sentido, según Charles Bethel Fox, Consultor Senior de Hay Group, en cualquier puesto de trabajo, se pueden encontrar características e los ocupantes que hacen que se desempeñen de forma exitosa. Para el caso, el autor hace una lista de ciertas competencias genéricas que a su parecer son las responsables que el rendimiento sea el óptimo en diversas áreas de trabajo, como lo son:

a)Competencias de Logro y Acción:

1. Motivación por el logro
2. Preocupación por el orden y la calidad
3. Iniciativa
4.Búsqueda de Información

b) Competencias de Ayuda y Servicio

5. Sensibilidad Interpersonal, capacidad para escuchar y responder a los intereses de los demás
6.Orientación al servicio frente al cliente, deseo de ayudar y servir a los demás.

c) Competencias de Influencias:

7. Impacto e influencia, persuasión
8. Conocimiento organizativo
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos.

d) Competencias Cognitivas:

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender situaciones y analizar problemas
15. Pensamiento conceptual, capacidad para identificar conexiones entre situaciones
16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico.

c) Competencias de Eficacia Personal:

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control sobre uno mismo
18. Confianza en sí mismo, creencia en la capacidad de uno mismo para resolver situaciones difíciles.
19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar ó explicar los problemas surgidos
20. Compromiso ante la organización, deseo de orientar el comportamiento hacia los objetivos de la organización.

Lo que Hooghiemstra denomina como Orientación al Cliente y Bethel Fox como Competencias de Ayuda y Servicio, son competencias fundamentales a ser tomadas en cuenta en nuestro estudio, porque puede ser la piedra fundamental de la existencia de un perfil diferencial.

5. LA ACTITUD, SU RELACIÓN CON LA CONDUCTA Y LA TOMA DE DECISIONES

Muchas veces nos preguntamos por qué actuamos de tal ó cual manera. A veces no sabemos qué es lo que influye nuestro comportamiento, nuestra manera de actuar, de reacciona con agrado ó desagrado hacia ciertos objetos, personas, ideas. Quizá parte de la respuesta a esta interrogante la podremos encontrar al acercarnos más a los conceptos que definen lo que es una actitud, y las diversas categorías que la enmarcan.

Veamos algunas definiciones que algunos estudiosos han esbozado, y que nos ayudan a comprender un poco más el significado y el impacto que la actitud tiene sobre nuestro comportamiento.

G.W Allport (1935) [12] define la actitud como "un estado mental y neural de alerta organizado a través de la experiencia, la cual ejerce una influencia dinámica y directa sobre las respuestas individuales a todos los objetos y situaciones con los cuales se está relacionado".

Para Ivancevich Gibson[13] , las actitudes son " un sentimiento positivo ó negativo, ó una disposición mental que se aprende y se organiza en torno a la experiencia, y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, los objetos y las situaciones".

Como hemos visto en los conceptos anteriormente mencionados, ambos teóricos hacen incapié en la experiencia que guía nuestro comportamiento futuro, es decir, existe una predisposición al "actuar" que se basa en nuestras experiencias pasadas.

Podemos decir además que para Gibson las actitudes:

1) Se aprenden. - En apartados posteriores explicaremos con mayor detalle, en qué consiste el aprendizaje de actitudes.-,

2) Predisponen y sugestionan a las personan cuando se dirigen a cualquier objeto psicológico. Ya que las actitudes se arraigan en y desde experiencias pasadas, es obvio que existe una fuerte sugestión al enfrentar nuevas experiencias similares a las vividas con anterioridad.

3) Aportan la base emotiva de las relaciones interpersonales. Ya que las actitudes tienen un componente emocional, los sentimientos en ellas presentes son determinantes en nuestras relaciones con los demás. Ellas activan los dispositivos emocionales, en pro ó en contra del objeto psicológico, a la vez que generan estructuras de estabilidad emocional.

---

(12) SEARS, David. FREEDMAN, Jonathan. " Social Psychology".Prentice Hall. pp. 132. 1985

(13) GIBSON, Ivancevich. "Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso" Addison-Wesley Iberoamericana. pp.55 1994

4) Se organizan y se encuentran próximas al centro de la personalidad. Esto debido a q las actitudes vienen enmarcadas desde nuestros valores, y porque son las actitudes las q definen nuestras conductas, y nuestras conductas a su vez, las que definen nues personalidad. Para ampliar un poquito más este apartado, recurrimos a un diccionar especial para encontrar mayor información al respecto[14]

4.1) Facilitan e inhiben la conducta
4.2) Orientan y dirigen la conducta
4.3) Facilitan las interpretaciones e integraciones de la realidad.

5) Las actitudes tienen fuertes bases en los valores, en las creencias, de manera que cambio estos últimos ocasiona inevitablemente un cambio en las actitudes.

Las categorías anteriormente señaladas, pudieran arrojar cierta confusión con l conceptos de valores, creencias, estereotipos, etc. Pero para ellos diremos que:

a)Que las actitudes son relativamente estables. Para que cambien, es necesario que cambien l valores y las creencias.

b) Que el nacimiento de las mismas depende, como dijimos anteriormente, de las experiencias vida, de la cogniciones adquiridas durante todo el proceso de nuestra formación.

c) Las actitudes son estructuras activas, interrelacionadas con hábitos, costumbres, etc, l cuales en conjunto construyen unidades dinámicas de la personalidad, mientras que la creenci están escasamente vinculadas en este sentido funcional del que hablamos.

En el próximo apartado veremos con mayor detalle los componentes que conforman l actitudes, los cuales son claves para entender los puntos anteriormente señalados.

5.1. COMPONENTES DE LA ACTITUD

Para muchos estudiosos en el área, las actitudes tienen básicamente tres componentes. primero de ellos es llamado el componente **cognitivo**, porque es la parte de la actitud que sustenta en todas las cogniciones, ya sean estas ideas, conceptos, impresiones, creencias innat ó adquiridas, que construímos sobre determinado objeto, persona, y que guardamos en nuest mapa cognitivo. Este componente tiende a ser el más complejo de los tres, ya que sobre mismo objeto podemos tener varias categorias cognoscitivas, algunas de ellas quizá opuest entre sí, lo que trae como consecuencia la dificil discriminación de las diversas categorías y p consiguiente una actitud claramente definida y constante sobre el objeto psicológico. A esto se llama **Disonancia Cognoscitiva**. El segundo componente es llamado afectivo ó evaluativ puesto que se forma a partir de todas las emociones que se suscitan a partir de las cognicion que tenemos sobre determinado elemento, persona, idea, concepto, etc. A su vez, est emociones sean estas positivas o negativas, que se originan sobre la base de las cognicion que tenemos acerca de determinado objeto psicológico, inevitablemente construyen u evaluación del mismo objeto en términos bipolares, generalmente: Agrado - Desagrado, Gust Disgusto, etc. Ahora bien, estas emociones vienen configuradas por los valores que tenem interiorzados en nuestra personalidad. Son ellos los que se fusionan con las actitudes y hacen q

[14] Diccionario Enciclopédico de Educación Especial. Tomo I. pp.54. Diagonal Santillana. 1989

tengamos apreciaciones positivas ó negativas, a favor ó a desfavor de determinado objeto. Los valores son definidos como " la constelación de gustos, aversiones, puntos de vista, inclinaciones internas, juicios racionales ó irracionales, prejuicios y patrones asociativos que determinan la visión que tiene del mundo una persona"[15] . Esta es la razón por la cual los valores configuran moldean y estructuran nuestras actitudes hacia diveros objetos psicológicos, sobretodo cuando los componentes subjetivos se imponen a los componentes objetivos: " El impacto de los valores es mayor en las decisiones en las que interviene poca información objetiva y, por consiguiente un mayor grado de subjetividad"[16] . Y el tercer componente que viene a definir la estructura de la actitud se refiere a las **tendencias conductuales**. Esto es, que a partir de las ideas formadas en nuestro mapa cognitivo sobre determinado objeto psicológico, y una vez que se genera el componente emocional, viene la acción ó la reacción que nos impulsa a actuar de determinada manera hacia ese objeto psicológico.

5.2. TEORÍAS DE LA ACTITUD

Las actitudes muchas veces son vistas como hábitos, como cualquier cosa que puede ser aprendida. Principalmente, así lo consideran las teorías del **aprendizaje**. De hecho, quizá de esta proposición pueda afirmarse el papel tan preponderante que juega la experiencia, la familia en la formación de las actitudes. Las teorías de **incentivos**, sostienen que una persona actúa de tal ó cual manera por los incentivos ó recompensas que pueda recibir en un futuro. De tal manera, que tenderá a adoptar la actitud que maximice de la mejor manera posible sus ganancias. Por otra parte existe también la teoría **cognitiva** la cual sostiene que una persona no va a adoptar una actitud que no se encuentre dentro de su mapa cognitivo, así como no va adoptar tampoco una actitud que contradiga los esquemas que tiene construídos cognoscitivamente.

5.3. ¿Y COMO FORMAMOS LAS ACTITUDES ?

Hay investigadores que sostienen que las mismas se aprenden. La familia, la televisión la cultura en general que impera en determinadas sociedades, moldea nuestra manera de reaccionar ante determinadas situaciones, acontecimientos, momentos, etc. Para ilustrar con un ejemplo sencillo: " Un niño aprende que hay cierto animal llamado perro, que los perros son amistosos, que son buenos, finalmente el aprende a que le gustan los perros. El aprende ambas cosas, el aspecto cognitivo y afectivo de la actitud "[17]. Es decir, hemos visto en este proceso que el individuo puede adquirir información y emociones a la vez a través de la **asociación.** Así mismo, el aprendizaje de cierta actitud puede ocurrir por **reforzamiento,** por ejemplo, la responsabilidad. Aquí no tenemos ya un objeto, como era en el caso anterior un perro. Aquí ya tenemos un valor, una categoría cultural, ambigua, abstracta, pero observable. La responsabilidad es una actitud que se forma desde los primeros años de la vida. Un niño al que se le acostumbra a realizar su tarea después de tomar su siesta, a tener sus cosas al día antes de acudir al día siguiente a sus actividades escolares, no solamente recibe refuerzo positivo de sus padres por tener esa actitud ante sus deberes escolares, sino que también recibe el refuerzo de la maestra, y probablemente de algunos compañeros que admiren su disciplina y organización que le ayudan a fortalecer su rendimiento escolar. Sin duda alguna, estos refuerzos que recibirá en su infancia, tenderán a fortalecer la actitud responsable que tendrá que demostrar a la hora de

---

(15) SPRANGER, E. Types of Men. Halle. Alemania, Max Niemayer Verlag, 1928
(16) Idem 13
(17) Idem 15

asumir cualquier compromiso laboral. Por último tenemos la **imitación,** que generalmente e asumida desde temprana edad. Primero nuestros modelos son nuestros padres y tutores, luego quizás algunos amigos , así como personajes históricos ó de la vida pública que consideramo como grandes baluartes de la humanidad y que son adoptados como figuras significativas. Es d ellos de quien tomamos ciertos valores que configuraran las actitudes que guiarán nuestro comportamientos en las diversos planos de nuestra vida personal y social.

5.4. LAS ACTITUDES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Las actitudes muchas veces suelen estar influenciadas por lo que los demás piensan d nosotros (Efecto Pigmalión), ó en lo que podríamos ganar si nos desempeñamos de tal ó cua manera (Teoría de Incentivos). En el caso del Efecto Pigmalión, el desempeño laboral s desdibuja como una espiral. A partir de las expectativas positivas ó negativas que el Gerent tenga de mi desempeño (Actitudes, Componente emocional- Valores, Cultura), mi desempeñ tenderá a acoplarse a las expectativas positivas ó negativas del Gte., lo cual arrojará desempeño excelentes ó deficientes sobre determinado Perfil de Competencias de un cargo cualquiera. E decir, de alguna forma son las expectativas del Gerente, según la teoría del Efecto Pigmalión, no el propio trabajador, las que condicionan y sugestionan el comportamiento de este último haciendo que el mismo tenga éxito ó fracaso en las tarea que se le asignen.

Por otro lado, tenemos la teoría de los Incentivos, explicada ya en apartados anteriores Es decir, escogeré tal ó cual actitud porque incrementa mis ganancias. Esta teoría puede ser clav en el óptimo desempeño de un trabajador, ya que el mismo juega a ganar/ganar. Satisface su expectativas, así como las que la organización tiene sobre él.

Las actitudes en el trabajo también pueden estar influenciadas por la satisfacción en e puesto de trabajo. Esta última es una mezcla de condiciones laborales, bien sean económicas, d estabilidad y permanencia en el puesto, sociales, en cuanto a ambiente y grupo de trabajo s refiere, políticas de la compañía, etc. Todos estos factores hacen que el trabajador se formen un percepción acerca de su trabajo, y asuma una actitud ante las tareas que se le asignen, basada probablemente a partir de anteriores experiencias laborales.

Así mismo, el desempeño en el trabajo y la actitud que se asuma ante el mismo, sea est ocasionada por el Efecto Pigamalión, ó por la Teoría de los Incentivos, ó las satisfacciones que e puesto genere per se al trabajador, está indiscutiblemente ligada al componente cognoscitivo emocional de las actitudes. Para ilustrar esto con un ejemplo sencillo, en trabajos que demanda responsabilidades por dinero, una actitud responsable es altamente valorada por cualquie organización. De manera que si los Supervisores "esperan" del subordinado una actitu responsable, ó si sencillamente este trabajador juega en su trabajo con una actitud d "ganar/ganar", sean cuáles sean las condiciones laborales , en su mapa cognitivo el trabajado deberá tener fuertemente arraigada una actitud de responsabilidad, ya que de no ser así, lo má probable es que ni el Efecto Pigamalión, ó la actitud de ganar/ganar podrán fortalecer el óptim desempeño del trabajador en el puesto, porque la actitud reponsable no se encuentra arraigada e su mapa cognitivo.

5.5. EL PAPEL DE LA PERCEPCIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE LAS ACTITUDES.

En primer lugar, para entender el impacto que tiene la percepción en las actitudes qu desarrollamos hacia los objetos psicológicos, debemos aprehender qué es la percepción y cóm se forma.

La percepción es definida como "el proceso cognoscitivo por medio del cual el individu da sentido a su entorno"[18]. Ahora bien, desglosando un poco este concepto, por proces cognoscitivo se entienden los conceptos presentes en nuestro mapa cognitivo que hacen que no acerquemos de determinada manera a la realidad, es decir, la percepción viene a ser, para decirl de manera más resumida, el filtro que hace que veamos sólo lo que queramos ver e determinadas situaciones. De aquí que un mismo objeto psicológico pueda ser visto de distinta maneras por un número variado de personas. Quizá esto se deba en parte a que[19] :

a) Los perceptores difieren en aquello a lo cual le prestan atención. Lo que para mí e resaltante, probablemente para otra persona no.

b) La forma en que se rotula ó categoriza lo que se ha observado, esto es, se rotula de acuedo nuestras necesidades. Enfocaremos un mismo objeto desde diversos ángulos, dependiend de nuestras necesidades hacia el objeto y nuestras expectativas.

c) Las inferencias que se obtienen de la persona ó del objeto psicológico. Esto es, la mism construcción de los juicios a partir de nuestros valores y los conceptos que tenemos e nuestro mapa congnitivo.

El carácter objetivo más resaltante de la percepción está en el hecho de que la mism consiste en codificar y organizar los inputs sensoriales en referencia a un objeto. Sin embarg cada persona es un filtro, cada persona tiene un sistema propio de conceptos que hacen que s vea la "realidad" de un mismo objeto psicológico de diversas formas, porque es a partir de l realidad de cada persona cómo se percibe y construye el objeto psicológico[20] . El objet psicológico per se no existe. Nosotros somos los que lo construimos. Es decir, la experiencia los valores, los conceptos cognitivos inculcados desde temprana edad, etc, y que por ende, no son propios e individuales, hacen que veamos situaciones de manera única. Es por eso que l percepción juega un papel de orden vital en la construcción de nuestras actitudes. Es l percepción la que determina que actuemos de tal ó cual manera.

Ahora bien, muchos son lo factores que influyen en la percepción. Enumeremos alguno de ellos[21] :

1) Los Estereotipos. Generalmente estos están asociados a juicios que se hacen sobre la personas por pertenecer a algún grupo étnico. En resumen, los estereotipos son una suert de etiquetas que se le colocan a las personas que pertenecen a tal ó cual grupo social, d género, de edad, etc.

2) La Selectividad. Se asocia principalmente a la malla perceptual, al filtro. Vemos sólo l que queremos ver. A esta percepción selectiva también se le conoce como "Defens

---

(18)) Idem 17

(19) SCHNEIDER. "Percepción Personal" Cap 2. pp41. Fondo Educativo Iberoamericano 1982

(20) RUBIN, Irwin. "Psicología de las Organizaciones". Prentice Hall. Hispanoamericana. pp.118. 1977

(21) Idem 17

perceptual". Tomamos sólo las informaciones que respalden nuestros puntos de vista, las que se acoplen al contexto, a nuestras necesidades.

3) La Autoestima. La percepción de los objetos psicológicos que están a nuestro alrededo se forman a partir de la percepción que tenemos de nosotros mismos. Nosotros somos punto de comparación, y es a partir de nuestro vértice desde donde se desprenden lo juicios que emitimos de los demás objetos psicológicos.

4) La Situación. Los factores que determinan una situación específica, hacen que ubiquemo las diversas categorías de nuestro mapa perceptual en escalones que se ordenan d acuerdo a las presiones que establece dicha situación. El tiempo, las demás personas co las que se trabaja, nos forzan a tener determinadas percepciones, y a desarrollar cierta actitudes que solucionen de manera conveniente las presiones que establece la situación.

5) Las Necesidades. Construimos nuestras percepciones a partir de aquello que es prioritari para nosotros, de lo que carecemos y necesitamos llenar. Las percepciones llena nuestras carencias ó al menos nos permiten cubrirlas.

6) Las Emociones. El estado emocional muchas veces determina la percepción. La emociones fuertes como la rabia, el resentimiento, el amor, muchas veces distorsionan verdadero valor de los objetos psicológicos.

Para resumir un poco todo lo anterior, diremos que **el objeto psicológico no existe sin que somos nosotros los que lo formamos. Este a su vez, se construye a partir del sistem conceptual que tenemos en nuestro mapa cognitivo que nos es único e individual, puest que cada ser humano tiene su filtro, y en este mismo sentido, el mismo contribuye determina de manera categórica, la actitud que asumamos ante determinado objeto.** Ahor bien, entre la percepción y la actitud hay un eslabón, un sesgo que es la **evaluación** que s genera cuando percibimos el objeto psicológico, y que es determinante en la formación de l actitud. En el próximo punto, explicaremos el papel de la evaluación de la actitud.

5.6. LA EVALUACION. EL ESLABÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN Y LA ACTITUD

Para empezar este apartado, esbozaremos un pequeño concepto del alcance del proces de evaluación y lo que esta pretende medir. Más adelante desglosaremos las diversa clasificaciones de métodos de evaluación que existen, ó al menos las más importantes de ellas la importancia del filtro de la percepción en cualquiera en las mismas.

"La evaluación es un proceso integral, sistemático, gradual y continuo, que tiene com fin la valoración de los cambios producidos en la conducta.."[22]

La evaluación entonces, no es un proceso en un solo momento del tiempo, sino que s extiende hasta buscar variaciones en la consistencia del rendimiento ó de determinada conducta Recordemos que una de las características básicas de la conducta es que "el comportamiento qu se puede observar se puede medir", que existen variables individuales (capacidades habilidades, variables psicológicas, etc) y del entorno (ambiente laboral, familia, economía, etc

[22] Idem 13

que afectan el desempeño ó las conductas, y esta variación es lo que la evaluación pretend medir.

Empezaremos primero por mencionar algunos de los métodos de evaluación formales más utilizados en los contextos organizacionales:[23] :

a) Test de Lapiz y Papel. Se ubican principalmente bajo esta categoría los Test que mide inteligencia, aptitudes, habilidades verbales, espaciales, matemáticas, planillas par calificar personal, etc. la idea de estos es pronosticar cómo se comportará el individuo hacer predicciones mesurables que permitan adelantarnos al futuro y probable desempeñ de un trabajador en el puesto desempeñado. La predicciones a formular se establecen e sentido individual, no estadístico, puesto que los test son aplicados sólo a individuos.

b) Test Proyectivos y el Método Clínico. Este tipo de test fue inciciado principalmente po un psiquiatra suizo llamado Rorschach., y busca principalmente adentrarse en l personalidad del individuo, a través de la manera como se percibe a sí y a los demás. E decir, se busca indagar en los temores, frustraciones, deseos, ambiciones, tolerancia de individuo hacia la autoridad dentro de determinado realidad.

c) Métodos Sociométricos. Este método se apoya principalmente en la evaluación d terceros sobre nuestro comportamiento, pueden ser estos nuestros jefes ó incluso nuestro pares. Simplemente se pide a algunas personas que manifiesten sus opiniones respect de otras. Es decir, para que exista el método sociométrico se necesita la evaluación de conjunto.

Los métodos mencionados anteriormente son básicamente los métodos de evaluació formales más empleados en las diversas realidades organizacionales. Ellos son herramienta cuantitativas, algunas de ellas individuales, otras estadísticas, otras establecidas por jueces, qu aunque pudieran parecer subjetivas. son proposiciones válidas por ser generadas bajo u concenso relativamente racional, por lo tanto válido por haber nacido de la mayor de la minorías.

5.7. EVALUACIONES INFORMALES

Desde luego, si bien algunos de los métodos mencionados anteriormente han sid producto del estudio por muchos años de psicólogos y psiquiatras, tenemos otros qu practicamos diariamente sin darnos cuenta de ello la mayoría de las veces, esto es, la evaluació que hacemos diariamente de las personas en nuestro día a día. En este tipo de evaluación e donde influye fuertemente nuestro filtro de la percepción. Para que sea lo más objetiva posible se requiere que los evaluadores se despojen de todo prejuicio y bloqueos de la personalidad.

"La capacidad de evaluar a otra gente no es algo que pueda ser transmitido de un persona a otra. Es una habilidad que requiere esfuerzo y práctica, y también la ausencia d inhibiciones... Es probable que la capacidad de un hombre para juzgar, se correlacion positivamente con el grado de aptitud para ver al mundo exterior sin distorsiones, esto es, s correlacione con la propia seguridad y conocimiento de sí mismo"[24] .

---

[23] LEAVITT, H.J. "Psicología Gerencial". Ediciones de Contabilidad Moderna. pp.111. 1970
[24] Idem 23

En esta categoría entran principalmente las autoevaluaciones, informes de uno mismo, lo cuales van desde los anecdotarios, diarios, hasta cuestionarios complejos, que pudieran entrar e la categoría de evaluaciones formales. Así mismo, dentro de esta categoría también entra l Observación de Conductas. Pero sea cual sea el tipo a emplear, para el autor, la formación de un evaluación se traduce en la construcción del juicio para el cual es necesario:

a) Determinar que información se requiere para formular el juicio, la cual se filtra a travé de nuestra percepción. Absorvemos sólo aquello que nos interesa, lo demás l desechamos. Es por ello, que la evaluación que tengamos sobre determinado objet psicológico, va a "contaminar" el juicio que emitamos sobre determinada situación.

b) Obtener la información, bien sea a través de terceros ó por nuestra propia percepción d la realidad. Si el analista ha estado en estrecho contacto con la realidad a evalua pongamos el caso de un gerente, la recopilación de la información es un proceso cas inexistente, porque convive cotidianamente con esta realidad, por lo que la conoc perfectamente. La información a recopilar puede consistir en las principales cualidade y características de la persona a evaluar, sus metas, y los métodos que la persona utiliz para alcanzarlas.

c) Evaluarla, y formular un juicio. El proceso de evaluación y juicio van inevitablement agarradas de la mano. Esta última etapa del proceso de evaluación y la calidad del mism depende del sistema interno de procesamiento del evaluador, esto es, de su map cognitivo.

En resumen podemos decir que los métodos formales son complejos y caros Generalmente se requiere apoyo de especialistas en el área como psicólogos y psiquiatras. La ventajas de la exactitud se ven opacadas por la escasez de generalización de los resultados, y l largo del proceso. Los métodos informales por el contrario son más accesibles puesto que no so tan caros, además de tener márgenes de error mínimos, en cuanto la evaluación se construye e base a las conductas observadas diariamente. Este método en particular, es vital cuando se hace trabajos de campo. En el área laboral, cuando se busca evaluar el desempeño, según Idabert Chiavenato[25] , cuando se emplean métodos de investigación dirigidos en el campo, se busc descubrir los orígenes de situaciones y comportamientos a través del estudio de hechos situaciones que se presentan en la vida diaria. La mejor forma de hacerlo es a través de l observación del supervisor, quien con asesoría de un experto en evaluación de desempeño escudriña el comportamiento de sus supervisados.

Las estructura inicial de este método es la siguiente:

a) Evaluación inicial del desempeño, la cual se formula básicamente de acuerdo a estas tre proposiciones:

- Desempeño más que satisfactorio, ó por encima de las expectativas
- Desempeño satisfactorio, ó equiparado a las expectativas
- Desempeño menos que satisfactorio, ó por debajo de las expectativas.

b) Análisis Complementario. Preguntas verbales ó escritas, adicionales a las tomadas e cuenta en la evaluación inicial.

---

[25] Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill. Quinta Edición. pp375.1999

c) Planeación. Son las estrategias a seguir con el empleado una vez analizado s desempeño, las cuales van desde el entrenamiento hasta las promociones ó bie sustituciones, según sea el caso.

d) Seguimiento. Como su nombre lo indica, es un seguimiento a el desempeño del empleado

Las ventajas principales de este método es que permite conocer al supervisor inmediat las habilidades y debilidades del personal a su cargo tanto individualmente así como rendimiento como equipo de trabajo. En este sentido, permite realizar una evaluación profund de cada empleado, que es imparcial y objetiva en la mayoría de los casos, de manera que s puede localizar las causas de ciertas actitudes de los empleados hacia determinadas situacione En otros, recordemos que la actitud está determinada por la cultura. En las evaluacione recordemos que los gerentes y los evaluadores en general tienen una actitud de agrado desagrado frente a la forma como sus evaluados desempeñan determinadas tareas. La actitud es determinada por la cultura, por lo que las mismas se categorizan no por el contacto con lo subordinados sino por el contacto con las actitudes que prevalecen hacia los subordinado entrando de esta forma en la evaluación los estereotipos, prejuicios, y otros diafragmas, tal como lo mencionamos en apartados anteriores. Se han realizado numerosos estudios que busca indagar en las correlaciones que el sexo, la edad, y el grupo étnico tienen en la actitud. En el cas de la actitud del evaluador, la madurez y transparencia del mismo a la hora de establecer juicio sobre el rendimiento de los trabajadores, es vital para lograr la mayor objetividad posible[26] . L cierto es que, cuando de resultados del desempeño del puesto se trata, es factible obten resultados objetivos del desempeño, tales como por ejemplo, la cantidad y la calidad de lo resultados, el ausentismo, los retrasos, así como la rotación del personal, porque como indicamo anteriormente, es mínimo el margen de error en el que incurren los métodos informales, po tratarse la mayoría de ellos de la supervisión directa que hace el gerente a través de observación diaria de sus subordinados.

Algunos métodos empleados al realizar trabajos de campo toman en cuenta el análisi factorial, "que es una extensión matemática de la correlación"[27] . Se le da a los evaluadores un lista de proposiciones y una escala, que generalmente es la de Likert, para que evalúen e términos de acuerdo ó desacuerdo, el grado de aceptación del que gozan un grupo d proposiciones, que en el caso de estudios que buscan medir el desempeño, son un conjunto d tareas ó competencias, vinculadas con el perfil del puesto del ocupante a evaluar. Los resultado de la evaluación son sencillos de entender, cuando el resultado general de la evaluación tra como consecuencia una actitud por parte del gerente óptima con el resultado obtenido. Si embargo, cuando hay resultados en la evaluación que generan en el gerente factores bipolares, s tiene como resultado actitudes opuestas en el mismo evaluador. Para ilustrar lo anteriorment dicho con un ejemplo sencillo veamos las siguientes proposiciones " Los judíos son demasiad respetables", "Los judíos son demasiado poderosos en cualquier país", ó "Las mujeres so excelentes trabajadores", " Las mujeres se ausentan más que los hombres debido a lo compromisos con la maternidad". Podemos ver claramente que en las dos proposicione anteriormente señaladas, la situación, el contexto, las necesidades personales, que hacen que s tenga una actitud hacia un tema de la misma proposición y otra actitud hacia otro tema de l misma proposición, origina de esta forma actitudes bipolares, ¿cuál escoger? la más fácil menos costosa. Es por ello que en el apartado siguiente, vamos a esbozar un poco los aspecto psicológicos de la toma de decisiones.

---

[26] FLUGEL, J.C y otros. "Psicología de las Acitudes"Edit. Paidos Vol 180 pp.137
[27] Idem 25. pp 129

5.8.TOMA DE DECISIONES. CONFIANZA EN LA DECISIÓN

El que tomemos algunas decisiones, en algunos momentos claves de nuestras vidas depende de la certeza de los resultados de éxito que obtengamos, como consecuencia de l decisión y análisis previo del mismo que hemos emprendido. Nos arriesgaremos con mayo probabilidad y con un mayor margen de certeza, cuando podamos predecir el impacto d nuestra decisión en un futuro próximo. La reducción de los niveles de incertidumbre es lo qu nos impulsa a asomarnos en la obtención de nuevos resultados, a partir de nuevos esquemas d acción.

La toma de decisiones es un proceso al que se recurre cuando las alternativas ya usada parecen malas ó al menos, no lo suficientemente satisfactorias. Al mismo tiempo, puede ser qu emprendamos una nueva alternativa, si esta está relacionada con afirmaciones que prometen se mucho mejores a las alternativas en uso.

Ahora bien, aunque haya alternativas que aparentemente lucen mejor que las tomadas co anterioridad ó las que están actualmente en uso, no olvidemos que generalmente tendemos obviar la evidencia que contradice los efectos negativos posteriores de nuestra toma d decisiones. Actúa aquí otra vez el filtro de la percepción. Vemos sólo lo que queremos ver, l que más nos favorece.

"Una vez que ha adoptado una decisión el entendimiento humano...tiende a hacer qu todo lo demás la apoye y esté de acuerdo con ella. Y, aún cuando puede encontrarse una cantida más grande de casos de mayor peso en favor de la otra parte, hace caso omiso de ellos ó lo menosprecia, ó bien por medio de alguna diferenciación los hace a un lado y los rechaza, con e propósito de que pueda permanecer inalterada la validez de su conclusión anterior mediant dicha determinación previa perniciosa"[28]

Para lograr una mayor objetividad en la toma de decisiones, es necesario que el individu que emprende la toma de la decisión, a partir de la evaluación de la situación, resuelva la distorsiones en su percepción, que bien pudieran estar afectadas por la cultura, sus preferencia subjetivas y retome **la confianza** de modo que pueda evitar la irracionalidad que se produc cuando se busca la confirmación de un postulado y se niega la refutación de la certeza de s decisión. Así, jamás se ve la realidad, menos lo que es conveniente.

6. UNA MIRADA A LA SITUACIÓN LABORAL DE LA MUJER EN VENEZUELA

En Latinoamérica, los cambios producidos por la transformación de sociedade rurales en urbanas, las crisis económicas, los procesos de ajustes y el fenómeno d industrialización, han afectado la configuración de imágenes e ideologías de los géneros haciéndolos cada vez más complejos. Ahora, los individuos se incorporan en diversas rutinas qu les obligan a adaptarse a prácticas sociales más apropiadas, tal es el caso de la participación de l mujer en el mercado laboral, el cual de acuerdo a datos estadísticos obtenidos de la OCEI para e año 1990, más de dos millones de personas pertenecen a la PEA, lo que representa un 30.5% d la fuerza laboral del país. En este sentido, " la participación económica de las mujeres crec notablemente en edades jóvenes, entre los 15 y los 25 años, aumenta muy poco hasta los 30 años y desciende a partir de esa edad. Ahora bien, el que la tasa de participación femenina no caiga d manera abrupta a partir de ese grupo etario fecundo (25 a 30 años), sino que se mantenga e

---

[28] BASS, Bernard. "Psicología de la Organizaciones" Cap 10. pp 492. Compañía Editorial Continental. 1972

cifras elevadas, situándose en torno al 34% al llegar a los 50 años, está indicando que un proporción apreciable de mujeres ya no abandonan la actividad laboral..."[29]

Aún cuando exista una brecha amplia entre la participación masculina y femenina, l mujer ha ido aumentando paulatinamente su participación en cargos que anteriormente estaba sólo ocupados por hombres. En un estudio realizado por Cepal en 13 áreas urbanas de Améric latina en los primeros años de los 90, las tasas de actividad femenina, las tasas de activida fluctúan entre 34 y 50%, mientras que las masculinas fluctúan entre el 73 y 84%.

En Venezuela, el ritmo de incorporación de la mujer al mercado laboral va cónsona, co aquellas actividades consideradas como típicamente femeninas: Servicio doméstico, enfermería manufactura, comercio, educación, administración pública, y actividades por cuenta propia, entr otras, que de una u otra forma no hacen más que reproducir las tareas que ellas hacen en e hogar. Esto se debe, en gran parte a que a lo largo del siglo XIX y parte del XX, la doctrin cristiana estipulaba que a la mujer se le enseñara velar por el espíritu, a la vez que no descuidar los quehaceres domésticos. Tales son los casos, del Colegio Nacional de Niñas de Caracas, e Colegio Beaterio de Valencia, entre otros, donde a las niñas, además de formarse en materia donde se destacaba la moral y la religión, recibían también información sobre los quehacere domésticos, todo ello para prepararse para la vida doméstica. Estas jóvenes educadas bajo esto preceptos, debían ser discretas, modestas, castas, mantenerse en la casa, y guardarle fidelidad sumisión al marido, tal y como lo establecían las doctrinas de la iglesia católica.

Sin embargo, ante esta realidad, fenómenos como el de la explotación petrolera, l sustitución de importaciones y la crisis de los 80's, ha empujado a la mujer a incorporase a campo laboral. Los sectores que paulatinamente han ido ocupando, van desde puestos qu requieren menos complejidad técnica hasta puestos que exigen un mayor nivel intelectual. Ta como lo refiere la OCEI, en sus indicadores de la fuerza de trabajo para 1990, en los que señala una participación femenina equivalente a: un 81.7% en la rama de servicios,15.8% en l industria, un 2.5% en la agricultura.

Es así como, en el campo laboral encontramos dos tipos de categorías ocupacionales: l mujer obrera y la mujer profesional. En el primer caso, se ubican las mujeres que trabajan com asalariadas en manufactura y en áreas de mantenimiento. De las primeras, sus inserciones responden al sector formal en empresas con más de 100 trabajadores, con acceso a estos puesto por referencias personales ó de amigos casi siempre, por lo que los requisitos para ocupar est puesto son escasos, ya que la labor que desempeñan es poco calificada. Con respecto a la trabajadoras de limpieza, tampoco existe un proceso de entrenamiento sino que ellas mismas deben aprender en el puesto de trabajo por cuenta propia ó por indicaciones de terceros. Alg que a veces se torna conflictivo en este trabajo, es que muchas veces las tareas de limpieza qu se asignan son distintas para hombres y para mujeres.

Por otra parte, en el caso de las profesionales se ubican mujeres que han estudiado a nive superior y se desempeñan en puestos que implican grandes responsabilidades y destreza mentales a lo largo de una cadena de mando en las cuales ó son subordinadas ó son gerentes d algún departamento. Cada vez es más frecuente en Venezuela, ver a mujeres desempeñarse e altos puestos gerenciales que anteriormente podían ser sólo ocupados por hombres, tal como l reflejan indicadores de la OCEI para el año 1990, en los cuales se encuentra un 54.4% d mujeres como empleadas de oficina y un 55.8% de profesionales y técnicas, ocupando cargo gerenciales y administrativos un 17.7% de este grupo.

La mujer venezolana, ya no sólo se conforma a dedicar todo su tiempo a la maternidad a permanecer en la casa para las labores del hogar así como a los compromisos que exige la vida

[29] MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES DE ESPAÑA INSTITUTO DE LA MUJER FACULTAD LATINOAMERICANA DE ASUNTOS SOCIALES ELACSO: Revista publicada en 1994

matrimonial, sino que ahora ella siente la necesidad de demostrarse a si misma y a la sociedad que le rodea, que puede desempeñarse al mismo nivel del hombre.

Finalmente, los ciclos económicos por los que ha atravesado Venezuela en las última décadas , han hecho que la mujer haya tenido que salir a trabajar para obtener un ingreso adicional al del hombre que cada vez se hace más insuficiente. Tal como lo refiere la Comisión de las Comunidades Europeas, en investigaciones efectuadas sobre países en vías de desarrollo expresándolo así: " Debido a la existencia de presupuesto separados para hombres y mujeres dentro de la unidad familiar, los ingresos de la mujer, en especie o en efectivo, suponen normalmente un factor determinante mucho más importante para la nutrición de los hijos que los ingresos de los hombres. En muchas unidades familiares que se encuentran en el umbral de subsistencia, una gran proporción del trabajo y de los ingresos totales de las mujeres va a cubrir las necesidades de la familia, especialmente las de los niños... La mujer es de hecho, y con menos frecuencia de derecho, el cabeza de familia en una de cada tres unidades familiares en los países de desarrollo..." [30]

[30] Idem 29

MARCO METODOLÓGICO

1) Diseño de la Investigación:

El presente proyecto de investigación, es un diseño de tipo no experimental transeccional-correlacional, dado que no se va a manipular deliberadamente a las variables, es decir; se observará el fenómeno tal como se da en la realidad natural, a fin de analizarlo posteriormente, recolectando datos en un solo momento. En este caso, se pretende estudiar las competencias exigidas actualmente, no las competencias que existieron en décadas anteriores. Al mismo tiempo se pretende medir relaciones entre dos variables, en este caso: Perfil de Competencias e incremento de la participación del género femenino como Representantes de Servicio al Cliente, con el fin de determinar el grado de causalidad que existe entre ellas.

2) Unidad de Análisis:

Los Gerentes de las Estaciones de Servicio, pues son ellos quienes efectúan las contrataciones de personal, determinando de esta forma el grado de aceptación del que gozan las mujeres al desempeñarse como Representantes de Servicio al Cliente.

Así mismo, es menester destacar que al haber sólo 1 Gerente por Estación, el cuestionario será sólo aplicado a ellos, permitiendo así una mayor fluidez en el manejo de la información.

3) Población:

Estaciones de Servicio pertenecientes a Deltaven, Shell, BP y Texaco, las cuales deberán tener las siguientes características:

1) Que se encuentren en el Area Metropolitana y Edo. Miranda.

2) Estaciones de Gasolina donde haya personal femenino y masculino como Representantes de Servicio al Cliente.

4) Muestra:

En razón de que el número de Estaciones de Servicio donde hay mujeres y hombres desempeñándose como Representantes de Servicio al Cliente en el Area Metropolitana y Edo. Miranda, es de 19 estaciones, no se va a tomar en consideración una muestra, por lo que estudiaremos la totalidad de la población, a fin de garantizar la viabilidad del estudio sustentada en la facilidad que tenemos para acceder a los datos, obtener la información y operar con una logística sencilla, de fácil manejo y bajos costos.

ASPECTOS ÉTICOS

En primer lugar, debemos destacar que este estudio no está fundamentado, ni preten realzar ninguna postura ideológica, en cuanto a "Sexismos" se refiere. Esto es, no pretendem "exaltar", sino "destacar" las cualidades de la mujer.

Por otra parte, la manipulación de la información, en cuanto a recolección y análisis refiere, seguirá los parámetros que definen los trabajos científicos como éste, respetando así l diversas consideraciones que tuvieran los Gerentes de Estaciones de Servicio al respect garantizando de esta forma la veracidad y objetividad de los resultados de la investigación.

Finalmente pretendemos con esta investigación, aportar datos científicos que ayuden minimizar las discriminaciones laborales que por muchos años segregaron a las mujeres determinados trabajos, rompiendo de esta forma con la "feminización" y "masculinización" roles, para optimizar así el potencial humano que sin distingo permita a las mujeres particip activamente en las diversas esferas económicas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento utilizado para la recolección de datos es de tipo estructurado, preguntas cerradas y aplicado bajo un modelo de entrevista dirigida, en la cual se le i señalando al Gerente las pautas requeridas para responder el instrumento de manera exhaustiv

Las dos primeras preguntas buscan extraer valores cuantitativos acerca del número hombres y mujeres que trabajan actualmente en la estación de servicio y el año en el que mujeres se insertaron por primera vez en este cargo.

Seguidamente se estructuró una tercera pregunta, a fin de conocer si los gere consideran que existe una diferencia en el perfil de competencias entre hombres y mujeres, ra por la cual en la cuarta pregunta se diseñó una matriz de valoración del cargo para am géneros, en base al perfil exigido. Al mismo tiempo, en cada competencia señalada en el pe incluimos cinco actitudes, derivadas de las referencias citadas por los gerentes en la pru piloto, de las cuales debían señalar la que más se relacione con cada conducta.

Finalmente se formularon dos preguntas, una que busca explorar la existencia ó no d preferencia por algún género y otra que busca definir dicha preferencia ó la ausencia de ésta.

Este instrumento fue sometido a validación, mediante la intervención de s profesionales, destacados en las áreas de relaciones industriales, psicología, sociolo metodología y estadística, quienes efectuaron una evaluación del mismo, señalando correcciones respectivas, a los fines del presente estudio. Paralelamente se aplicó una pru piloto con ocho Gerentes de estaciones de servicio, escogidos al azar, con el propósito conocer en que medida el diseño permitía obtener la información requerida a los efectos estudio.

2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para ello fue menester informarnos previamente acerca del número de Estaciones Servicio pertenecientes a PDV, SHELL, TEXACO y BP y su ubicación dentro del Dtto. Fed y Edo. Miranda, para lo cual contamos con las colaboración de FENEGAS (Federac Nacional de Asociaciones de Empresarios de Hidrocarburos), quienes nos ofrecieron un list actualizado de las 171 Estaciones de Servicio ubicadas en esta área, las cuales están distribui por sectores geográficos (Este, Oeste, Centro, Ruta del Sol, Panamericana), acompañadas el nombre del gerente de la estación, y su respectivo número telefónico. Con esta informac procedimos a visitarlas ó a efectuar llamadas telefónicas para hacer una exploración inicial nos permitiera conocer si contaban entre su personal con hombres y mujeres co Representantes de Atención al Cliente, dado a que no existe un registro formal del personal

labora en este cargo, y que nos permitiera conocer de antemano dicha información. Una ve culminada esta fase de exploración e identificadas las 19 estaciones de servicio, se procedió hacer una codificación por zonas, siendo E las estaciones de servicio ubicadas en el este, O l ubicadas en el Oeste, C las del centro, P las ubicadas en la vía de la Panamericana y R las que localizan a lo largo de la Ruta del Sol, a los efectos de resguardar la privacidad de información suministrada por los gerentes entrevistados, y facilitar el análisis de la informació Posteriormente visitamos estas estaciones de Servicio que contenían las características nuestra población, a fin de ponernos en contacto directo con los gerentes a quienes se suministró el instrumento de forma dirigida, obteniéndose de esta forma el conjunto de datos q nos permitieron hacer el análisis que desarrollamos a continuación.

3. ANÁLISIS DE DATOS

Después de la aplicación del instrumento a los Gerentes de las Estaciones de Servic que tenían entre su personal hombres y mujeres como Representantes de Servicio al Clien procedimos a vaciar en una matriz aquellas conductas que de acuerdo a la percepción de l Gerentes, se asocian a las actitudes que previamente (prueba piloto) ellos citaron como l más importantes dentro del desempeño de este cargo. Cabe destacar que a este respecto, tomaron en cuenta las actitudes que en su mayoría fueron señaladas por los gerentes para cier conductas. Por ejemplo, si la gran mayoría de los gerentes entrevistados señalaban bajo u actitud responsable determinada(s) conducta(s), esta era la actitud a ser tomada en cuenta pa nuestro estudio.

En este sentido obtuvimos los siguientes resultados:

1. Las conductas que se asocian a una actitud responsable son:
   1.1 Usa correctamente el uniforme exigido
   1.2 Mantiene limpia su área de trabajo
   1.3 Organiza de manera atractiva sus exhibidores
   1.4 Surte el tanque de gasolina siguiendo las indicaciones respectivas
   1.5 Informa y reporta a sus supervisores las irregularidades ocurridas durante su tur de trabajo
   1.6 Mantiene en buen estado los equipos y herramientas del trabajo
   1.7 Toma la información numérica de la máquina surtidora al iniciar y finalizar su tur de trabajo
   1.8 Asiste regular y puntualmente a su trabajo.

2. Las conductas que se asocian con una actitud servicial:
   2.1 Es amable y educado al atender al cliente
   2.2 Asiste al cliente en los servicios de aire, agua y lubricantes
   2.3 Soluciona y orienta debidamente al cliente ante cualquier requerimiento que se presente.

3. Las conductas que se asocian con una actitud honesta:
   3.1 Cobra los productos vendidos de acuerdo a los precios establecidos
   3.2 Entrega correctamente el dinero de las ventas al finalizar su turno de trabajo.

4. Las conductas que se asocian a una actitud respetuosa:
   4.1 Maneja adecuadamente las relaciones interpersonales con los supervisores compañeros.

5. Las conductas que se asocian a una actitud de pulcritud:
   5.1 Mantiene una adecuada apariencia personal.

En base a esto se procedió a hacer las tabulaciones respectivas de acuerdo a las categoría valorativas que estaban establecidas en el instrumento para cada género. De lo cual se obtuvo l siguiente (Ver Anexo 1):

En las categorías valorativas enmarcadas bajo los rangos de un desempeño eficiente definidos en nuestro instrumento como **Correcto y Excelente**, obtuvimos los siguientes totales:

1. En las conductas que se asocian con una actitud **responsable**, los gerentes calificaro a los hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver Anexo 2 y 3):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
1.1 Usa correctamente el uniforme exigido	10	16
1.2 Mantiene limpia su área de trabajo	11	16
1.3 Organiza de manera atractiva sus exhibidores	11	13
1.4 Surte el tanque de gasolina siguiendo las indicaciones respectivas	19	17
1.5 Informa y reporta a sus supervisores las irregularidades ocurridas durante su turno de trabajo	12	15
1.6 Mantiene en buen estado los equipos y herramientas del trabajo	15	17
1.7 Toma la información numérica de la máquina surtidora al iniciar y finalizar su turno de trabajo	17	17
1.8 Asiste regular y puntualmente a su trabajo	13	14

2. En las conductas que se asocian con una actitud **servicial**, los gerentes calificaron los hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver Anexo 4 y 5):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
2.1 Es amable y educado al atender al cliente	11	15
2.2 Asiste al cliente en los servicios de aire, agua y lubricantes	16	12
2.3 Soluciona y orienta debidamente al cliente ante cualquier requerimiento que se le presente	14	14

3. En las conductas que se asocian con una actitud **honestidad**, los gerente calificaron a los hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 6 y 7):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
3.1 Cobra los productos vendidos de acuerdo a los precios establecidos	12	17
3.2 Entrega correctamente el dinero de las ventas al finalizar su turno de trabajo	16	18

4. En las conductas que se asocian con una actitud **respetuosa**, los gerentes calificaron a l hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 8) :

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
4.1 Maneja adecuadamente las relaciones interpersonales con los supervisores y compañeros	10	16

5.En las conductas que se asocian con una actitud **pulcra**, los gerentes calificaron a los hombr y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 9):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
5.1 Mantiene una adecuada apariencia personal	10	17

Por otra parte, en las categorías valorativas enmarcadas bajo los rangos de un desempe deficientes, definidos en nuestro instrumento como, **No Lo Hace ó Lo Hace Deficientemen** se obtuvieron los siguientes totales:

1. En las conductas que se asocian con una actitud **responsable**, los gerentes calificar a los hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 10 y 11):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
1.1 Usa correctamente el uniforme exigido	1	0
1.2 Mantiene limpia su área de trabajo	3	0
1.3 Organiza de manera atractiva sus exhibidores	1	0
1.4 Surte el tanque de gasolina siguiendo las indicaciones respectivas	0	0
1.5 Informa y reporta a sus supervisores las irregularidades ocurridas durante su turno de trabajo	2	0
1.6 Mantiene en buen estado los equipos y herramientas del trabajo	2	0
1.7 Toma la información numérica de la máquina surtidora al iniciar y finalizar su turno de trabajo	0	0
1.8 Asiste regular y puntualmente a su trabajo	2	0

2. En las conductas que se asocian con una actitud **servicial**, los gerentes calificaron los hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 12 y 13):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
2.1 Es amable y educado al atender al cliente	1	1
2.2 Asiste al cliente en los servicios de aire, agua y lubricantes	0	3

2.3 Soluciona y orienta debidamente al cliente ante cualquier requerimiento que se le presente	0	0

3. En las conductas que se asocian con una actitud **honestidad,** los gerent calificaron a los hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 14 y 15):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
3.1 Cobra los productos vendidos de acuerdo a los precios establecidos	2	0
3.2 Entrega correctamente el dinero de las ventas al finalizar su turno de trabajo	1	0

4. En las conductas que se asocian con una actitud **respetuosa**, los gerentes calificaron a l hombres y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 16):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
4.1 Maneja adecuadamente las relaciones interpersonales con los supervisores y compañeros	0	0

5. En las conductas que se asocian con una actitud **pulcra,** los gerentes calificaron a los hombr y a las mujeres con una puntuación de (Ver anexo 17):

CONDUCTAS	HOMBRES	MUJERES
5.1 Mantiene una adecuada apariencia personal	1	0

Resumiendo entonces los valores anteriores, enmarcados bajo las categorías **lo ha correctamente y excelentemente**, obtenemos los siguientes resultados :

ACTITUDES	HOMBRES	MUJERES
Responsable	106	125
Servicial	41	41
Honesta	28	35
Respetuosa	10	16
Pulcra	10	17

Así mismo, podemos apreciar los totales de los valores que se enmarcan bajo l categorías **no lo hace y lo hace deficientemente**, que los hombres y las mujeres obtuvieron l siguientes calificaciones:

ACTITUDES	HOMBRES	MUJERES
Responsable	12	0
Servicial	1	4
Honesta	3	0
Respetuosa	0	0
Pulcra	1	0

Interpretando los datos anteriormente obtenidos, podemos afirmar que el desempeño d las mujeres con respecto al de los hombres, de acuerdo a la percepción de los gerentes, es u indicador que apuntala que aparentemente, aún cuando el volumen de las mujeres que trabaja en las Estaciones de Servicio sea menor al de los hombres, por fenómenos exógenos al proces de contratación que explicaremos más adelante, y que además por ser este un fenómeno ta reciente, esto es, la incorporación de la mujer a un rol culturalmente masculino, hace que sea pocas las estaciones de Servicio con Hombres y Mujeres como Representantes de Servicio Cliente, no desvirtuando así la afirmación de que las mujeres están mostrando en la actualidad u desempeño que supera al masculino, lo que determina que existe una diferencia en el Perfil d Competencias entre hombres y mujeres exigido para este cargo.

En este sentido, pese a la diferencia que muestra el desempeño de la mujer con respect al del hombre, las variables exógenas de tipo socio-económico, organizacional y cultura juegan un papel vital en lo que ha significado la participación de la mujer en este nuevo reto.

En el aspecto socio-económico, encontramos que la mujer ha tenido que asumir la carg familiar porque son incontables los abandonos del hogar por parte del hombre. Aunado a esto, s hace evidente la fuerte crisis económica que hemos estado viviendo todos los venezolanos, y qu induce a la mujer a desenvolverse en sectores laborales anteriormente inexplorados por ellas, fin de obtener los recursos económicos necesarios para la subsistencia de su núcleo familiar. pesar de esto, a través del trabajo de campo pudimos descubrir que una gran mayoría de esta mujeres están iniciadas en formaciones académicas a nivel universitario. De hecho, y haciend una revisión histórica de la primeras Estaciones de Servicio que incorporaron mujeres en su islas, pudimos encontrar material que corrobora esta información. Por ejemplo, en la primer Estación que tuvo mujeres en el Dtto. Federal, "Avilago", su gerente Tomás Contreras explic que muchas de ellas han podido estudiar carreras universitarias como Administración, Derech Educación, entre otras.

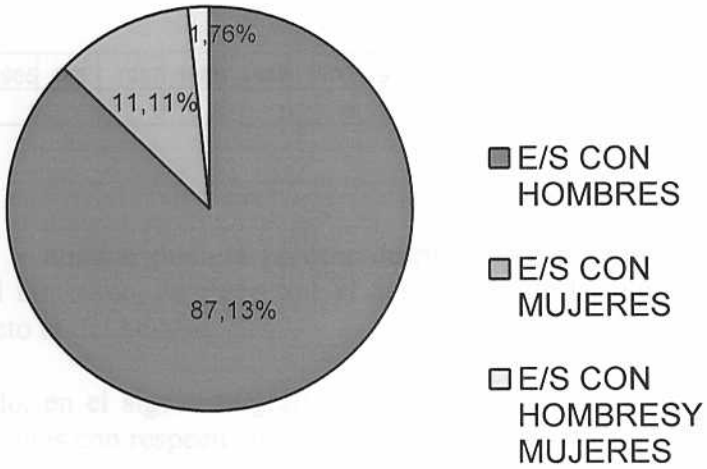
Así mismo dentro de este ámbito cabe destacar un aspecto de gran importancia y quizá hasta determinante a la hora de contratar un número lo suficientemente deseado de mujeres, no referimos al entorno social que caracteriza la ubicación de la estación de servicio, el cual pued estar enmarcado dentro de un contexto de marginalidad y por consiguiente de inseguridad violencia, lo cual conduce a los gerentes a equilibrar, en el mejor de los casos, ó a despreciar, e el peor de ellos, la contratación de mujeres en ciertas zonas, y a su vez en ciertos turnos, para l cual muchos de ellos creen indispensables la presencia de los hombres a fin de contrarrestar la adversidades que pudieran surgir a tales efectos.

Adicionalmente, la condición natural de la mujer y por ende, su potencialidad par concebir, representa una desventaja y constituye un factor discriminante por parte de alguno gerentes a la hora de insertarlas en esta área de trabajo, dado a que la situación de embaraz constituye para el empleador molestias de tipo operativo, como la imprevista rotación d personal, los riesgos de la mujer embarazada, las inasistencias en las que incurrirían, sobretodo lo más importante, la atención brindada al cliente.

Por otra parte, en el aspecto organizacional los esquemas importados de los paíse desarrollados, aceleran la modernización en nuestros mercados laborales. Existe una cuota d "asimilación" en este nuevo esquema de la "mujer representante de servicio al cliente". Este e un esquema nuevo, un esquema europeo, una idea que surge del modelo de la " tienda d conveniencia" adoptado por PDV, pero extraído de modelos norteamericanos, adoptado ya e Citgo, y reforzado aún más en nuestro país por transnacionales como Shell, BP y Texaco, qu trasladan sus culturas a estos pequeñas embajadas que de sus ideosincracias se han convertido la Estaciones de Servicio. El fenómeno de la mujer en la Estación de Servicio, no es sólo presió económica ó social, porque si de presiones se trata, la sociedad venezolana ejerce una fuert presión a retos, que muchas veces consideran tabúes: " mujeres haciendo trabajos de hombres" Todavía quedan en esta pequeña aldea coletazos de esquemas reduccionistas, estereotipos de l que "debe" ser un trabajo de hombre y lo que "debe" ser un trabajo de mujer". Recordemos qu nuestras sociedades latinoamericanas son sociedades de "imagen" en muchos casos, d

apariencia de lo que "debe" y lo que no también. Por ello, el fenómeno de la globalización jueg un rol aunque pequeño importante en la incorporación de la mujer en este nuevo reto.

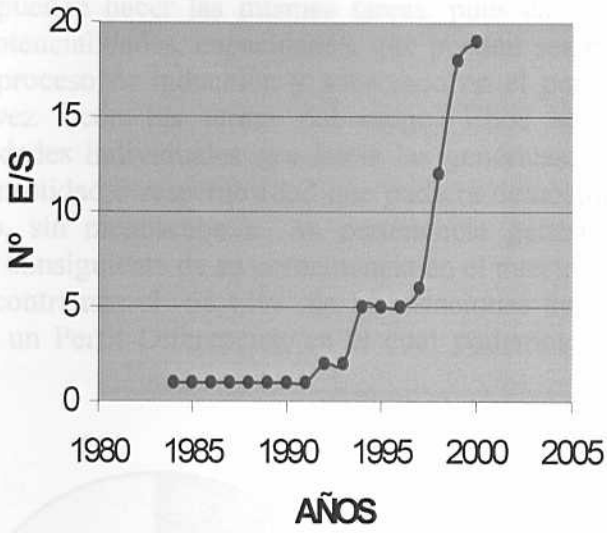
Finalmente cabe destacar el aspecto cultural, que correlacionado con el punto anterior, s vincula con el hecho de los roles sociales que la sociedad ha destinado para hombres y mujere los cuales se han visto resquebrajados , en cierta medida, por la incidencia de la globalización. raíz de ello, la mujer ha dejado de lado las funciones del hogar, para adentrarse en nuevo ámbitos laborales. Sin embargo, y pese no sólo a este fenómeno de modernización sino tambié a otras variables anteriormente señaladas (inseguridad, situación económica, etc), alguno gerentes dentro de la exploración inicial del fenómeno, refieren dudosas expectativas co respecto a los beneficios que le pudiera generar la incorporación de personal femenino en es área, dado a lo nuevo de este fenómeno, aún cuando existan referencias por parte de gerentes qu hayan tenido experiencias positivas a este respecto. Esto lo podemos apreciar claramente en lo gráficos que observamos a continuación.



E/S CON **HOMBRES**	14	87,13%
E/S CON **HOMBRES Y MUJERES**	1	11,11%
E/S CON MUJERES		1,76%

En el primero vemos como de una totalidad de 171 estaciones de Servicio ubicadas en Dtto. Federal y Edo. Miranda, pertenecientes a las diversas compañías petroleras estudiada existe un 87,13% de estaciones de servicio que sólo tienen empleados hombres en este cargo, un 12,87% de Estaciones que han incorporado mujeres en este cargo, de las cuales un 11,11 han distribuido su participación entre hombres y mujeres y un 1,76 % de estaciones que só tienen mujeres.

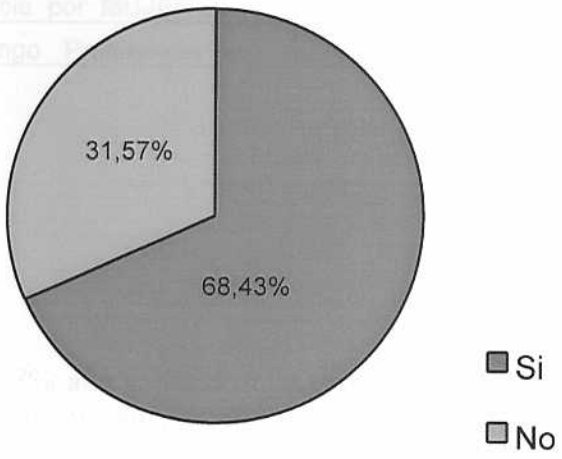
Dentro de este 12,87% que representa a las 19 estaciones de servicio, se puede observ como progresivamente en estos últimos años se ha incrementado la tendencia a la contratacio de mujeres, puesto que se puede apreciar como en la década de los 80's y hasta 1991 sólo estación de servicio tenía personal femenino. En 1992, una Estación de Servicio más asume es reto, y es a partir de 1994 cuando podemos apreciar que de forma progresiva se incorporan m hasta llegar al año 2000 con 19 estaciones en total, tal como se puede visualizar en el presen gráfico:



Años	1984	1985	198	1987	1988	1989	1990	1991	199	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
N° E/S	1	1		1	1	1	1	1		2	5	5	5	6	12	18	19

Sin embargo, y aunque pudiera parecer despreciable la cantidad de las estaciones de servicio con personal femenino, es obvio que el desempeño de la mujer ha marcado una pauta diferencial con respecto al del hombre .

En este sentido, en el siguiente gráfico podemos apreciar, en términos porcentuales, la percepción de los gerentes con respecto al perfil diferencial:



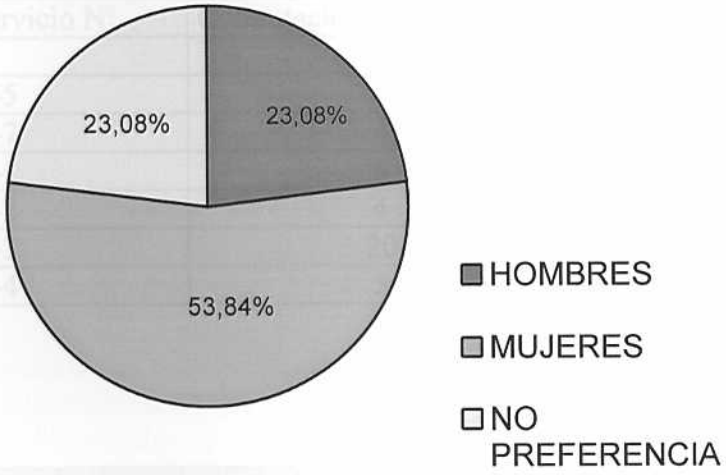
Gerentes que perciben que **SI** hay diferencia	1	68,43%
Gerentes que perciben que **NO** hay diferencia		31,57%

Si bien es cierto que existe un Perfil Diferencial entre hombres y mujeres, según lo percibido por el 68,43% de los gerentes entrevistados, un 31,57% no lo perciben así.

Este 31,57% que no percibe diferencia en el desempeño entre hombres y mujeres, esto es 6 de las 19 estaciones de servicio estudiadas, no se inclina por ningún género en particular. La

razón de ello, muy simple: La inducción y el período de prueba. Estos gerentes perciben que los hombres y las mujeres pueden hacer las mismas tareas, pues están dotados de las mismas habilidades, destrezas, potencialidades, capacidades, que pueden ser reforzadas y desarrolladas más aún, con un arduo proceso de inducción y sobretodo en el período de prueba cuando se vinculan por primera vez con las tareas del cargo. Ellos se orientan más hacia las potencialidades y capacidades individuales que hacia las genéricas, es decir, que más allá de pensar en el grado de honestidad ó respetuosidad que pudiera demostrar un género por encima de otro, es el individuo, sin menoscabo a su pertenencia genérica, el responsable de su desempeño laboral, y por consiguiente de su permanencia en el puesto de trabajo.

Por otra parte encontramos el 68,43% de las estaciones de servicio estudiadas que sí refieren la existencia de un Perfil Diferencial, en el cual podemos observar gráficamente los siguientes datos:



Preferencia por **HOMBRES**		23,08%
Preferencia por **MUJERES**		53,84%
NO Tengo Preferencia		23,08%

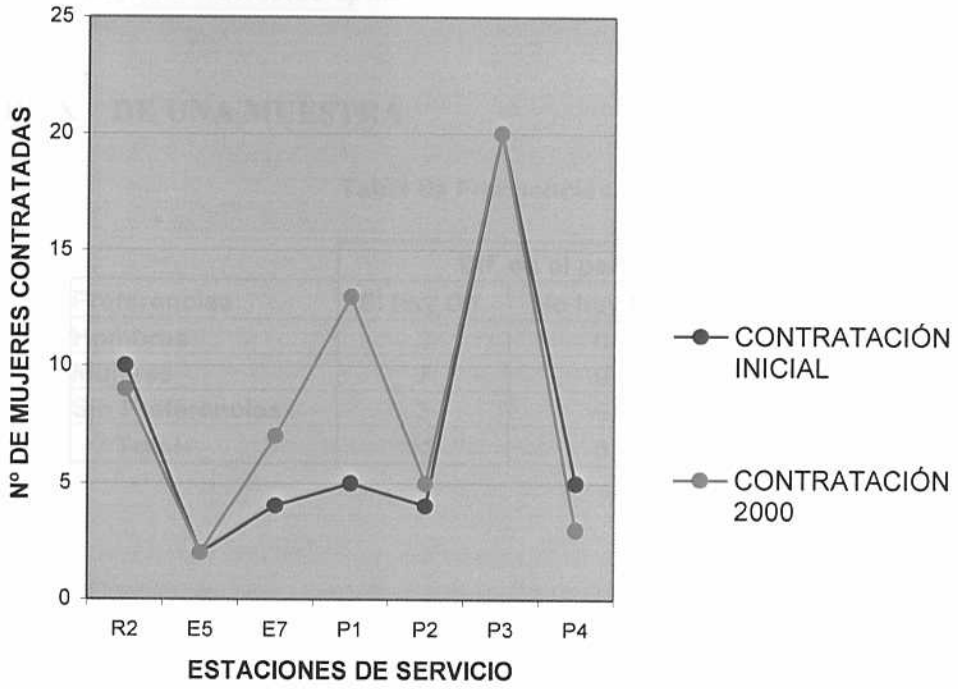
De este 68,43% existe un 23,08% aún sabiendo que existen diferencias en el desempeño que muestra el personal estudiado, no tienen ninguna preferencia de géneros, ya que igualmente confían en los procesos de inducción y períodos de prueba.

Así mismo se destaca un 23,08% que percibe esta diferencia, sin embargo ellos sienten que aún cuando la mujer se desempeñe mejor que el hombre en determinados aspectos más que en otros, ellos sienten que " la masculinidad" juega un papel más efectivo a la hora de enfrentar situaciones de contingencia que pudieran surgir por los materiales tóxicos e inflamables de tan alto riesgo, característicos de este ámbito. Por otro lado, alegan el hecho que inicialmente referíamos con respecto a la inseguridad que se deriva del entorno en la que están ubicadas algunas estaciones de servicio, y que de tener sólo mujeres, según estos gerentes, constituye un riesgo para ellas que sin lugar a dudas lo tienen en menor medida los hombres. Finalmente, otro de los aspectos señalados dentro de este grupo, lo asignaron al peso que la condición jurídica de

la mujer tiene ante situaciones de embarazo, lo cual más que un compromiso económi constituye una serie de inconvenientes de carácter operativo para el gerente, tal y como lo s la incomodidad que genera la rotación de personal, las inasistencias en la que esta incurriría, calidad y eficacia en la atención al cliente y los riesgos en el trabajo.

Por último dentro de este grupo observamos un 53,84% de gerentes que a la hora contratar personal, su preferencia se inclina hacia el personal femenino. Ello debi primordialmente al desempeño que muestran las mujeres por encima del de los hombres, pu citan otros factores como, la zona en la cual la misma se encuentra ubicada y el tipo de clie que asiste. De hecho, si hacemos una comparación entre el número de mujeres que contrata por primera vez y el número que tienen actualmente, fechas a las cuales nos tuvimos que rem debido a la inexistencia de registros continuos inherentes a la contratación y rotación personal, podemos encontrar los siguientes datos:

Estación de Servicio Nº	Contratación Inicial	Año 2000
R-2	10	9
E-5	2	2
E-7	4	7
P-1	5	13
P-2	4	5
P-3	20	20
P-4	5	3



Como se puede apreciar de este grupo de estaciones de servicio, cuyos gerentes tienen u inclinación por la contratación de mujeres, observamos que existen fluctuaciones a nivel personal, es decir, hay algunas estaciones en las que ha disminuido el número de mujer contratadas, en otras se ha mantenido, y en la mayoría se ha incrementado. Sin embargo,

importante destacar, que mientras se efectuó el trabajo de campo, muchos gerentes refirieron que el hecho de tener menos mujeres en la actualidad con respecto al número inicial de mujeres con las que ellos comenzaron sus operaciones a raíz de la reestructuración y adopción de los nuevos conceptos de las estaciones de servicio que se inicia en el año 1998, obedece a factores que dependen de ciertas variables. En primer lugar, y a pesar de que se ha ido incrementando el número de mujeres en las estaciones como parte de las transformaciones culturales de los esquemas tradicionales, dado a la nueva cultura organizacional que impera en este nuevo concepto de Estaciones de Servicio, algunos gerentes refieren que en muchas ocasiones el número de contrataciones de mujeres deseado por ellos, no depende directamente de su decisión, puesto que en determinados momentos no disponen de la cantidad suficientes de elegibles para hacer una selección exhaustiva y preferencial. Por otra parte, la rotación externa del personal femenino, obedece en la mayoría de los casos, a circunstancias ajenas a la decisión del empleador como lo son: el embarazo, las relaciones interpersonales que ellas mantienen con sus congéneres, la culminación de estudios, el matrimonio, etc.

Sin embargo, y a pesar de la tendencia que parecieran arrojar los datos porcentuales, considerando todas las variables expuestas anteriormente, las pruebas estadísticas aplicadas, señalan lo siguiente:

APLICACIÓN DE PRUEBAS ESTADÍSTICAS

Dado a que tenemos una sola muestra conformada por la totalidad de la población, y que se busca obtener diferencias entre las variables en estudio, las cuales se presentan en términos nominales, se ha decidido aplicar, la prueba de x.

PRUEBA DE X^2 DE UNA MUESTRA

Tabla de Frecuencias Observadas

	Dif. en el perfil		
Preferencias	**Si hay Dif.**	**No hay Dif.**	**Total**
Hombres	3	0	3
Mujeres	7	0	7
Sin Preferencias	3	6	9
Total	13	6	19

Tabla de Frecuencias Esperadas

	Dif. en el perfil		
Preferencias	**Si hay Dif.**	**No hay Dif.**	**Total**
Hombres	3	0	3
Mujeres	7	0	7
Sin Preferencias	3	6	9

Total	13	6	19

$$X^2 = \sum \frac{(Obs - Esp)^2}{(Esp)}$$

$$X^2 = \frac{(3-2{,}05)^2}{2{,}05} + \frac{(7-4{,}79)^2}{4{,}79} + \frac{(3-6{,}16)^2}{6{,}16} + \frac{(0-0{,}95)^2}{0{,}95} + \frac{(0-2{,}21)^2}{2{,}21} + \frac{(6-2{,}84)^2}{2{,}84} =$$

$$X^2 = \mathbf{8{,}90}$$

Hi: " El Perfil Diferencial de Competencias entre hombres y mujeres de los RSC, tiene una relación directamente proporcional con el incremento de la participación del género femenino"
Ho: " El Perfil Diferencial de Competencias entre hombres y mujeres de los RSC, no tiene una relación directamente proporcional con el incremento de la participación del género femenino"

$N = 19 \qquad \alpha = 0{,}05$

$P = 0{,}95$ Nivel de Confiabili

$X^2 \approx p$

Si $p > \alpha$ acepto Ho

Si $0{,}95 > 0{,}05$ acepto Ho

Bajo un nivel de $\alpha = 0{,}05$ co confiablidad de 0,95, se acepta la hipóte nula

Como podemos apreciar, los coeficientes estadísticos nos indican que no existe un relación significativa entre el Perfil Diferencial de Competencias entre hombres y mujeres y e incremento de la participación de la mujer para dicho cargo, por lo que se rechaza la hipótesi alternativa, lo cual confirma que aún cuando los datos porcentuales parecieran mostrar tendenci hacia una correlación entre dichas variables, esta no es significativa.

Este coeficiente de correlación podemos vincularlo al coeficiente de contingencia, el cua constituye un indicador más para evaluar el grado de relación entre dos variables.

COEFICIENTE DE CONTINGENCIA

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

$$C = \sqrt{\frac{8{,}90}{19 + 8{,}90}} = 0{,}56$$

Este coeficiente corrobora el análisis efectuado a partir de los datos obtenidos con consecuencia de la aplicación de la Prueba de X2, por lo que afirmamos una vez más, que n existe una relación significativa entre la existencia del perfil diferencial de competencias ent hombres y mujeres y el incremento de la participación de estas últimas como Representantes d Servicio al Cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis y discusión de los resultados obtenidos, podemos afirmar e primer lugar, que si existe una diferencia en el Perfil de Competencias que muestran lo hombres y mujeres como Representantes de Servicio al Cliente, tal y como lo expresaron 68,43% de los gerentes entrevistados, que si consideraron que había diferencias en desempeño que manifiestan cada uno de los géneros de acuerdo al perfil del cargo, a favor de mujer.

Así mismo, podemos constatar que la participación de la mujer se ha incrementado a largo de la década de los 80's y más aún a lo largo de la década de los 90's, dad primordialmente a que más estaciones de servicio han asumido este reto. Sin embargo, rotación externa del personal femenino tanto de las estaciones cuyos gerentes prefieren mujere así como aquellas que tienen otra preferencia, no constituye un indicador significativo a la ho de considerar este incremento, puesto esto obedece en la mayoría de los casos a circunstancia ajenas a la decisión del empleador como lo son: el embarazo, las relaciones interpersonales qu ellas mantienen con sus congéneres, la culminación de estudios, el matrimonio, etc.

En este sentido, y pese a la existencia de una diferencia en el perfil de competencias qu muestran hombres y mujeres, cabe destacar que en base a los análisis porcentuales y estadístico obtenidos, ésta no tiene relación significativa con el incremento de las mujeres en las estacione de servicio. Si observamos nuevamente el porcentaje de gerentes que prefieren mujere considerando la existencia de un perfil diferencial, tenemos que son sólo un 53,84% de u 68,43% que consideran que si hay diferencia. Por lo que aún cuando los datos porcentuale parecieran tener una tendencia hacia la correlación, ésta no es significativa, ya que lo coeficientes estadísticos indican que es despreciable.

Esta baja incidencia tiene su explicación en el hecho de que este fenómeno como bien hemos podido apreciar en los datos proporcionados a lo largo del análisis, es aún muy recient pues es a partir de la segunda mitad de la década de los 90's cuando se repunta aún más. Aunad a esto, su evolución, que se ha manifestado de una forma pausada, considerando los aspecto culturales, socio-económicos, organizacionales, y las demás variables de carácter exógen nombradas anteriormente. Así mismo, el tamaño de la muestra considerada, que a los efectos d nuestro estudio, abarcó solamente las estaciones de servicio del Estado Miranda y Distrit Federal.

Por esta razón, instamos a otros estudiantes ó investigadores interesados en el área, realizar otros estudios que permitan complementar los datos arrojados por la present investigación.

Así mismo, a los gerentes de las estaciones de Servicio, les invitamos a llevar registro más formales de evaluación y de rotación del personal, ya que en esta medida, se podrá aprecia con mayor detalle el desempeño de las personas que se laboran en este cargo, así como lo egresos e ingresos del mismo, facilitando aún más la disponibilidad de esta información par cualquier persona interesada en retomar el estudio.

BIBLIOGRAFIA

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. 1991
- MYERS, David. Psicología Social. 4ª Edición. Mac Graw Hill. 1995
- DIRKS, Heinz. "La Psicología". Pág 213. Círculo de Lectores. 1967
- CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER. UCV. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Vol 1. Nº1, 1996
- MITRANI, Alain y Otros. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de Recurso Humanos
- SHAWN MEGAN, Burn. The Social Psycology of Gender". McGraw Hill 1996
- SALAZAR, J.M y otros. Psicología social. UCV 1976
- ESTACIONES DE SERVICIO PDV. Perfiles Normativos de Personal. 1997
- Diccionario Enciclopédico Larousse 1996
- Enciclopedia Encarta 1998. Microsoft
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre la integración en la Cooperación al Desarrollo de los Aspectos Relacionados con las Diferencias Socioculturales entre los Sexos. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, COM(95) 423 final. Bruselas, 18/09/95
- COMISION DE LAS COMUNIDADES ECONOMICAS EUROPEAS. Informe Anual de la Comisión: Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea. Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas, COM(96) 650 final. Bruselas, 12/02/96.
- MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES DE ESPAÑA. INSTITUTO DE LA MUJER. FACULTAD LATINOAMERICANA DE ASUNTOS SOCIALES FLACSO. Revista publicada en 1994
- SEARS, David. FREEDMAN, Jonathan. Social Psychology Prentice Hall. 1985
- (13) GIBSON, Ivancevich. Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso Addison-Wesley Iberoamericana.1994
- Diccionario Enciclopédico de Educación Especial. Tomo I. Diagonal Santillana. 1989

- SPRANGER, E. Types of Men. Halle. Alemania, Max Niemayer Verlag, 1928

- SCHNEIDER. Percepción Personal Cap 2. Fondo Educativo Iberoamericano 1982

- RUBIN, Irwin. Psicología de las Organizaciones Prentice Hall. Hispanoamericana. 1977

- LEAVITT, H.J. Psicología Gerencial Ediciones de Contabilidad Moderna. pp.111. 1970
- ʾhiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill. Quinta Edición. 1999

- (24) FLUGEL, J.C y otros. Psicología de las Actitudes Edit. Paidos Vol 180

- BASS, Bernard. Psicología de la Organizaciones Cap 10. pp 492. Compañia Editorial Continental. 1972

- MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES DE ESPAÑA INSTITUTO DE LA MUJER FACULTAD LATINOAMERICANA DE ASUNTOS SOCIALES ELACSO: Revista publicada en 1994

- WOLMAN, Benjamin. Diccionario de Ciencias de la Conducta Edit. Trillas1987.

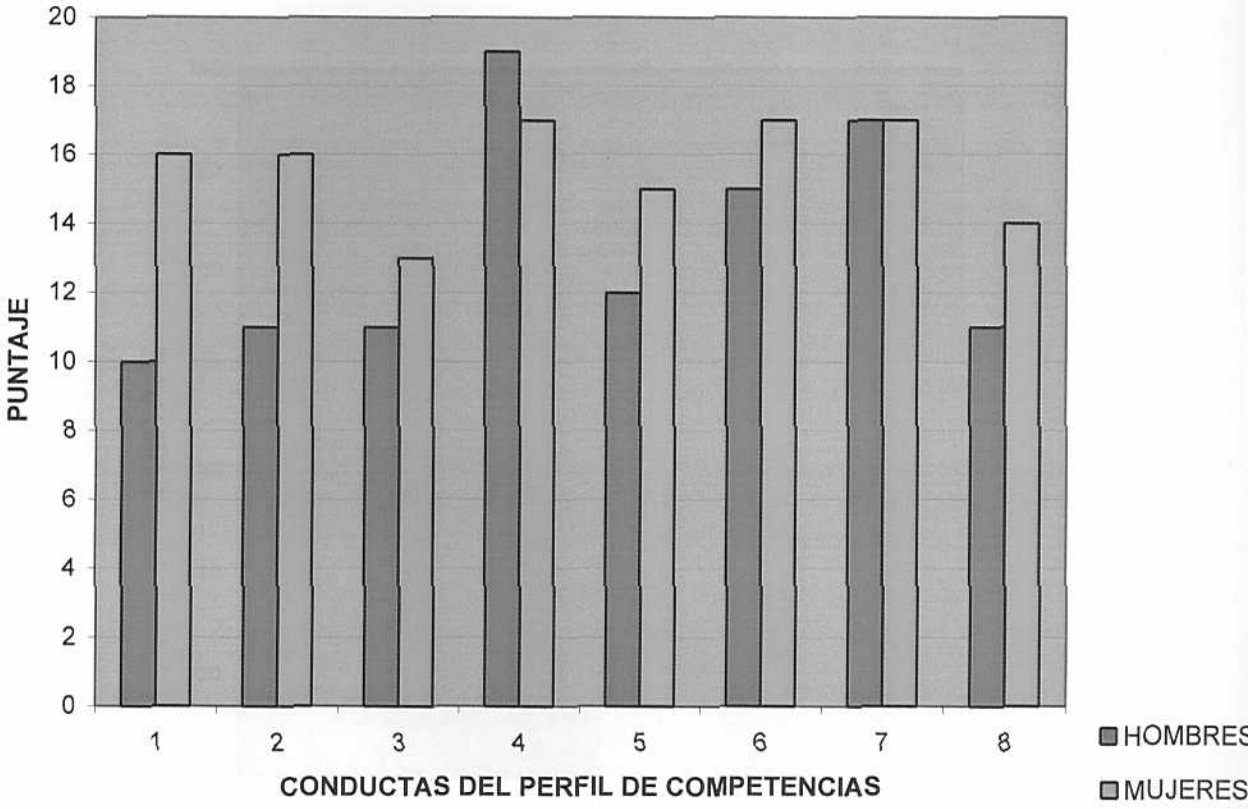
ANEXOS

	COMPETENCIAS	HOMBRES					MUJERES				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Resposable	**1.** Usa correctamente el uniforme exigido.		1	8	7	3			3	10	6
	3. Mantiene limpia su área de trabajo.		3	5	8	3			3	12	4
	4. Organiza de manera atractiva los exhibidores.		1	7	8	3			6	10	3
	8. Surte el tanque de gasolina siguiendo las indicaciones respectivas.				14	5			2	13	4
	10. Informa y reporta a su supervisor las irregularidades que se le presentan en su trabajo.		2	5	11	1			4	12	3
	11. Mantiene en buen estado los equipos y herramientas del trabajo.		2	2	11	4			2	10	7
	12. Toma la información numérica de la máquina surtidora al iniciar y finalizar su turno de trabajo			2	13	4			2	11	6
	15. Asiste regular y puntualmente a su trabajo.		2	6	11				5	7	7
	Total		**11**	**35**	**83**	**23**			**27**	**85**	**40**
Servicial	**6.** Es amable y educado al atender al cliente		1	7	8	3		1	3	11	4
	7. Asiste al cliente en los servicios de aire, agua y lubricantes			3	9	7	1	2	4	9	3
	9. Soluciona y orienta debidamente al cliente ante cualquier requerimiento que se le presente.			5	11	3			5	12	2
	Total		**1**	**15**	**28**	**13**	**1**	**3**	**12**	**32**	**9**
Honesto	**13.** Cobra los productos vendidos de acuerdo a los precios establecidos.		2	5	10	2			2	11	6
	14. Entrega correctamente el dinero de las ventas al finalizar su turno de trabajo.		1	2	13	3			1	13	5
	Total		**3**	**7**	**23**	**5**			**3**	**24**	**11**
Respetuoso	**5.** Maneja adecuadamente las relaciones interpersonales con sus supervisores y compañeros			9	10				3	11	5
	Total										

(Anexo 2)

NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Optimos)

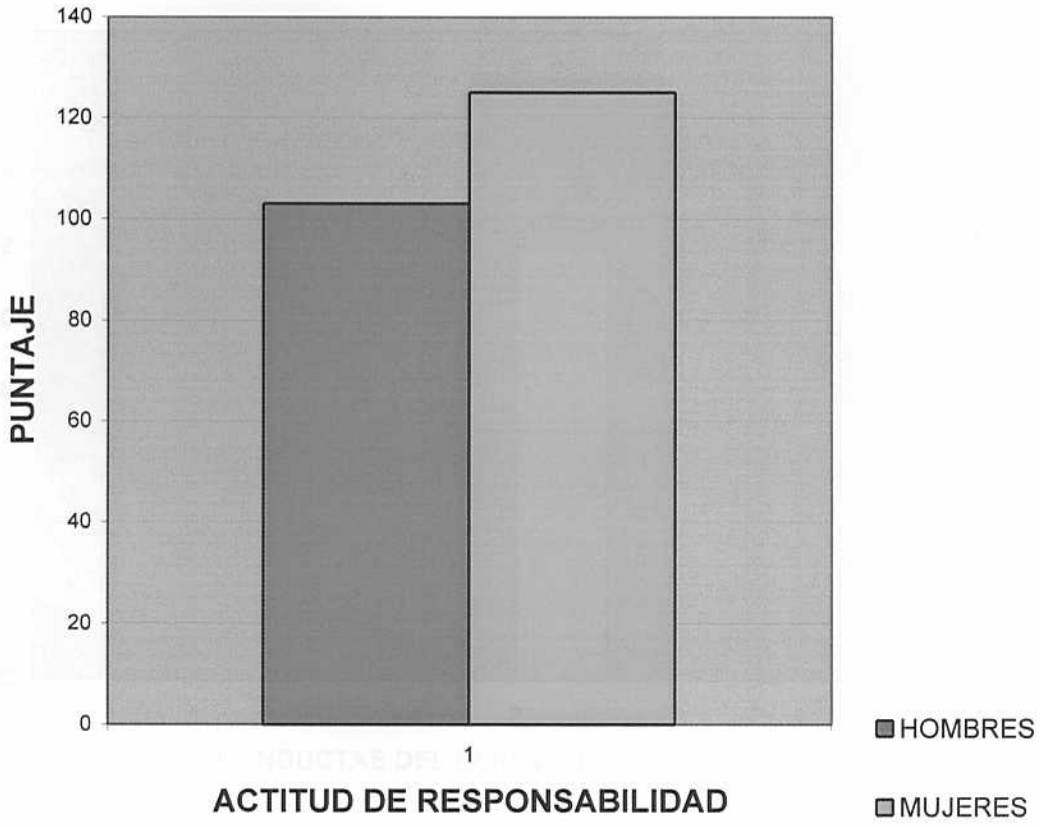


1. Usa correctamente el uniforme exigido
2. Mantiene límpia su área de trabajo
3. Organiza de manera atractiva los exhibidores
4. Surte el tanque de gasolina siguiendo las indicaciones respectivas
5. Informa y reporta a su supervisores irregularidades que se le presentan en su trabajo
6. Mantiene en buen estado los equipos y herramientas del trabajo
7. Toma la información numérica de la máquina surtidora al iniciar y finalizar su turno de trabajo
8. Asiste regular y puntualmente a su trabajo.

Anexo 3

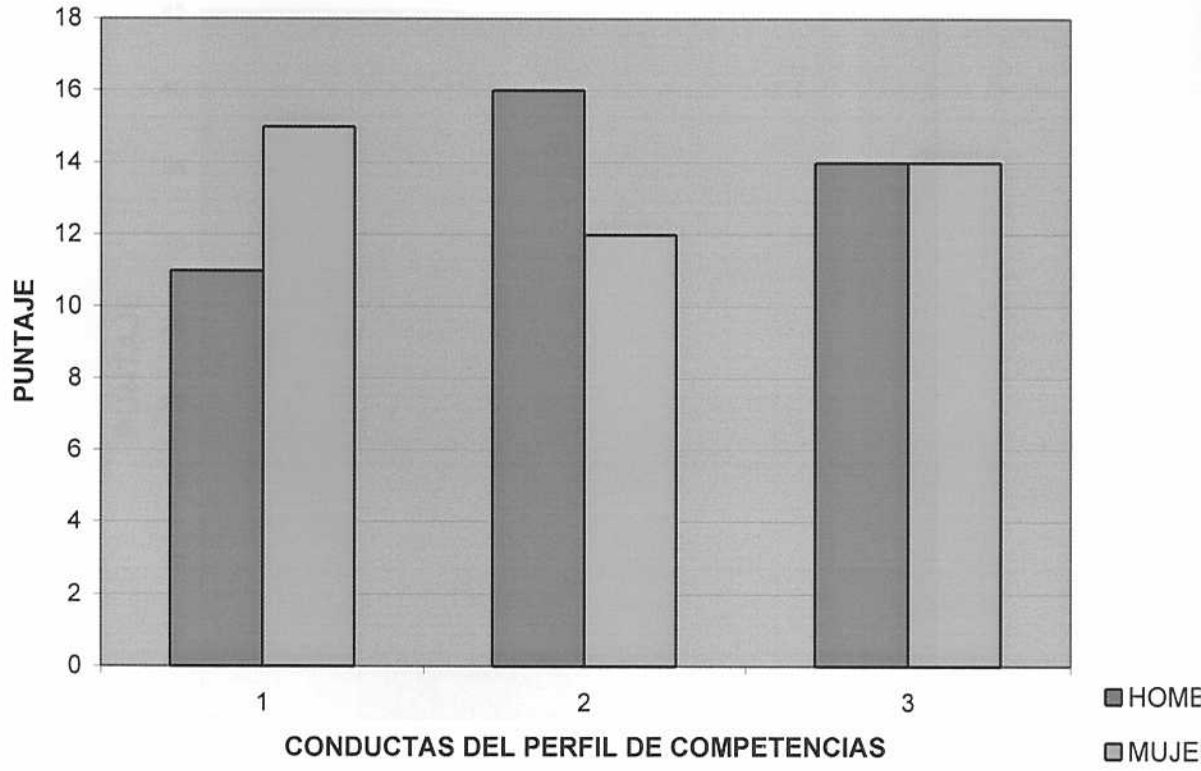
NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Optimos)



Anexo 4

NIVEL DE SERVICIO
QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES
(Valores Optimos)

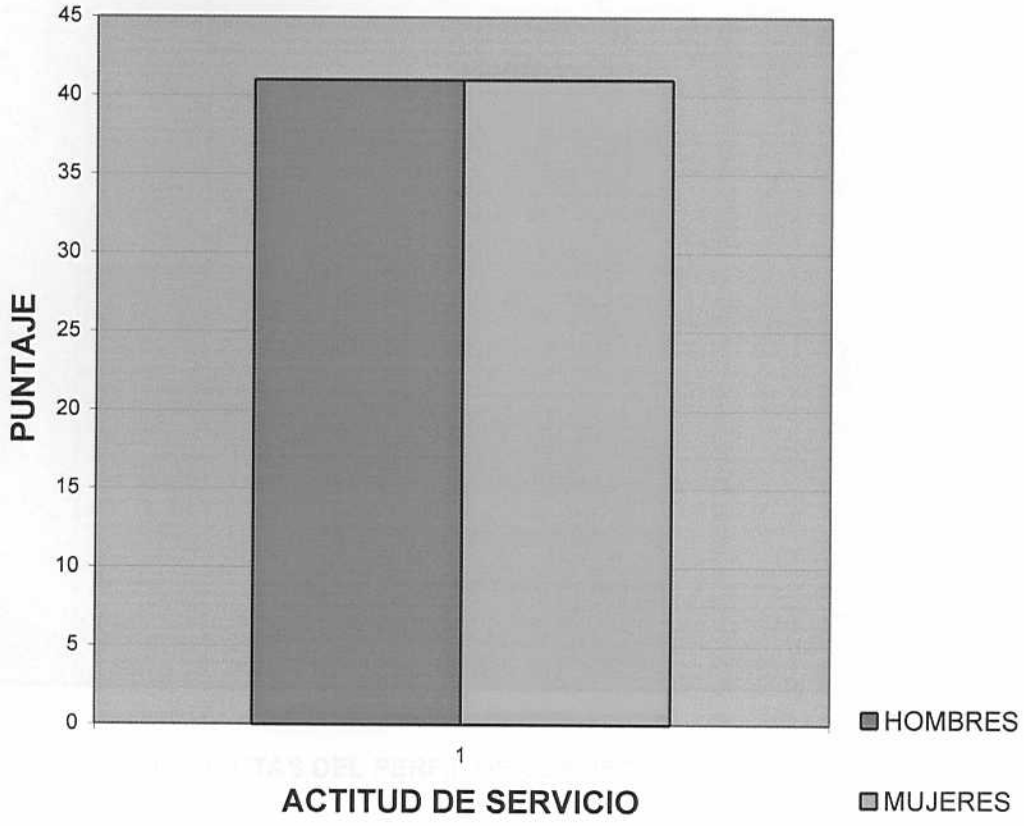


1. Es amable y educado al atender al cliente
2. Asiste al cliente en los servicios de aire, agua y lubricantes
3. Soluciona y orienta debidamente al cliente ante cualquier requerimiento que se le prersente

Anexo 5

NIVEL DE SERVICIO
QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

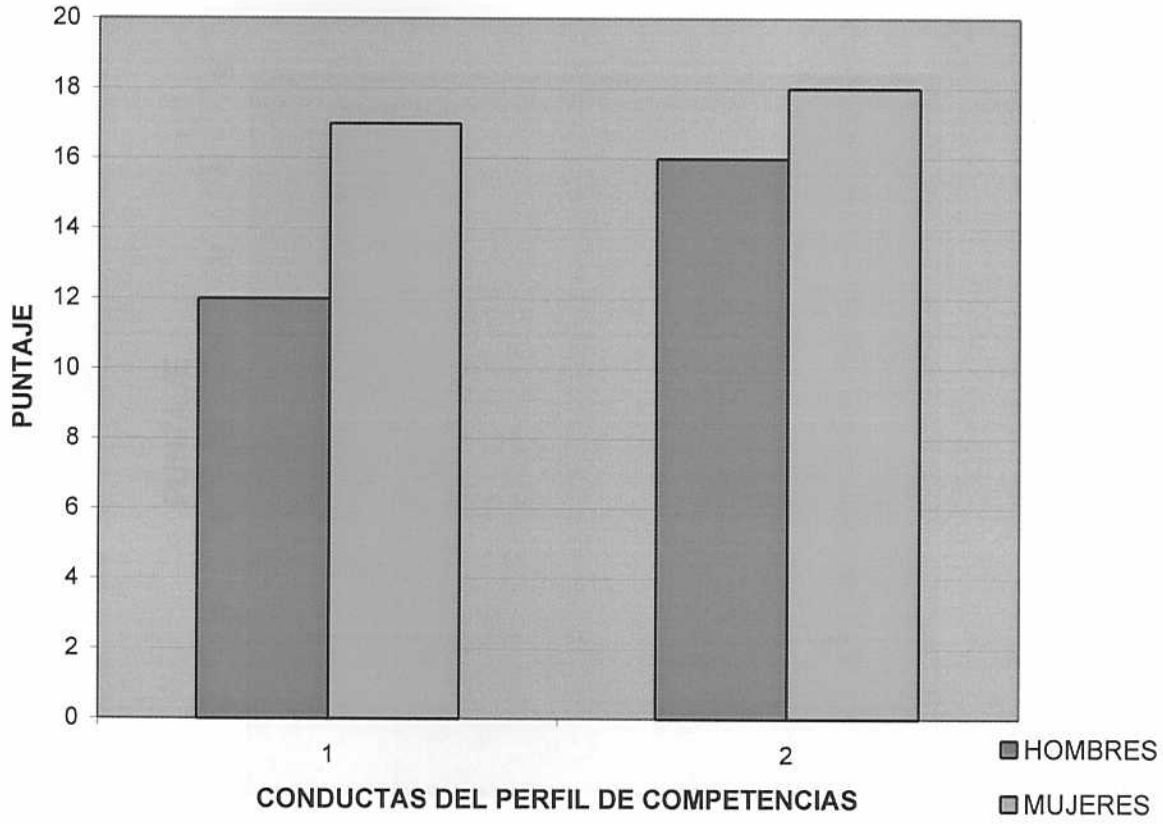
(Valores Optimos)



Anexo 6

NIVEL DE HONESTIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Optimos)

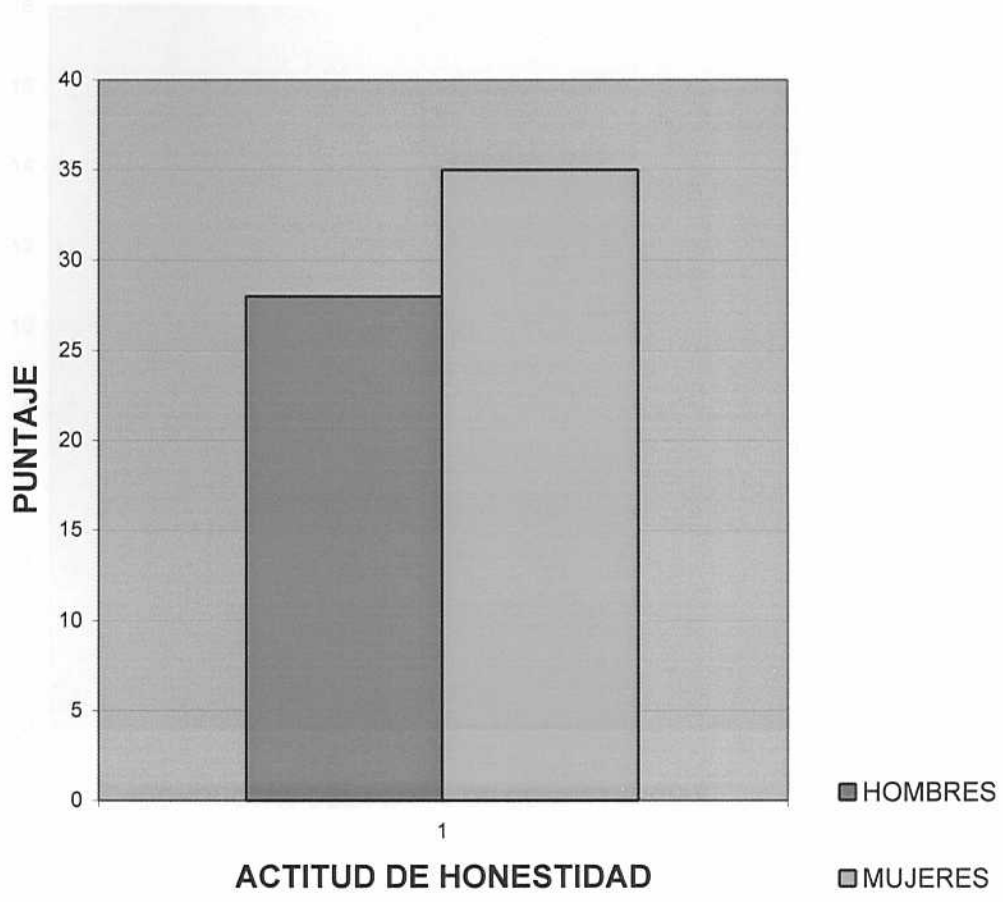


1. Cobra los productos vendidos de acuerdo a los precios establecidos
2. Entrega correctamente el dinero de las ventas al finalizar su turno de trabajo

Anexo 7

NIVEL DE HONESTIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

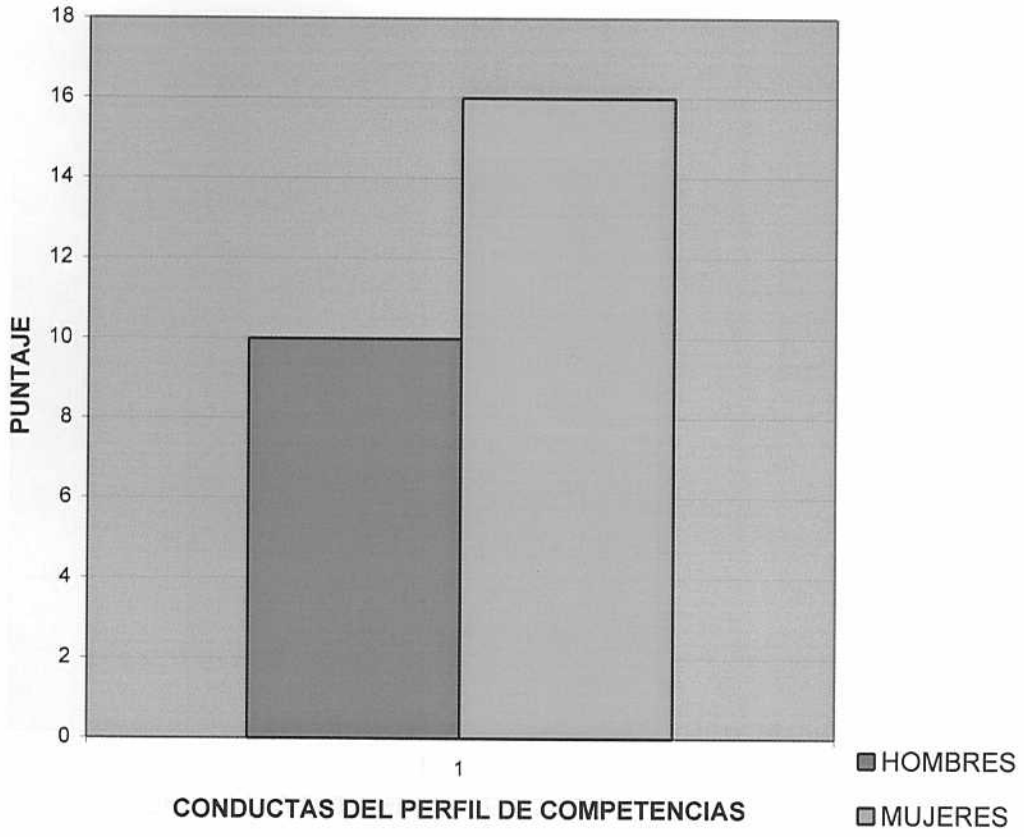
(Valores Optimos)



Anexo 8

NIVEL DE RESPETUOSIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Optimos)

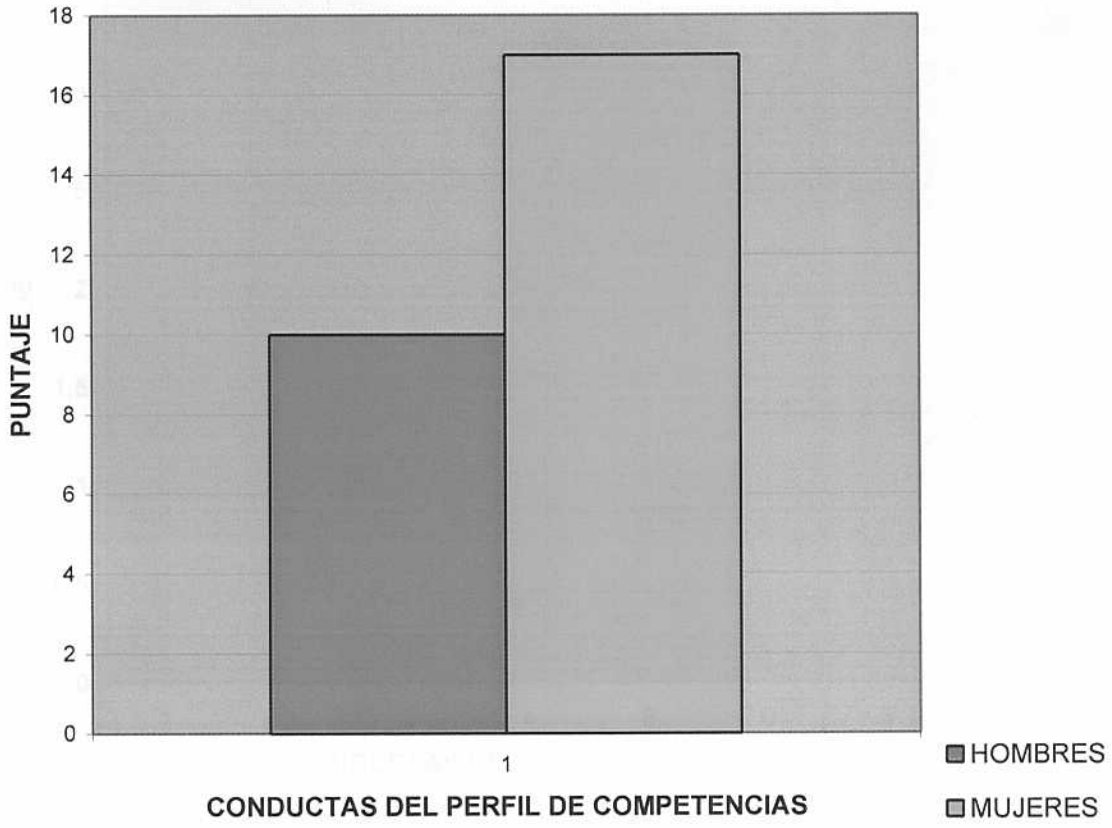


1. Maneja adecuadamente las relaciones interpersonales con sussupervisores y compañeros

Anexo 9

NIVEL DE PULCRITUD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Optimos)

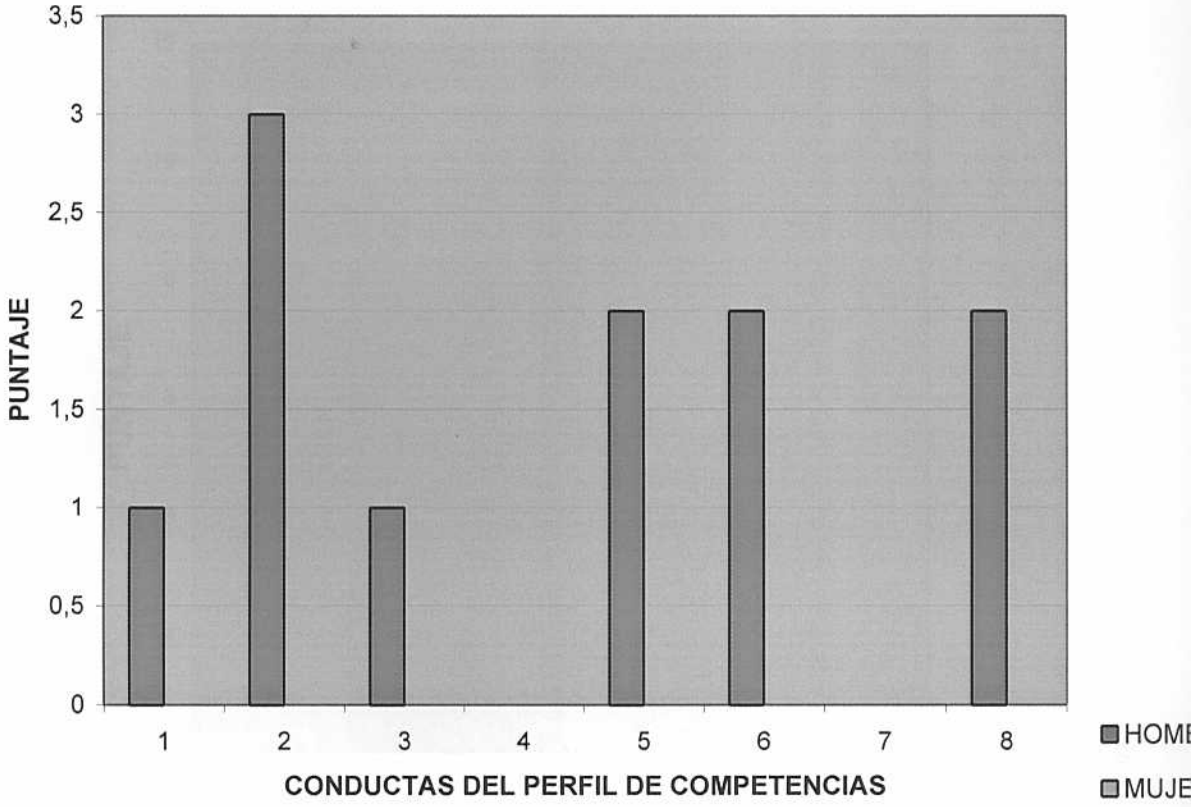


1. Mantiene una adecuada apariencia personal

Anexo 10

NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Deficientes)

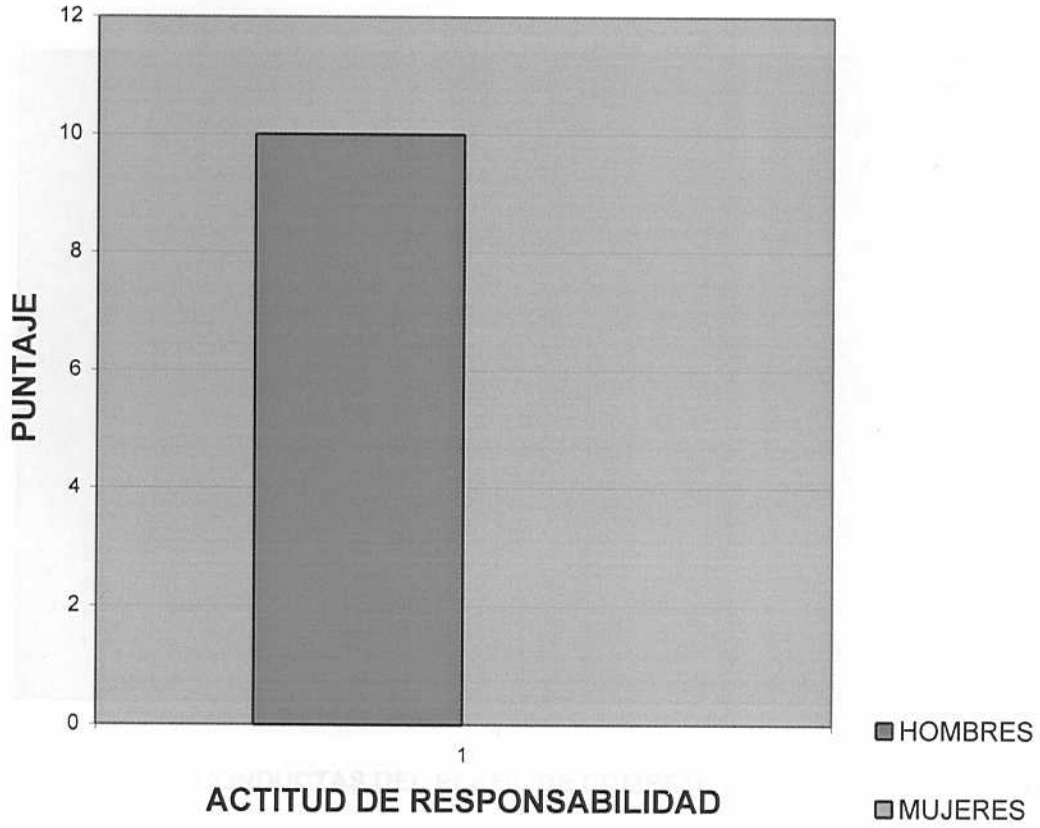


1. Usa correctamente el uniforme exigido
2. Mantiene límpia su área de trabajo
3. Organiza de manera atractiva los exhibidores
4. Surte el tanque de gasolina siguiendo las indicaciones respectivas
5. Informa y reporta a su supervisores irregularidades que se le presentan en su trabajo
6. Mantiene en buen estado los equipos y herramientas del trabajo
7. Toma la información numérica de la máquina surtidora al iniciar y finalizar su turno de trabajo
8. Asiste regular y puntualmente a su trabajo.

Anexo 11

NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

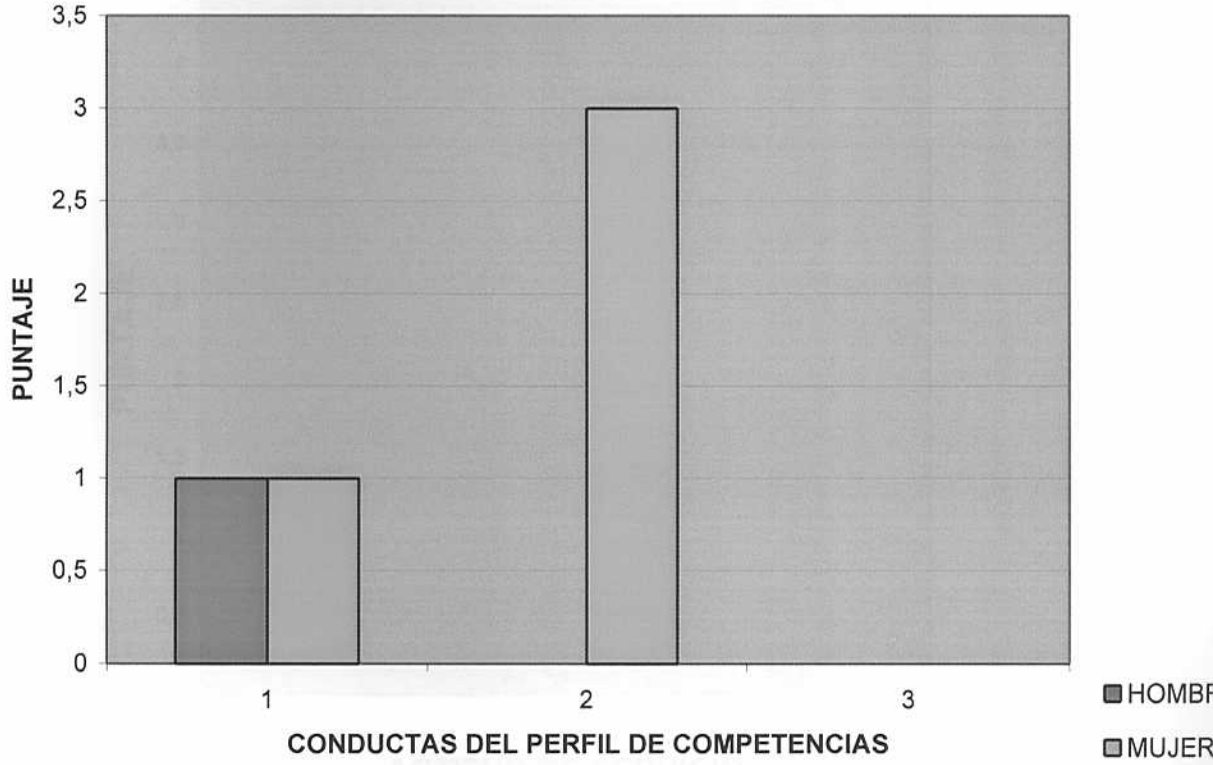
(Valores Deficientes)



Anexo 12

NIVEL DE SERVICIO
QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Deficientes)

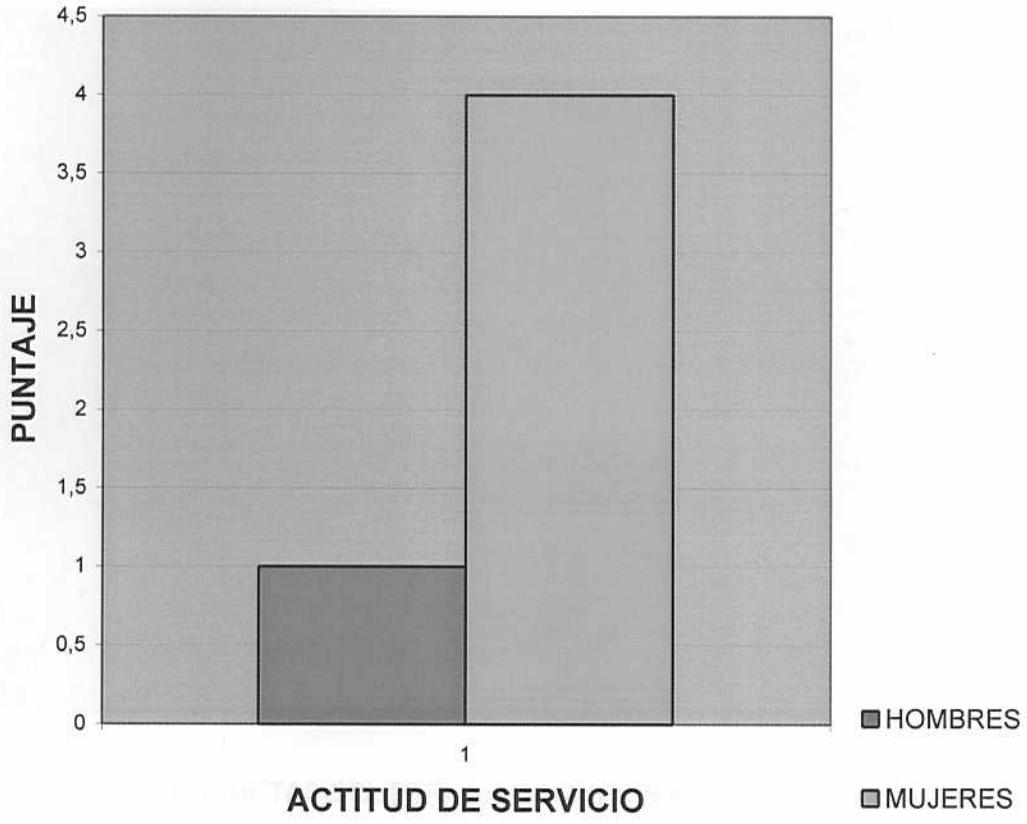


1. Es amable y educado al atender al cliente
2. Asiste al cliente en los servicios de aire, agua y lubricantes
3. Soluciona y orienta debidamente al cliente ante cualquier requerimiento que se le prersente

Anexo 13

NIVEL DE SERVICIO
QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

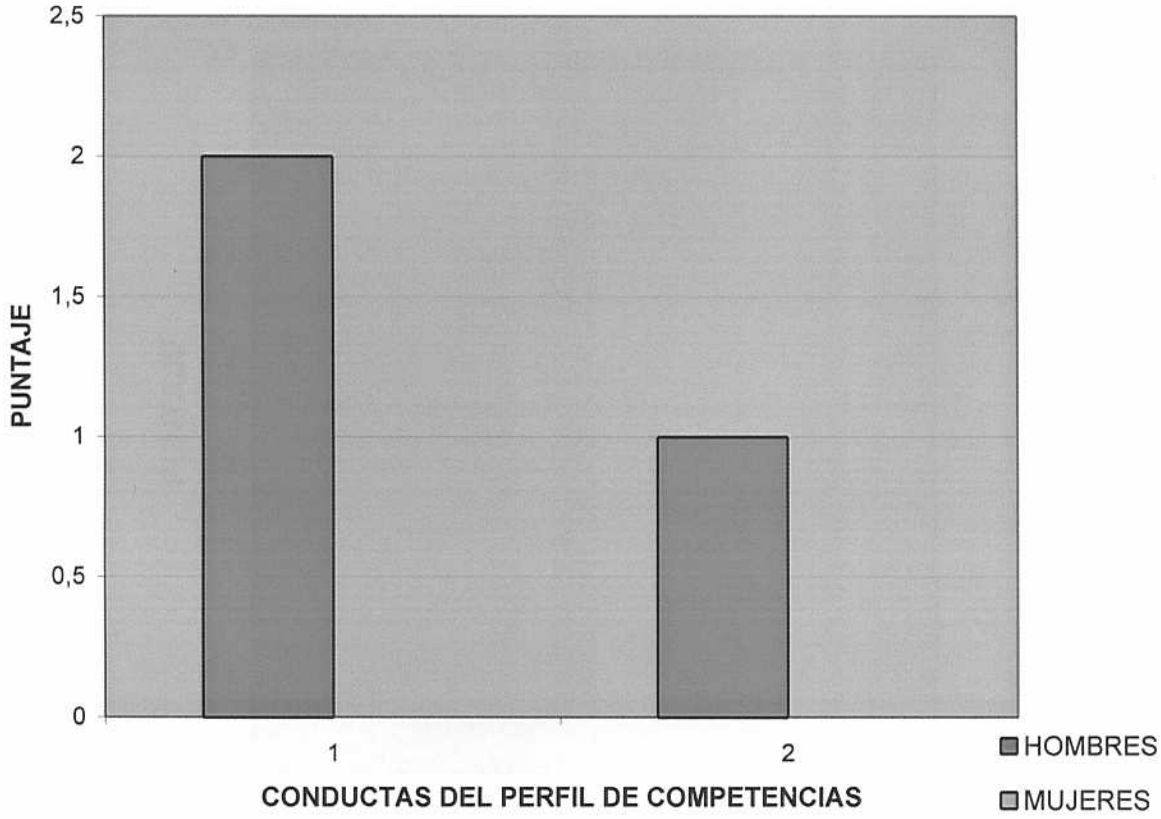
(Valores Deficientes)



Anexo 14

NIVEL DE HONESTIDAD QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

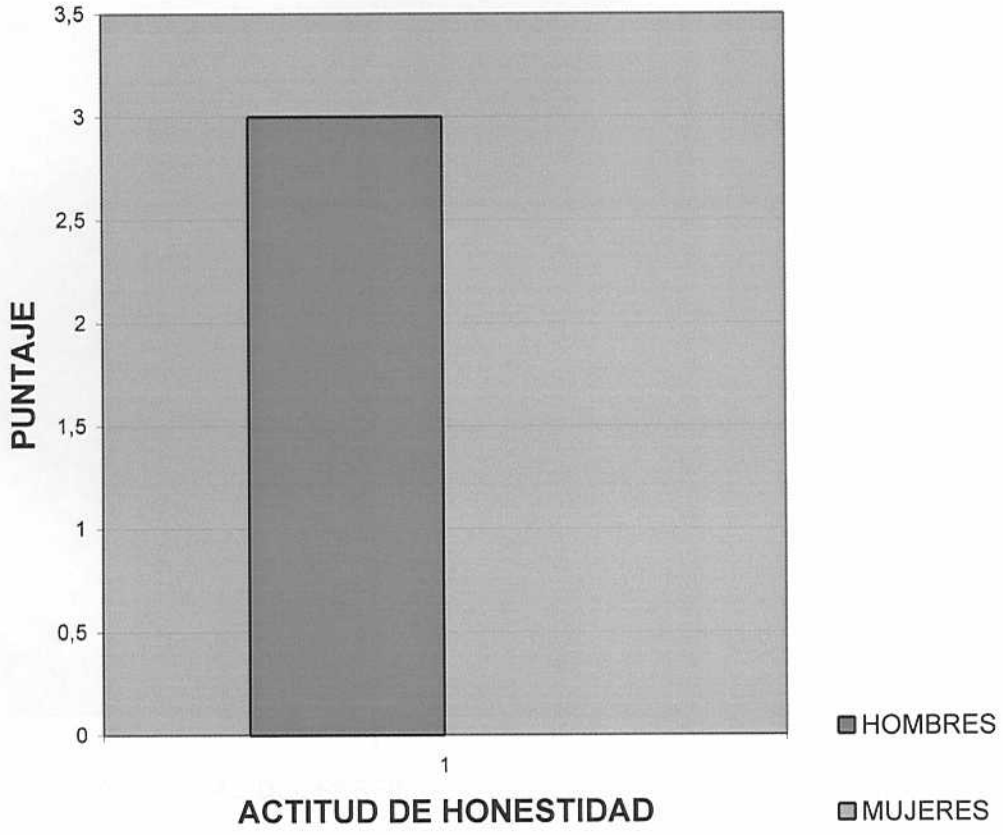
(Valores Deficientes)



1. Cobra los productos vendidos de acuerdo a los precios establecidos
2. Entrega correctamente el dinero de las ventas al finalizar su turno de trabajo

Anexo 15

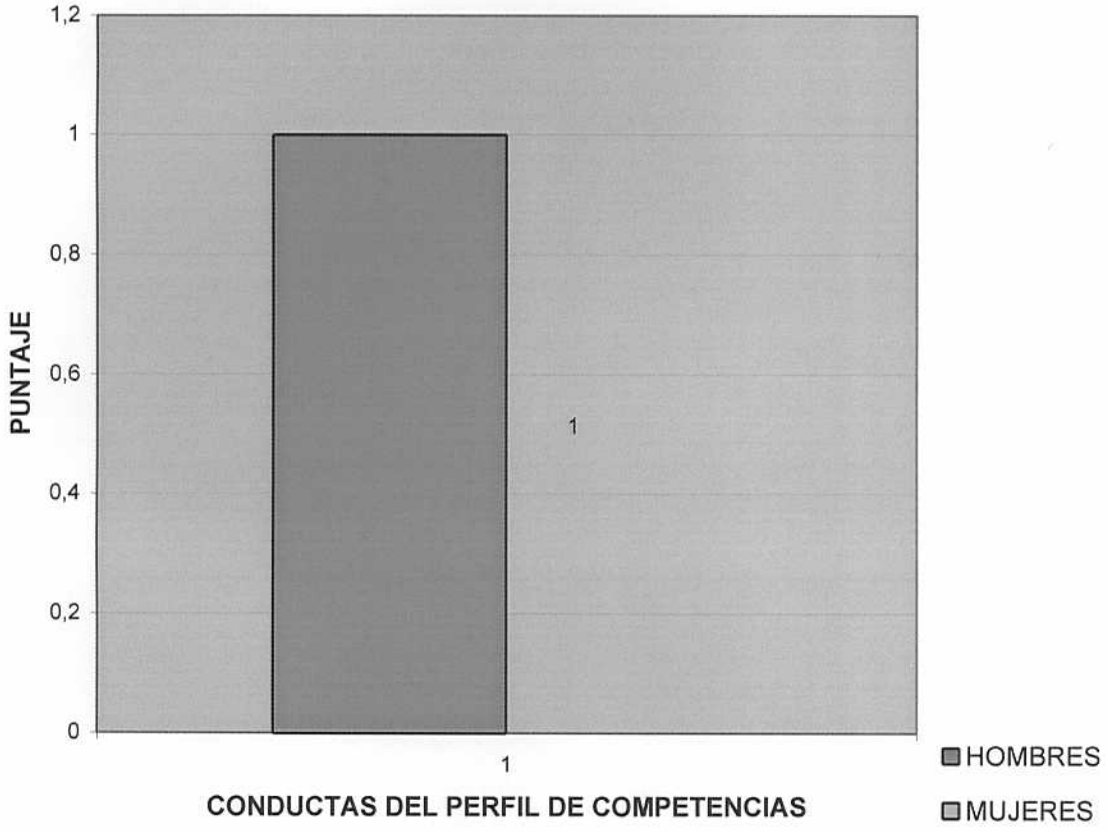
NIVEL DE HONESTIDAD
QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES
QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE,
DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES
(Valores Deficientes)



Anexo 17

NIVEL DE PULCRITUD
QUE PONEN DE MANIFIESTO LOS HOMBRES Y LAS MUJERES QUE TRABAJAN COMO REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE ACUERDO A LO PERCIBIDO POR LOS GERENTES

(Valores Deficientes)



1. Mantiene una adecuada apariencia personal