

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES ESTUDIOS DE POSTGRADO EN RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado de Maestría.

LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA AEROLINEA.

Presentado por:

RIOS RODRIGUEZ, Edgar Erwin.

C.I: 16.021.292

Para optar al título de:

MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES.

Tutor MAZQUIARAN, Carlos.

Caracas, julio 2.018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES ESTUDIOS DE POSTGRADO EN RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado de Maestría.

LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA AEROLINEA.

Presentado por:

RIOS RODRIGUEZ, Edgar Erwin.

C.I: 16.021.292

Para optar al título de:

MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES.

Tutor MAZQUIARAN, Carlos.

Caracas, julio 2.018



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES ESTUDIOS DE POSTGRADO EN RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado de Maestría.

Las Competencias Organizacionales de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en una Aerolínea.

Autor: Edgar Erwin Rios Rodríguez.

Tutor: Carlos Mazquiaran.

Año 2.018.

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado de Maestría tiene por finalidad determinar el modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo expuesto por Lencioni (2003), tales como: confianza, resolución de problemas, compromiso, responsabilidad y logro de los resultados, para identificar equipos de trabajo de alto desempeño, con los principios organizacionales y el modelo de Equipo Eficaz expuesto por Robbins (2004), tales como: diseño de trabajo, composición, contexto y proceso, a fin de identificar si los supervisores y supervisados que conforman el Área de Operaciones de Vuelo de una aerolínea como lo es Santa Bárbara Airlines C.A se constituyen o no, en un equipo de alto desempeño. Dicha investigación tiene un diseño de tipo Evaluativa, donde la muestra del estudio estuvo conformada por los trabajadores del Área de Operaciones de Vuelo, con un muestreo probabilístico, con afijación proporcional y reemplazo. Para la recolección de la información, se utilizó: el cuestionario del modelo de las cinco disfunciones de los equipos de trabajo elaborado por Lencioni (2003); tales como: (ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidades y falta de atención a los resultados), el cuestionario de principios organizacionales y el cuestionario del modelo de equipo eficaz elaborado por Robbins (2004); tales como: (diseño de trabajo, composición, contexto, proceso), todos a través de una escala de Likert. Ello permitió determinar las competencias para establecer el grado de cohesión o sinergia positiva necesaria para lograr equipos de alto desempeño, vinculándolas con los principios organizacionales. El procesamiento de la información se realizó mediante un análisis estadístico correspondiente: tales como medidas de tendencia central, de dispersión y de correlación entre variables.

Palabras clave: Equipo de trabajo eficaz, disfunciones de un equipo de trabajo, competencias, principios organizacionales, Lencioni, Robbins.

DEDICATORIA

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía, por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Rosario y Edgar.

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por el valor mostrado para salir adelante, pero más que nada, por su amor. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mi esposa Maritza.

Por su confianza e incondicional apoyo, por su amor, por estar presente siempre y en todo momento y que con sus palabras de aliento me ayudo a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi hermana Rosmary.

Por su ejemplo de perseverancia y constancia que la caracterizan, por ser una hermana incondicional y por regalarme la dicha de ser tío y padrino de mi hermosa sobrina Valentina Isabel; esto también va dedicado a ti princesita.

A mi ahijada Victoria.

Por tu afecto, cariño y amor, espero ser ejemplo y apoyo en tu camino de vida.

A mis profesores que marcaron cada etapa y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas, sobre todo por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional, a mis amigos por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y por su tiempo compartido.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y al universo que me permitió despertar no solo con vida, también continuar con salud, fuerzas, empeño y por haber conspirado para mantenerme firme y no decaer a pesar de las adversidades presentadas durante este gran esfuerzo y dedicación que comprendió este aprendizaje y logro académico.

A la Universidad Católica Andrés Bello, nuestro lema en latín es UT innotescat multiformis sapientia Dei, lo que significa "Para que se conozca la multiforme sabiduría de Dios".

A mi tutor, el profesor Carlos Mazquiaran por su ayuda y colaboración en cada consulta y ser soporte en este trabajo de investigación.

A la profesora Ana Guillen por su gran ayuda y por estar involucrada en todo momento en la guía durante el desarrollo de este proceso de tesis.

Al profesor Guillermo Yaber por sus maravillosas consultas donde me ofreció su apoyo con la que pudo asesorarme.

A los compañeros y co-trabajadores de tesis en las áreas adyacentes del estudio, por la ayuda prestada durante el desenvolvimiento de este trabajo en la etapa de campo.

A mis amigos que colaboraron conmigo en diferentes oportunidades, especialmente a Edwar por apoyarme y animarme a seguir adelante.

ÍNDICE GENERAL

	Nº Pág.
ÍNDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS ÍNDICE DE TABLAS	V V
INTRODUCCIÓN	1
	•
CAPITULO I	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
CAPITULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
1. Equipo de Trabajo	26
1.1. Diferencia entre Grupo y Equipo	27
1.2. Características y Elementos del Equipo de Trabajo	28
1.3. Equipos de Alto Desempeño	29
1.4. Equipos de Bajo Desempeño	31
1.5. Modelos de Equipo de Trabajo	32
1.6. Modelo de Equipo Eficaz	33
1.7. Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo	37
1.8. Importancia de los Equipos de Trabajo en el Contexto	40
Organizacional Actual	
2. Competencias	40
CAPITULO III	46
MARCO METODOLÓGICO	46
1. Unidad de Estudio	46
1.1. Tipo de Investigación	46
1.2. Diseño de Investigación	47
2. Variables: Definición Conceptual y Operacional de las	48
Variables	
2.1 Definición conceptual de las variables	48

2.1.1 Variables Demográficas	49
2.1.2 Variables Organizacionales	49
2.1.3 Equipos de trabajo	49
2.1.4 Competencias	50
2.2 Definición operacional de las variables	52
3. Técnicas para la recolección de datos, procesamiento y análisis de	61
datos	
3.1 Técnica de recolección de datos	61
3.2 Validez y confiabilidad del instrumento	64
3.3 Procesamiento y análisis de los resultados	65
3.4 Consideraciones éticas	67
CAPITULO IV	69
MARCO REFERENCIAL	69
1. Acerca de la organización	69
CAPITULO V	77
DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	77
CAPITULO VI	95
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	95
CAPITULO VII	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	115
Anexo A. Hoja de información	115
Anexo B. Cuestionario de de variables demográficas y	116
organizacionales	
Anexo C. Cuestionario Modelo de las Cinco Disfunciones de un	117
Equipo	
Anexo D. Cuestionario Principios Organizacionales. Supervisores	119
Anexo E. Cuestionario Principios Organizacionales. Supervisados	120
Anexo F. Cuestionario Modelo de Equipo Eficaz	121
Anexo G. Prueha Piloto	123

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figuras

Figura 1. Modelo de Equipo Eficaz	33
Figura 2. Roles clave en los Equipos	37
Figura 3. Modelo las Cinco Disfunciones de un Equipo	39
Figura 4. Organigrama Área de Operaciones de Vuelo	73
Gráficos	
Cráfico 1. Erocuencio de los cunomiseros común aruno eterio	70
Gráfico 1. Frecuencia de los supervisores según grupo etario	79
Gráfico 2. Frecuencia de los supervisores según sexo	80
Gráfico 3. Frecuencia de los supervisores según nivel educativo	80
Gráfico 4. Frecuencia de los supervisores según antigüedad	81
Gráfico 5. Frecuencia de los supervisores según el cargo	82
Gráfico 6. Frecuencia de los supervisados según grupo etario	83
Gráfico 7. Frecuencia de los supervisores según sexo	83
Gráfico 8. Frecuencia de los supervisados según nivel educativo	84
Gráfico 9. Frecuencia de los supervisados según antigüedad	85
Gráfico 10. Frecuencia de los supervisados según el cargo	85
Gráfico 11. Basado en el cuestionario de las cinco disfunciones de un	90
equipo	
Gráfico 12. Basado en los datos del cuestionario de equipo eficaz	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de Competencias	17
Tabla 2. Enfoque de las Competencias	44
Tabla 3. Operacionalización de las variables demográficas y	52
organizacionales	
Tabla 4. Operacionalización del modelo de las Cinco Disfunciones de	54
un Equipo porLencioni (2003)	
Tabla 5. Operacionalización de la variable Principios	57
Organizacionales	
Tabla 6. Operacionalización del modelo de Equipo Eficaz por Robbins	58
(2004)	
Tabla 7. Distribución de empleados en Santa Bárbara Airlines	72
Tabla 8. Descripción de variables organizacionales y demográficas	78
Tabla 9. Coeficiente de variación de los Principios Organizacionales	88
Tabla 10. Presencia de las Cinco Disfunciones de un Equipo	90
expuestas por Lencioni (2003)	
Tabla 11. Categorías de Medición con respecto a los puntajes	91
objetivos según las Cinco Disfunciones de un Equipo expuestas	
porLencioni (2003)	
Tabla 12. Características ambientales y procedimentales del Equipo	92
Eficaz expuesto por Robbins (2004)	
Tabla 13. Categorías de medición con respecto a los puntajes	93
objetivos según el modelo de Equipo Eficaz expuesto por Robbins	
(2004)	
Tabla 14. Presencia de Principios Organizacionales	94
Tabla 15. Categorías de medición con respecto a los puntajes	94
objetivos según los Principios Organizacionales	
Tabla 16. Correlaciones lineales de las variables estudiadas según R	95
de Pearson	
Tabla 17. Regresión lineal de la variable independiente datos	97

demográficos

Tabla 18. Regresión lineal de la variable independiente datos	99
organizacionales	
Tabla 19. Distribución de la muestra (Supervisores) según grupo	124
etario	
Tabla 20. Distribución de la muestra (Supervisores) según sexo	124
Tabla 21. Distribución de la muestra (Supervisores) según nivel	125
educativo	
Tabla 22. Distribución de la muestra (Supervisores) según antigüedad	125
Tabla 23. Distribución de la muestra (Supervisores) según el cargo	126
Tabla 24. Distribución de la muestra (Supervisores) según antigüedad	127
en el cargo	
Tabla 25. Distribución de la muestra (Supervisados) según grupo	127
etario	
Tabla 26. Distribución de la muestra (Supervisados) según el sexo	128
Tabla 27. Distribución de la muestra (Supervisados) según nivel	128
educativo	
Tabla 28. Distribución de la muestra (Supervisados) según	129
antigüedad en la empresa	
Tabla 29. Distribución de la muestra (Supervisados) según el cargo	129
Tabla 30. Distribución de la muestra (Supervisados) según	130
antigüedad en el cargo	
Tabla 31. Distribución del nivel educativo según el sexo	130
Tabla 32. Distribución del nivel educativo según la edad	131
Tabla 33. Distribución de la muestra según antigüedad en la empresa	131
Tabla 34. Distribución de la muestra según el cargo	132
Tabla 35. Distribución antigüedad en la empresa según la edad	132
Tabla 36. Distribución antigüedad en la empresa según el sexo	133

INTRODUCCIÓN

Las exigencias actuales de la globalización han marcado la pauta en la manera en que, las organizaciones han hecho frente a las mismas, viéndose en la necesidad de hacer cambios en la manera de realizar sus procesos de trabajo particulares o mejores prácticas diferenciadoras de manera competitiva.

Una de las principales herramientas utilizadas por las organizaciones, en términos de estrategia y estructura para llevar a cabo con éxito modelos de negocios en un ambiente tan dinámico, como se presenta en la actualidad, ha sido la conformación de equipos de trabajo. Así, los equipos se han convertido durante las últimas cuatro décadas en un elemento central en el funcionamiento de las organizaciones (Rico, Alcover, & Tabernero, 2010), ya que ellos logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar, requieren de múltiples habilidades, criterios y experiencia, ello permite utilizar de mejor manera el Talento o el mejor Talento de los o de sus Trabajadores (Robbins, 2004).

Un alto desempeño es el resultado esperado por todas las organizaciones al conformar equipos de trabajo, pero no siempre se logra alcanzar el rendimiento esperado, la efectividad organizacional es un balance de fuerzas internas de cara a objetivos (internos / externos) Quinn, (2005).

De hecho, frecuentemente se puede observar que los equipos lejos de convertirse en una herramienta útil para el aprovechamiento efectivo y satisfactorio del trabajo colectivo, se transforman en agujeros negros que inclementemente consumen las energías físicas, mentales y emocionales de sus integrantes. Por ello, la generación de Team Building o generación de equipos de trabajo es una metodología y Robbins. (2004: 259) señala cuatro tipos de equipos:

- Solución de problemas o equipos adhocráticos.
- Auto dirigido.
- Multidisciplinarios.
- Virtuales.

En algunos casos al no estar claros que o cual es el objetivo, puede ocasionar un derroche de esfuerzos para el logro de sus metas o que simplemente no se alcancen en absoluto (Rico, Alcover, &Tabernero, 2010). Por lo tanto el reto y/o desafío al momento de conformar un equipo de trabajo, radica en la efectiva integración de las contribuciones que realicen las personas y que formen parte del mismo y por lo tanto, de crear o aportar un valor añadido a la organización, que sea evidente.

Por otra parte, así como se ha incrementado el uso por parte de las organizaciones de los equipos de trabajo para aumentar su eficiencia, eficacia y efectividad y/o alcanzar los objetivos propuestos en un momento dado, también se han elevado de manera significativa las investigaciones destinadas al desarrollo de métodos y teorías para conocer la eficacia de los equipos de trabajo (Goodwin, Burke, Wildman, & Salas, 2009). Esto ha traído como consecuencia, la reproducción de modelos y constructos que tratan de describir, comprender y explicar el funcionamiento de los equipos de trabajo (Rico, Alcover, & Tabernero, 2010).

Dichos modelos tratan de establecer cuáles son las variables que determinan al trabajo de equipo desde el punto de vista de una competencia, ya que no basta solo tener a las personas más calificadas para integrar un conjunto para realizar una acción específica, sino que la interacción interna podrá ser un gran determinante y por lo tanto, un buen predictor del posible éxito o no, de un equipo de trabajo. En tal sentido, Robbins. (2004) señala una diferencia y los pasos o brechas a resolver, de la siguiente disposición.

Es por ello que el siguiente trabajo de grado realizado está basado en el modelo propuesto por Patrick Lencioni (2003) quien a través de su modelo "las cinco disfunciones de un equipo" propone una serie de variables que fueron el resultado de múltiples investigaciones y experiencias (Trabajo de campo) del autor, las cuales llevaron a identificar las cinco causas más comunes por las cuales los equipos de trabajo no tienen éxito o no alcanzan el alto desempeño que esperan todas las organizaciones; y a su vez las competencias necesarias: (confianza, resolución de problemas. compromiso, responsabilidad y logro de los resultados), para alcanzar el desempeño o resultados más altos y esperados. Las cinco disfunciones expuestas por el autor son: ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidades y falta de atención a los resultados.

A su vez se realizó el modelo propuesto por Robbins (2004) quien a través de su trabajo "equipo eficaz" propone una serie de variables que fueron el resultado de múltiples investigaciones y experiencias (Trabajo de campo) del autor, las cuales llevaron a identificar los componentes claves al crear equipos eficaces, estos pueden ser agrupados en cuatro categorías generales: (Diseño del trabajo, Composición, Contexto, proceso), para alcanzar el desempeño o resultados más altos y esperados. Diseño de trabajo, composición, capacidades de los miembros, personalidad, asignación de roles y diversidad, tamaño de los equipos, flexibilidad de los miembros, preferencias de los miembros, contexto y proceso.

Para lograr el objetivo de esta investigación se puso en marcha la aplicación de los instrumentos desarrollados por dichos autores, el cual permitió evaluar en qué medida están presentes estas disfunciones y los componentes claves de equipos eficaces en el área de estudio, determinar la relación de las competencias con el logro de un equipo de alto desempeño el cual alcance los niveles de resultados esperados por la

organización, a través de su contraste con las competencias propuestas por la organización en todos los niveles de cargo en el Área de Operaciones de Vuelo de la empresa Santa Bárbara Airlines C.A.

Así mismo para establecer las respuestas a la interrogante planteada, la investigación se encuentra estructurada como se detalla a continuación:

El primer capítulo está dedicado al planteamiento del problema, en el mismo se exponen una serie de argumentos relacionados con los equipos de trabajo y las competencias necesarias para desarrollar equipos de alto desempeño, investigaciones previas sobre el tema, se establece la formulación de la interrogante, la cual constituye el punto de partida de esta investigación. A su vez, se exponen los objetivos de la investigación a realizar.

El segundo capítulo lo constituye el marco teórico donde se exponen puntos clave necesarios para la comprensión de la investigación. Se realiza una explicación detallada de los equipos de trabajo y de las competencias, así como también se desarrolla el modelo de las cinco disfunciones de un equipo expuesto por Lencioni (2003), el portafolio de los principios organizacionales generales, y el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins (2004), que están elaboradas y en función de las cuales se realizan los procesos de Recursos Humanos.

El tercer capítulo hace referencia al marco metodológico, que incluye el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y la muestra. También se encuentra la operacionalización de las variables, los instrumentos de recolección de información y el tratamiento estadístico respectivo de los datos.

El cuarto capítulo está conformado por el marco referencial. El cuál es el apartado dedicado a describir la empresa donde se realizó la investigación, es decir, el espacio para conocer la empresa Santa Bárbara Airlines, C.A, donde se expusieron características de la misma, tales como su origen, su visión, misión y valores.

El quinto capítulo está conformado por el desarrollo de los objetivos de la investigación según los resultados de los tres instrumentos aplicados, en el cual se realiza una explicación detallada de los mismos realizando el contraste con la teoría expuesta, y aportando respuestas a las hipótesis planteadas en la presente investigación.

El sexto capítulo está conformado por los análisis y discusión de los resultados de los tres instrumentos aplicados, en el cual se realiza una explicación detallada de los mismos realizando el contraste con la teoría expuesta, mostrando las correlaciones realizadas entre las variables y aportando respuestas a las hipótesis planteadas en la presente investigación.

El séptimo capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones donde se presentan los análisis realizados por los investigadores, contrastando los resultados del estudio con las teorías propuestas, así como también presentando algunas sugerencias tanto para la organización objeto de estudio como para futuras investigaciones cuyo fin es permitir ampliar el campo de los equipos de alto desempeño.

El octavo capítulo cuenta con la bibliografía y las referencias utilizadas durante la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los constantes e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes. (Uribe, Molina; Contreras, Francoise & Barbosa, 2013).

En el presente siglo XXI los temas relacionados a la gerencia y liderazgo, asumen una mayor relevancia en la medida en que las organizaciones se hacen cada vez más competitivas, y se enfrentan a nuevos desafíos en el orden social, político, cultural, tecnológico, principalmente, en un punto globalizado obligándolas a adaptarse a esos cambios que van desde lo individual, equipos, gerencia y organización; en consecuencia, ante esos desafíos es menester crear modelos teóricos que respondan a nuestra cultura latinoamericana. (Fidel & Elsy, 2012).

En el mundo laboral moderno se ha experimentado cambios que han girado en torno al desarrollo del talento humano sobre la base de una búsqueda constante de establecer patrones o lineamientos que conduzcan a obtener al máximo potencial de este talento y así las organizaciones tener la posibilidad de alcanzar sus objetivos estratégicos y ser competitivas. Así como también, las organizaciones requieren y necesitan personas alineadas en formas organizacionales – equipos de trabajo – que contribuyan de diferentes maneras y esfuerzos compartidos para lograr resultados esperados. (Furnham, 2001).

Para alcanzar este desarrollo, las distintas organizaciones hacen sus esfuerzos en implementar planes de acción que permitan a sus contribuyentes

desarrollar sus habilidades y destrezas agregando un valor importante a la organización.

Anteriormente, estas estrategias solo iban dirigidas al máximo aprovechamiento del recurso financiero y/o material con que contaba una organización pero las exigencias del mercado actual han instaurado una nueva forma de visualizar el recurso humano, lo que ha llevado a establecer lineamientos eficaces para que este capital humano produzca los resultados esperados tanto a corto como a largo plazo y así seguir siendo una organización competitiva que satisfaga las necesidades de los clientes. Steven (1996) plantea que la parte medular de una organización es el recurso humano, más allá que la tecnología de vanguardia porque es el valor diferenciador de toda organización (Daft, 2000).

Por esta y entre otras razones, se ha incrementado el número de investigaciones desarrolladas a fin de identificar los planes de acción más efectivos que permitan lograr al talento humano maximizar su esfuerzo en obtener los objetivos de la organización y uno de los primordiales elementos que resaltan son los excelentes resultados mediante la conformación de equipos de alto desempeño.

La conformación de equipos de alto desempeño ha sido uno de los más importantes retos para las organizaciones en los últimos años, en cuanto se reconoce su importancia no solo para incrementar la productividad de las empresas, sino también para consolidar procesos de gestión humana como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y desarrollo organizacional (Uribe, Molina, Contreras, Francoise & Barbosa, 2013).

Establecer las competencias necesarias para la gestión de equipos de alto desempeño requiere delimitar los conceptos grupo de trabajo y equipo. Un grupo de trabajo es un conjunto de personas donde cada uno busca un

resultado ante una tarea u objetivo específico. El equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales son co-responsables (Katzenback, & Smith, 1995).

Los equipos de trabajo aportan al propósito común de las organizaciones modernas la cual trae mayores beneficios tanto a la alta gerencia como al talento humano ya que contribuye, desarrolla ideas y estrategias según las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia que formen parte de los procesos efectivos y de esta manera alcanzar un alto desempeño.

Las organizaciones que han implementado equipos de trabajo, han permitido constatar que consiguen un rendimiento por encima de sus competidores, sobrepasando las expectativas de sus stakeholders (grupo de interés), con mayor velocidad, exactitud y eficacia, logrando convertir visiones y valores en esquemas de acción coherentes. Todo ello trae como consecuencia menores costos que refuerzan las esperanzas y la visión de la organización y en última instancia, cambia el modo en que se hace el negocio (Katzenbach & Smith, 1995).

No obstante, desde el paradigma de la complejidad, la organización asume el reto de alcanzar tal objetivo y considera que el liderazgo debe asumir el cambio promoviendo lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman un desequilibrio productivo. Desde esta perspectiva, lograr equipos de trabajo requiere que se centre la atención en cómo organizar el talento humano, analizando los elementos implicados y las interrelaciones que emergen dentro de los procesos (Ahumada, 2010). Este cambio de perspectiva está generando un transformación en el rol de los líderes y de las dinámicas que ellos generan, pues éstos se encuentran ante nuevos retos y necesidades que demandan de ellos otras habilidades, distintas a las tradicionales, en cuanto éstas resultan

insuficientes (Castro, 2006; Castro & Lupano, 2007; Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

El incremento de equipos de trabajo se ha venido desarrollando desde los años ochenta, Hollenbeck (2004) afirma que el modo de llevar a cabo los diferentes procesos en las organizaciones ha aumentado desde la referida década hasta la actualidad, presentando mayor fuerza durante la década de los noventa.

Otros datos objetivos que afirman lo anteriormente mencionado es lo señalado por los siguientes autores. Cohen (1993) resalta que aumentaría en un 60% la incorporación de equipos en las organizaciones y que en 1997, Cohen et Bailey (1997), el 82% de las empresas con más de 100 trabajadores trabajarán en equipos. Por su parte Beckman (1998) refería que para el año 2000 el 40% de los trabajadores estadounidenses trabajarían en equipo. Kayes (2005) afirma que en empresas de más de 100 trabajadores, más del 80% utiliza alguna forma de trabajo en equipo y constataron que para 1993 el 91% de las empresas ya utilizaban algún tipo de equipo para resolver problemas (Kayes, Kayes, & Kolb, 2005).

De tal modo, cuando el desempeño organizacional es medido por los resultados financieros y/o rentabilidad, la conformación de dichos equipos constituye un valor importante para la empresa para lograr el alcance de los resultados esperados (Araneda, Cordero, & Landaeta, 2006).

Por esta misma razón, cobra gran importancia que competencias deben tener las personas integrantes de un equipo para lograr las metas definidas por la estrategia y responder a las exigencias del mercado de forma efectiva y lograr desempeños excelentes (Fernández, 2003).

Según Drucker (citado por Goleman, 1995) se reconoce que en la actualidad, la unidad fundamental de trabajo son los equipos, más que el individuo mismo, por lo que lo mejor que pueden garantizar las organizaciones para sí mismas es el establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de estos equipos, lo cual llevará a superar por los esfuerzos individuales aislados (Araneda, Cordero, & Landaeta, 2006).

En este sentido, se destaca que las pérdidas que resultan de equipos de trabajos empobrecidos, con un desempeño inferior y descoordinados pueden traer serias consecuencias para cualquier organización; por lo que actualmente las empresas centran sus esfuerzos en alcanzar o desarrollar equipos de trabajo y si son de alto desempeño – mucho mejor porque brindan aportes y beneficios de diferentes índoles como mejores resultados – algo que se denomina sinergia, un mayor logro de metas [eficacia], menores pérdidas [más eficiencia] y mejor calidad del producto ofrecido [más efectividad]; a nivel de proceso, mejores coordinaciones, un clima más distendido y, en ocasiones, mejores ideas (Araneda, Cordero, & Landaeta, 2006).

En una investigación realizada en Venezuela por Malpica, Rossell & Hoffmann (2014) mediante la revisión de literatura llegaron a un punto principal, y es el que los equipos de alto desempeño son "aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no solo logran resultados sorprendentes sino que también se realizan como personas y como trabajadores" (P.82).

En este aspecto, refieren que el equipo de alto desempeño amerita la práctica continua de un conjunto de creencias que sean evidentes en la conducta diaria de las personas como la disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de los otros; otorgarle a los otros miembros el beneficio de la duda; proporcionar apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; comunicar

conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema a tratar y no en las personas; demostrar autocontrol en los momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigidas sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas (Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014).

En otro estudio realizado por García y Cordero (2008) en la Universidad de Carabobo, en donde se buscaba establecer la influencia de los equipos de trabajo en la gestión del conocimiento por medio de contribuciones teóricas a partir de la economía neoclásica, definen que la sinergia positiva que genera los equipos de trabajo favorecen los diferentes procesos en la utilización de conocimiento y por lo tanto de una mayor efectividad organizacional.

La variedad y la complementariedad de conocimientos y habilidades de los integrantes de un equipo potencia y enriquece la transformación de información en conocimiento, de esta manera, un equipo de trabajo cohesionado y coordinado permite el manejo del conocimiento colectivo con el máximo aprovechamiento del mismo. La implementación de equipos de trabajo responde a una necesidad de los procesos de trabajo actuales, y si las organizaciones aspiran a tener rendimientos esperados dentro del marco contextual económico contemporáneo, es necesario reformar la estructura del modelo organizacional de las empresas y los equipos de trabajo instituyen una forma organizativa adecuada para ello. Esto detona una vez más el beneficio de constituir equipos de trabajo en el mundo organizacional de hoy.

Pero para implementar equipos de trabajo que sean exitosos no solo basta el deseo de así tenerlos o desarrollarlos, hay que tomar en cuenta que es necesario que los integrantes de dichas unidades de trabajo cuenten con las competencias necesarias que garanticen el buen desenvolvimiento y por lo tanto un alto desempeño en la ejecución de sus actividades con miras a alcanzar un objetivo determinado. Muchas organizaciones con la mira de

enfrentar el gran reto que ha impulsado la globalización de la economía y el desarrollo continuo de nuevas tecnologías han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales (León, 2005).

Mertens (1996) señala que "los cambios en medio de la globalización y para ello es relevante considerar que no es un fenómeno reciente..." El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta.

Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: i) la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado; ii) la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo; iii) la gestión de recursos humanos, y iv) las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado. En el presente capítulo se analizará la relación de la competencia laboral con cada uno de estos niveles de la transformación productiva, aunque en la realidad productiva estas relaciones están interconectadas". Mertens (1996:3).

El concepto de competencias ha tenido un uso progresivo en el mundo empresarial actual para establecer un conjunto de elementos que están asociados al éxito en el desempeño de las personas. Dicho concepto presenta un mayor auge a partir de la década de los sesenta cuando el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland y el Dr. Mc Ver, plantea los posibles vínculos entre la necesidad del logro y el éxito profesional. Así, propuso que de determinar las necesidades que impulsan a los mejores empresarios sería posible seleccionar a las personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por lo tanto formar a las personas con esas

actitudes con el propósito de desarrollarlas y sacar adelante los proyectos designados (León, 2005).

Por otra parte, se han desarrollado diferentes teorías y modelos alrededor del liderazgo y se ha debatido en décadas anteriores si el liderazgo responde a una característica propia del individuo o si hace referencia a una competencia o habilidad que se puede desarrollar y por tanto es susceptible de ser aprendida (Chiavenato, 2009; Estrada, 2007).

Actualmente no cabe duda que el liderazgo se compone de una serie de habilidades que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y que las diferencias individuales, aunque no determinan el liderazgo si pueden favorecerlo. Debido a lo anterior, en los últimos años se han incrementado las ofertas de formación continua y posgraduada, tanto formal como informal, para el desarrollo de competencias de liderazgo (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Cabe aclarar que el liderazgo constituye un fenómeno altamente complejo, que no se limita a las prácticas que establece el líder, ni a las características individuales que este posea; involucra también, la capacidad de auto-trascendencia, su desarrollo integral como persona, sus habilidades para interactuar con los demás y con el ambiente, y su capacidad para liberar las potencialidades de sus colaboradores a través del reconocimiento de sus habilidades; en últimas, observar su diversidad y lograr establecer las sinergias necesarias para alcanzar los objetivos comunes del equipo.

Se han implementado varias estrategias para desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos, entre ellas el coaching, con el propósito de cualificar sus habilidades para dirigir personal, enfrentar adecuadamente los conflictos, favorecer procesos de negociación y lograr establecer comunicaciones efectivas y afectivas con sus colaboradores.

Lo anterior se considera una estrategia fundamental para responder a los cambios ocasionados por la globalización y la competitividad, fundamentada en la formación y desarrollo de competencias en los trabajadores. Estas competencias no solo se relacionan con conocimientos, sino también con el desarrollo de habilidades relativas a la gestión del desempeño, autoconocimiento, integración y compromiso (Araujo & Leal, 2007; Montoya, Gutiérrez & Moncada, 2012). Cabe aclarar que para desarrollar estas estrategias se hace necesario que exista una flexibilidad individual, grupal y organizacional frente al cambio (Caballero & Blanco, 2007).

Si bien el énfasis fundamental ya no se encuentra en las características del líder, si lo está en las habilidades que éste puede desarrollar y en los procesos que logra favorecer; entre ellos, los procesos de gestión humana, la estrategia organizacional y los resultados empresariales como determinantes en el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Cuando se habla de equipos de alto desempeño se piensa que todas las personas deben tener un alto nivel intelectual, altas competencias para desarrollar una actividad determinada; aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas, ubicar a las personas en función del perfil que se haya establecido para el cargo o las funciones, generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos (Clavijo, 2009). Una característica esencial es que los trabajadores puedan tomar decisiones con relación a la planeación, ejecución y control del trabajo (Donoso & García, 2012). En este orden de ideas, se puede afirmar que la diversidad de habilidades У competencias fundamentadas en la confianza corresponsabilidad del resultado final garantiza el logro del objetivo del equipo.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) identifican los equipos de alto desempeño como equipos "del siguiente nivel" y establecen que entre los beneficios que se presentan están la inclusión de todas las ideas y los procesos motivacionales de cada uno de los participantes del equipo, y la optimización de los tiempos de cada uno, que se evidencia en los resultados, la productividad y la satisfacción del equipo. De igual forma, genera beneficios para la organización en la medida que se optimizan los procesos, los recursos, los tiempos y se logran procesos de aprendizaje organizacional determinantes en el crecimiento horizontal y vertical de las empresas (Gómez, 2006; Yamakawa & Ostos, 2011).

Por lo tanto, si las implicaciones para la generación de equipos de alto desempeño son las personas, los procesos y las políticas y condiciones laborales, los beneficios se ven reflejados en la misma medida. De esta forma, la transformación de los equipos a alto desempeño implica características como flexibilidad, compromiso y alto nivel de adaptación en el menor tiempo posible (Donoso & García, 2012).

Los equipos de alto desempeño se consolidan desde el trabajo en equipo y la cohesión existente entre sus miembros, reflejada en la autonomía y en la interdependencia. Los equipos de alto desempeño, si bien requieren de personas con cierto nivel de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros lo que determine el nivel de desempeño; el nivel estará definido principalmente por las sinergias que se logren configurar entre los miembros, el grado de especialización que se defina en las tareas, la confianza que se logre construir entre los sujetos y las habilidades como grupo en torno a la motivación y la comunicación afectiva.

La Organización Internacional del Trabajo define a las competencias como "la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello", esta

organización refiere como concepto de competencia más aceptado el que define a la misma como "la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". En la investigación a realizar, las competencias necesarias para formar equipos de trabajo de alto desempeño está basada en el modelo propuesto por el autor norteamericano Patrick Lencioni en el año 2003 en su obra denominada "Las cinco disfunciones de un equipo", el cual ha tenido un gran impacto en la información práctica para equipos en construcción mediante técnicas de Team Building (Hay Group, 2015).

En dicha fuente, se bosquejan las causas fundamentales del fracaso o disfunción de los equipos de trabajo así como las claves para superar dichas disfunciones. El modelo propone cinco disfunciones a saber: ausencia de confianza (miedo a ser vulnerables dentro del equipo), temor a los conflictos (el deseo de preservar la armonía artificial evita la ocurrencia de conflictos productivos), falta de compromiso (los miembros del equipo no se comprometen con las decisiones tomadas), evitación de responsabilidades (la necesidad de evitar conflictos interpersonales impide a los integrantes del equipo el pedir rendición de cuenta por parte de los otros miembros), y la falta de atención a los resultados (La búsqueda de objetivos individuales erosiona el enfoque en el éxito colectivo) (Hay Group, 2015).

Spencer y Spencer (1993) señalan una clasificación de competencias que es una taxonomía de lo previsto por Hay – Mc Ver y precisan 6 conglomerados / clúster o dimensiones de competencias y en cada una de ellas una explicación que se puede o no ajustar de acuerdo a la naturaleza de la organización.

Tabla 1. Clasificación de Competencias

CONGLOMERADO / CLUSTER	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al logro.
	2. Preocupación por Orden, Calidad y
	Precisión.
	3. Iniciativa.
	4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal.
	6. Orientación al Servicio al Cliente.
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia.
	8. Conciencia Organizacional.
	9. Establecimiento de Relaciones.
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros.
	11. Asertividad y Uso del Poder
	Posicional.
	12. Trabajo en Equipo y Cooperación.
	13. Liderazgo de Equipo.
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico.
	15. Pensamiento Conceptual.
	16. Pericia (Experticia).
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol.
	18. Autoconfianza.
	19. Flexibilidad.
	20. Compromiso Organizacional.

Fuente: Spencer y Spencer (1993) Competence at Work. Modelsfor superior perfomance. Neva York: Wiley & Sons.

Según Lencioni (2003), lo equipos de trabajo que estén dispuestos a abordar estas disfunciones podrán convertirse en equipos cohesionados y por lo tanto de alto desempeño, donde admitir errores y limitaciones no constituya un problema y al contrario se ofrezca retroalimentación, evitan pérdida de tiempo y mayores costos por dedicarse a temas no relacionados con el objetivo a alcanzar, toman decisiones de mayor calidad y logran más en menos tiempo y menos recursos, colocan temas críticos sobre la mesa y tienen reuniones productivas, alinea el equipo en torno a objetivos comunes y conservan a los trabajadores competentes.

A través del modelo propuesto por Lencioni (2003) se busca realizar un diagnóstico sobre los posibles obstáculos que impiden la formación de un equipo de trabajo de alto desempeño, una vez realizado estos hallazgos a la organización le permitió implementar una serie de estrategias y/o herramientas que contribuirán a pasar de una situación aparentemente poco adecuada (que resulta de tener un equipo de bajo rendimiento) a una en donde los integrantes del equipo cuenten con lo necesario para establecer un equipo cohesivo, que alcance los estándares establecidos e incluso que los supere. De esta manera el autor brinda una visión positiva de estas disfunciones constituyendo para las organizaciones una importante oportunidad de mejora en este tipo de unidad de trabajo.

Partiendo desde este punto de vista y haciendo un enfoque hacia una rama del sector de servicio público de transporte aéreo, nacional e internacional, se propuso realizar una investigación en donde se establecieron los aspectos necesarios para conformar equipos de trabajo de alto desempeño en la consecución de metas en un ambiente laboral inmerso en desafíos como lo es el de Venezuela. Para ello la investigación se realizará en una de las empresas líderes en aerolíneas en el país como lo es SANTA BARBARA AIRLINES C.A, la cual cuenta con una trayectoria de veinte dos años en el

ramo y se distingue por ser la mejor línea aérea de manera segura, eficiente y rentable.

Patrick Lencioni (2003) resalta que las competencias necesarias para alcanzar equipos de trabajo de alto desempeño son la confianza, la resolución de problemas, el compromiso, la responsabilidad y el logro de los resultados, motivo por lo cual se plantea la siguiente pregunta originante y pregunta de investigación:

¿Determinar las competencias de las cinco disfunciones de un equipo según el modelo de Lencioni, la efectividad según el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins y el cumplimiento de los principios organizacionales, en el equipo de los supervisores y supervisados del área de operaciones de vuelo de la aerolínea Santa Bárbara Airlines C.A., para saber si es un equipo de alto desempeño?

Para dar respuesta a la misma, se plantearon las siguientes interrogantes adicionales:

- ¿Cuáles son las disfunciones presentes en el equipo del área de operaciones de vuelo con base en el modelo de Lencioni?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los criterios de equipo eficaz en el equipo del área de operaciones de vuelo basado en el modelo de Robbins?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los principios organizacionales en la unidad de estudio?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de un equipo de alto desempeño del personal en la organización en estudio?

Así mismo, una vez determinada la ausencia de las disfunciones de un equipo y las de equipo eficaz, la empresa objeto de estudio y las del ramo aeronáutico lograron conocer sus áreas de mejora y fortalezas en cuanto a la implementación de políticas, cultura, liderazgo y su impacto sobre los empleados y la empresa. Y, a partir del diagnóstico, elaborar un plan de acción formativo en busca de fortalecer las áreas de mejoras y mantener e incentivar las fortalezas.

A fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas, se formularon los objetivos de la investigación que se presentan a continuación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar las competencias de las cinco disfunciones de los equipos de trabajo según el modelo de Lencioni, la efectividad según el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins y el cumplimiento de los principios organizacionales, en el equipo de trabajo de los supervisores y supervisados del Área de Operaciones de Vuelo de la Aerolínea SANTA BÁRBARA AIRLINES C.A, para saber si es un equipo de alto desempeño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las disfunciones presentes en el equipo del Área de Operaciones de Vuelo con base en el modelo de Lencioni.
- 2. Determinar en qué medida el equipo del Área de Operaciones de Vuelo cumple con los criterios de equipo eficaz según el modelo de Robbins.
- Identificar el cumplimiento de los principios organizacionales en la unidad de estudio.
- 4. Evaluar en función de los resultados si en el equipo del Área de Operaciones de Vuelo es un equipo de alto desempeño.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las exigencias actuales de la globalización han marcado la pauta en la manera en que, las organizaciones han hecho frente a las mismas, viéndose en la necesidad de hacer cambios en la manera de realizar sus procesos de trabajo particulares o mejores prácticas diferenciadoras de manera competitiva.

Los equipos de trabajo aportan al propósito común de las organizaciones modernas la cual trae mayores beneficios tanto a la alta gerencia como al talento humano ya que contribuye, desarrolla ideas y estrategias según las

habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia que formen parte de los procesos efectivos y de esta manera alcanzar un alto desempeño.

La investigación va dirigida a un área en donde la aerolínea expone su mayor preocupación, debido a que dicha área repercute de manera directa en la capacidad de respuesta de la aerolínea para con sus clientes, Tripulación de Mando, Tripulación de Cabina y Despachadores de Vuelo.

Esta área es la de Operaciones de vuelo, la cual es considerada por la organización como fundamental debido a que su dedicación versa en la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar mayor valor agregado al servicio y prestaciones ofrecidas por la empresa, todo ello con foco en aumentar la calidad, productividad, satisfacción de los clientes, profesionalización de las actividades y optimización de los costes operativos, permitiendo afianzar el liderazgo de la organización dentro del entorno en que se desenvuelve.

ALCANCE Y LIMITACIONES

El alcance de la investigación fue el determinar las competencias de las cinco disfunciones de los equipos de trabajo según el modelo de Lencioni, la efectividad según el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins y el cumplimiento de los principios organizacionales, en el equipo de trabajo de los supervisores y supervisados de una aerolínea, para saber si es un equipo de alto desempeño, se tomó una muestra representativa de la unidad de estudio.

No se contempló la implementación del modelo de las cinco disfunciones de los equipos de trabajo según el modelo de Lencioni, la efectividad según el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins, ya que ello dependerá de la consideración de la aerolínea objeto de estudio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Francoise & Barbosa,

David (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las

organizaciones actuales.

Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones

en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les

garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal

condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar

equipos, considerando unas características que antes aparecían irrelevantes. El

propósito de éste estudio es delimitar conceptualmente el liderazgo en relación

con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener

en su conformación y mantenimiento. Se puntualiza sobre la necesidad de que

el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las

personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de

desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de incluir en los procesos de

dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia

organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos

permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder

hacia el cambio.

Palabras clave: liderazgo, equipos, alto desempeño.

23

José Luis Saavedra (2015). La marca personal: el nuevo reto para los departamentos de recursos humanos.

Tom Peters declaró hace casi veinte años: Las grandes compañías entienden la importancia de las marcas. Hoy, en la Era de las Personas, tú debes ser tu propia marca. Su opinión inspiró un movimiento inigualable de empoderamiento personal, que hoy se conoce como marca personal, y dio inicio a un profundo proceso de desvinculación individual con la cultura organizacional tradicional. Parafraseando a Peters: Si soy el presidente de mi empresa, de mi YO, S.A., ¿Para qué quiero estar en una organización durante toda la vida?

Esta actitud es un reflejo de cómo conciben hoy las personas su relación con la vida organizacional. El Reporte sobre compromiso del empleado y cultura organizacional, de 2014, de la empresa consultora TINYhr, proceso 200.000 repuestas de empleados de más de 500 organizaciones en todo el mundo, y condensó los hallazgos en las siete tendencias que impactan hoy el mercado laboral.

Palabras clave: Cultura organizacional, organización, organización, mercado laboral.

Michel Domit. Mantente cerca de tu equipo.

En su empresa, las teorías sobre motivación y fortalecimiento de equipos de trabajo de los grandes libros de management son aplicadas en serio. Él es el líder de un negocio que construye día a día el compromiso de sus empleados con base en tres factores fundamentales: un equipo formado por líderes, una clara estructura de trabajo, y por supuesto, una comunicación fluida entre todas las partes de la compañía.

Domit pone especial atención en reconocer públicamente los logros de cada

colaborador, así como los éxitos comunes. En las reuniones con su equipo,

hace que todos se concentren en los detalles que puedan mejorar a nivel

profesional y personal.

En el Santuario existe además una estructura de pagos clara al repartir las

utilidades: los puestos más altos de la empresa son remunerados según el nivel

de ocupación del hotel y las ventas. Es buen camino para aumentar la

productividad. "Aplicamos esta medida porque así los gastos fijos no te

absorben". Para lograrlo se necesita una estructura flexible que permita reducir

gastos, principalmente en época de crisis o cuando las ventas son bajas. Pero

a su vez con la que, en periodos de abundancia, se puede premiar y motivar a

los integrantes más valiosos del equipo. Así todos estarán comprometidos no

sólo para mantener su trabajo, sino para generar más ventas e impulsar la

expansión de la empresa.

Palabras clave: Motivación, equipos de trabajo, líder, comunicación, estructura,

metas, experiencia, habilidades.

Moreno Briceño, Fidel & Godoy, Elsy. (2012). Servir para Ser Líder: Modelo

Bombero para Equipos de Alto Desempeño.

El propósito de este ensayo, fue desarrollar un modelo teórico a partir del

liderazgo de servicio en las organizaciones, considerando como fundamento

teórico servir para ser líder; la propuesta se titula "Modelo Bombero para

Equipos de Alto Desempeño", emulando al Modelo PERFORM de Blanchard.

Este aporte teórico sirve para ser aplicado a cualquier organización pública o

privada, bien de servicios o productos.

Palabras clave: Servicio, líder, modelo bombero, equipos de alto desempeño.

25

María Helena Jaén, Rebeca Vidal y Daniel Mogolón con la colaboración de Henry Gómez Samper. (2011) ¿Quieres cambiar tu organización? Guía práctica para conducir el cambio.

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Aquí encontrarás un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que den ser tomados en cuanta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.

Palabras clave: Objetivo, personas, correctas, estructura, comunicación, líder, poder de decisión, logros, flexibilidad, recursos.

Se abordó progresivamente en varios elementos a saber, el equipo de trabajo y algunas particularidades desagregadas y así como también se extenderá el tema de competencias.

1. Equipo de trabajo.

En principio se puede decir que un equipo de trabajo es "un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos" (Covey, 2011).

Para (Katzenbach, 2001) el trabajo en equipo es una unidad simple, quizás la más sencilla de una organización después de los individuos. Además, y dado que los equipos son una unidad natural, formadas para resolver temas que requieren múltiples habilidades y funciones del liderazgo. El verdadero equipo es la combinación de habilidades de varios líderes e integrantes para dar forma a productos colectivos o conjuntos.

En síntesis, se puede decir que un equipo de trabajo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración, en una unidad espacial y temporal definida o acordada. (French & Bell, 1996).

1.1 Diferencia entre Grupo y Equipo.

Con la finalidad de entender lo que es un equipo de trabajo es necesario diferenciar un grupo de un equipo. Para obtener una noción más clara se plantean las definiciones de grupo y de equipo de manera separada.

Se define al grupo como "dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, quienes unidos entre sí buscan alcanzar objetivos específicos. Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad" (Robbins, 1998).

Los grupos de trabajo:

- No tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto.
- Su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo.
- No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones.

Mientras que un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones" (Robbins, 2004, pág.258).

En síntesis, se puede decir que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Por lo general los grupos de trabajo no son en realidad equipos, porque estos no poseen una meta en común, relaciones duraderas o la simple necesidad de trabajar de manera integrada. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo de trabajo es preciso que se tenga un objetivo común; y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente.

1.2 Características y Elementos del Equipo de Trabajo.

A su vez se hace indispensable establecer cuáles son las características y elementos de un equipo de trabajo. Estos se caracterizan por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo, por esto las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, dará resultados de mayor impacto.

Como es señalado por Covey (2011) en un equipo de trabajo hay existencia de:

- Un objetivo, una finalidad o una meta común;
- Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;
- Una convocatoria explicita generadora de intereses movilizadores;
- La construcción de un espacio definido por un saber hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);
- Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- Una instancia efectiva para la toma de decisiones;

- Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y
- Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

1.3 Equipos de Alto Desempeño.

Dando continuidad a la línea de los equipos de trabajo se desarrolla lo que es un equipo de alto desempeño, el cual se define "como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente." (Fernández, 2008).

Así mismo (Leavit, 2013, págs. 50-51) define el equipo de alto desempeño como "una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo", adicional a esto concibe que "cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante".

En síntesis, se puede decir que los equipos de alto desempeño distan de un grupo y de un equipo de trabajo por su alto nivel de desarrollo, por otra parte poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, frecuentemente no se conforman con los resultados y buscan nuevas metas de mejoramiento. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollando empatía entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia; entendiendo por esto que sus miembros se encuentran al tanto de los procesos de trabajo que realizan y de sus diferentes etapas. Existe además consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros, pues todos comparten la misión, visión y objetivos organizacionales.

En este sentido, Lipman-Blumen & Leavit (2013) señalan como principales características de los Equipos de Alto Desempeño, las siguientes:

- Objetivos y metas que le dan identidad al equipo.
- Compromiso con las metas.
- Realismo de los objetivos.
- Anteposición de lo colectivo sobre lo individual.
- Claro establecimiento de tareas y responsabilidades.
- Ambiente de trabajo.
- Ambiente organizacional.
- Confianza y colaboración.
- Actitud hacia el mundo y los otros.

Adicionalmente, exponen que por muchos cursos que se efectúen para desarrollar y formar un equipo de trabajo y más aún uno de alto desempeño, si no existe la voluntad personal de "atreverse a confiar", no habrá procedimiento, curso o práctica que logre desarrollar estos equipos de alto desempeño.

De igual manera, (Dessler, 2009) indica que los cambios orientados simultáneamente a tareas en equipos y a procesos, ha dado lugar a equipos auto dirigidos en lugar de funciones especializadas, lo cual lleva y permite que la interacción y sinergia sean "evidentes", esto amerita no una organización piramidal, sino por equipos interfuncionales, auto dirigidos y con habilidades múltiples, los puestos cambian todos los días y la administración evita intencionalmente que los trabajadores consideren sus puestos como un conjunto limitado y específico de responsabilidades como en una tradicional burocracia.

1.4 Equipos de Bajo Desempeño.

Para que una organización tenga éxito es necesario, no sólo que el equipo trabaje en grupo, sino que además tenga una actitud unida y proyectiva, en la que todos los colaboradores sientan que agregan valor mediante su trabajo en la empresa los que los lleve a dar su mejor esfuerzo (Carrión, 2015).

Sin embargo, no en todas las organizaciones ocurre lo planteado anteriormente y se desarrollan equipos de bajo rendimiento basados en una perspectiva a corto plazo y una escasa aportación de valor. Y de acuerdo a French y Bell (1996) habrá que usar un enfoque de Gestalt para la recreación de equipos, o técnicas de team building (Hay Group, 2015) u otras para resolver la situación planteada.

Según Carrión (2015) los equipos de bajo desempeño presentan las siguientes características:

- Líder absolutista: El líder se comporta de una manera dictatorial, el resto del equipo deja de pensar en lo que hace y se limita a seguir sus órdenes, incluso si van en contra de los objetivos de la empresa. De hecho, intentarán esconderse de él por posibles reprimendas justificadas o no, que mermen el ánimo del trabajador y del equipo.
- Comunicación insuficiente: La información es un instrumento necesario en el funcionamiento de la empresa. Si no llega intacta a todos los miembros, estos se desorientan y terminan cambiando la orientación del trabajo o desmotivándose. Es necesario que la comunicación fluya en todas direcciones y a todos los rincones de la empresa, de forma que todos puedan trabajar en la misma dirección.

- Comunicación negativa: Se da cuando las formas de comunicarse son dañinas o no son adecuadas entre los miembros. Es posible que se transmita la información correcta, pero también hay que saber en qué tiempo y forma debe hacerse para contribuir positivamente.
- Buen ambiente excesivo: En los mejores equipos de trabajo siempre se generan conflictos entre los miembros, ya que pueden tener opiniones distintas. Lo que determina la existencia de un ambiente sano para una empresa no es la falta de conflictos, sino la efectiva resolución de los mismos. Al resolver problemas surgen buenas ideas y se dan pasos hacia delante. Por tanto, la ausencia de malos momentos no es necesariamente un dato positivo algunas veces se corresponde con un ambiente plácido aleatorio. (Dessler, 2009).
- Conflicto entre los miembros: Cuando se producen conflictos entre varias personas del equipo, al final este acaba contagiándose y perdiendo productividad. En estos momentos tan delicados, son los directivos o los líderes del equipo quienes deben tomar las riendas para que, o bien el asunto se solucione, o bien que no afecte al resto de los miembros.
- Dejadez: El hecho de no preocuparse por los problemas diarios que van surgiendo, ni de atender a las necesidades del cliente es un indicador muy fuerte de que algo en el equipo no funciona bien. En un equipo de alto rendimiento las personas están comprometidas con los resultados de la empresa, por lo que se implicarán para que estos sean los mejores y serán exigentes con ello (Carrión, 2015).

1.5 Modelos de Equipo de Trabajo.

Al transcurso del tiempo se han realizado numerosos estudios para identificar los factores relacionados con la eficacia de un equipo de trabajo,

diferentes autores han demostrado cuales consideran ser esos factores, fundamentales o imprescindibles para la formación de un equipo y que este logre alcanzar un alto desempeño, a continuación se presentan alguno de los modelos más transcendentes a lo largo del tiempo y cuya aplicación ha sido comprobable de manera confiable.

1.6 Modelo de Equipo Eficaz.

Este modelo es el presentado por Robbins (2004) donde expone que en primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura, por ello el modelo pretende generalizar a todas las variedades de equipos y en segundo lugar, el modelo asume que ya se ha determinado si en ese caso el trabajo en equipo es preferible que el trabajo individual. Crear equipos "eficaces" en situaciones en las que los individuos podrían hacer mejor el trabajo, es equivalente a resolver perfectamente el problema equivocado.

Los componentes claves al crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías generales. Los cuales se muestran en la figura 1.



Figura 1. Modelo de Equipo Eficaz (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág.264).

Tradicionalmente, esto ha incluido medidas objetivas de la productividad del equipo, la evaluación que los administradores hacen sobre el desempeño del grupo y las medidas agregadas de la satisfacción de los integrantes.

- Diseño del trabajo: Los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes. Deben ser más que sólo "un equipo de nombre". La categoría de diseño del trabajo incluye variables como autonomía y libertad, la oportunidad de utilizar diferentes talentos y habilidades, la capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable y de trabajar en una tarea o proyecto que tenga un impacto sustancial en otros. Estas características resaltan la motivación de los integrantes e incrementan la eficacia del equipo, puesto que se incrementan el sentido de responsabilidad y de propiedad de los integrantes del equipo sobre el trabajo y porque lo hacen más interesante de llevar a cabo.
- Composición: Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que debe integrarse los equipos. En esta sección se aborda:
- Capacidades de los miembros: Los equipos para tener un desempeño eficaz necesitan tener presente tres tipos de habilidades. Primero, necesita personas con experiencia técnica. Segundo, necesita de personas con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones correctas y tercero, necesitan de gente que sepa escuchar, dar y recibir retroalimentación y solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales.
- Personalidad: Se ha demostrado que la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento individual del colaborador. Los equipos que al momento de su evaluación presentan niveles más altos que el

promedio de extroversión, agradabilidad, escrupulosidad y estabilidad emocional reciben mejores calificaciones por su desempeño en equipo.

- Asignación de roles y diversidad: Los equipos de trabajo tienen distintas necesidades y las personas que forman parte de ellos deben seleccionarse en función de asegurar de que el equipo tenga diversidad y que todos los roles están cubiertos. Hasta el momento es posible identificar nueve roles de equipos potenciales: vínculo, creador, promotor, asesor, organizador, productor, controlador, conservador y consejero (ver Figura 2). Los equipos de alto desempeño tienen a las personas que cubren estos roles y la selección de las personas está basado en que pueden desempeñarlos de acuerdo a sus habilidades y preferencias.
- Tamaño de los equipos: Los equipos más exitosos tienen menos de 10 integrantes y los especialistas sugieren que se utilice el menor número de colaboradores para realizar una tarea. Cuando un equipo tiene un número excesivo de integrantes, la cohesión y la responsabilidad mutua disminuyen, se incrementa el ocio social y cada vez más las personas hablan menos en relación con los demás. Si una unidad de trabajo natural es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, debe considerarse dividirla en subequipos.
- Flexibilidad de los miembros: Los equipos compuestos por colaboradores flexibles tienen integrantes que puedan realizar la tarea de los demás, lo cual constituye una ventaja ya que permite al equipo mejorar su adaptabilidad y disminuir su dependencia de una sola persona.
- Preferencia de los miembros: Cuando a un personal que prefiere trabajar sola se le integra a un equipo se corre el riesgo de una amenaza directa a la moral del mismo, y a la satisfacción del individuo. Por lo tanto al

momento de seleccionar a los miembros de un equipo, se deben tomar en consideración las preferencias individuales tanto como las habilidades, personalidades y capacidades.

- Contexto: Los cuatro factores contextuales que parecen estar relacionados de manera más significativa con el desempeño del equipo son contar con recursos adecuados, liderazgo efectivo, un clima de confianza, una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejen las contribuciones del equipo. Se debe asegurar de que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además el equipo necesita desarrollarse, cómo el equipo resolverá los problemas y cómo se tornarán y modificarán las decisiones.
- Proceso: La categoría final relacionada con la eficacia del equipo se refiere a las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de cada integrante para un propósito, común, el establecimiento de objetivos específicos del equipo, eficacia del equipo, un nivel manejable de conflicto y la minimización del ocio social.

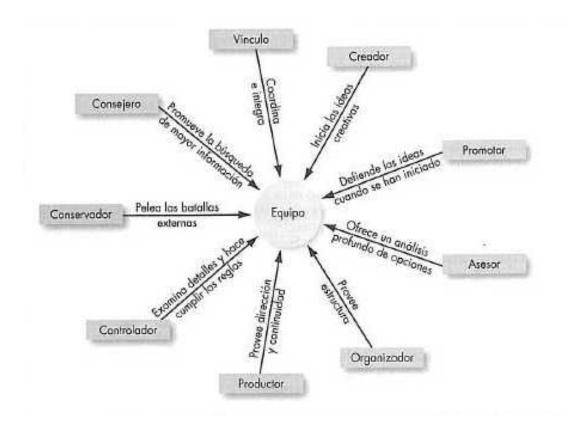


Figura 2. Roles claves en los equipos (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 266).

1.7 Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo

El siguiente modelo es el propuesto por Lencioni (2003) a través de su obra "Las cinco disfunciones de un equipo" donde expone los cinco obstáculos que impiden la formación de un equipo de trabajo efectivo.

Las cinco disfunciones de un equipo propuestas son:

Ausencia de confianza: Surge por la falta de disposición de los miembros de un equipo a ser vulnerables. Los miembros de un grupo que no están dispuestos a ser abiertos ante sus compañeros obstaculizan la posibilidad de asentar las bases de la confianza.

- Temor al conflicto: La ausencia de confianza auspicia la aparición de esta disfunción, ya que los equipos carentes de la misma son incapaces de entablar discusiones de ideas sin freno y apasionadamente, por lo tanto se encasillan en conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos. Los equipos que prestan conflictos productivos reconocen que el propósito es producir la mejor solución posible en el lapso más breve de tiempo. Discuten y resuelven problemas más rápido y más completamente que otros, presentan debates sin sentimientos residuales y están dispuestos para atacar el próximo problema importante.
- Falta de compromiso: Sin ventilar las diferentes opiniones en el curso de un debate abierto (por falta de conflicto), los miembros de un equipo aceptan pocas veces las decisiones tomadas y se comprometen con ellas. El compromiso depende de dos cosas: claridad y aceptación. Los equipos efectivos toman decisiones claras y permanentes y las concretan con la aceptación de sus miembros incluso de quienes votaron en contra.
- Evitación de responsabilidades: Dada la falta de compromiso, los integrantes de un equipo evitan asumir responsabilidades. El trabajo en equipo requiere de la disposición de sus miembros a exigir cuentas a sus compañeros sobre desempeños y conductas que pueden afectar al equipo. Los miembros de equipos exitosos superan la inclinación natural a evitar incomodidad interpersonal al enfrentar a un compañero y prefieren entrar en zonas de peligro entre ellos.
- Falta de atención a los resultados: La incapacidad para asumir y hacerse mutuamente responsables de los resultados del equipo alienta la presencia de esta disfunción que ocurre cuando los miembros del equipo sobreponen sus intereses individuales a las metas colectivas del equipo.



Figura 3. Modelo de Lencioni (Lencioni, Las Cinco Disfunciones de un Equipo, 2003, pág. 188).

En la figura 3, se encuentra el modelo planteado por Lencioni (2003) es el sustento teórico y guía para desarrollar equipos de alto desempeño tanto en el nivel supervisorio como en el de los supervisados del Área de Operaciones de Vuelo de Santa Bárbara Airlines C.A, como se mencionó anteriormente la visión es "ser la mejor línea aérea"; teniendo como pilares fundamentales para definir y cuidar la cultura organizacional corporativa, la Honestidad, Compromiso y Respeto, Comunicación, Trabajo en Equipo y la Innovación. Este modelo sustenta dicho objetivo organizacional, los miembros de un equipo realmente cohesionado confían unos en otros, para luego participar en conflictos, logrando así que se comprometan con las decisiones tomadas y los planes de acción establecidos, lo que los hace mutuamente responsables por el cumplimiento de

los planes y haciendo finalmente que se centren en el logro de resultados colectivos; fundamentalmente para lograr un equipo de alto desempeño.

1.8 Importancia de los Equipos de Trabajo en el Contexto Organizacional Actual.

La importancia de los equipos de trabajo se ha convertido en algo de suma importancia para las organizaciones debido a que se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los equipos de trabajo como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. Los administradores se han dado cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a cambios repentinos que los departamentos tradicionales u otras formas permanentes de grupos de trabajo. Los equipos tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse, replantearse y disolverse con rapidez (Robbins, 2004, pág. 257).

Hoy en día y señalado entre otros por Dessler (2009) que el trabajo se define en descripciones de cargo basadas en matrices y esquemas de competencias, lo cual facilita la Gestión del Recurso Humano y sin duda alguna el trabajo en equipo y en orientación de alto desempeño.

Pero para tener una mejor adecuación el uso de la noción o enfoque de competencias, ello es necesario para tener una visión y acción normalizada del trabajo como exigencias ante la globalización y los mercados globales de trabajo y de acción. (Mertens, 1996).

2. Competencias.

El concepto de competencia se deriva del verbo "competer" que a partir del siglo XV vino a significar "pertenecer a", "incumbir", dando lugar al sustantivo "competencia" y al adjetivo "competente" para indicar "apto",

"adecuado"; de forma que competencia hace referencia a capacitación (Levy-Leboyer, 1997).

Spencer y Spencer (1993) definen las competencias como:

Una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Características subyacente significa que la competencia forma parte de la personalidad del individuo [enfoque psicológico – Mertens, 1996] y puede predecir su comportamiento en una variedad de situaciones, causalmente relacionada significa que la competencia origina el desempeño o comportamiento y estándar de efectividad se refiere que la competencia predice quien hace algo bien o de manera pobre medido bajo un criterio general (Alles, 2005).

Continuando con los autores Spencer y Spencer (1993), estos consideran que existen cinco tipos principales de competencias:

- Motivación: Los intereses considerados por una persona, estas motivaciones dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones y las aleja de otras.
- 2. Características: Características físicas y consistentes a situaciones.
- 3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- 4. Conocimiento: Información poseída sobre un área es específico.
- 5. Habilidad: Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

El tipo y el nivel de competencia que se requiere para un determinado cargo exigen de una planificación por parte de recursos humanos. Las competencias de conocimientos y habilidades tienden a ser características

visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más profundas en la personalidad de los individuos.

Para los Spencer y Spencer (1993), muchas organizaciones seleccionan a sus colaboradores en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos ingresos poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias pueden desarrollarse mediante una buena gerencia. Es probable que acarree menos costos realizar lo contrario, es decir, seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Spencer y Spencer (1993) distinguen dos tipos de desempeño del puesto de trabajo.

1) Desempeño superior, definido estadísticamente como una desviación típica por encima del promedio de desempeño y 2) Desempeño efectivo, que se refiere al trabajo "aceptable mínimamente". Así, quienes se sitúan por debajo del punto de corte (media) no se consideran competentes (Agut & Grau, 2001).

De lo anterior surgen dos categorías de competencias propuestas por Boyatzis (1982):

1) Competencias umbral, representadas por las características esenciales (habitualmente conocimientos o habilidades básicas), que cualquier persona requiere para ser mínimamente efectivo en un puesto de trabajo, pero que no distingue de quienes gozan de un nivel superior de quienes tienen un desempeño medio y 2) Competencias diferenciadoras, que distinguen a las personas con desempeño superior de aquellas que tienen un desempeño medio (Agut & Grau, 2001).

De Ansorena (1996) propone distinguir entre dos tipos de competencias: técnicas y generales. Las competencias técnicas las establece como:

Aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica... están ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto (p.172).

Por su parte, las competencias genéricas o generales son:

Aquellas referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos... no están ligadas directamente a una peculiar actividad o función (p.172).

Mertens (1996) plantea tres tipos de enfoques de las competencias, estos son: funcionalista, conductista y constructivista, las cuales se explican a continuación:

Tabla 2. Enfoque de las Competencias

	Funcional /	Conductista /	Constructivista
	Inglés	Psicológico - USA	Gonczi
Definición	Este modelo se	Este modelo se	Construye a la
	refiere a	centra en identificar	competencia no
	desempeños o	las capacidades de	sólo a partir de la
	resultados concretos	fondo de la persona	función que nace
	y predefinidos que la	que conlleva a	del mercado, sino
	persona debe	desempeños	que concede igual
	demostrar.	superiores en la	importancia a las
		organización.	personas, a sus
			objetivos y
			posibilidades.
Objetivo	Describe el puesto o	Este modelo parte	Análisis y proceso
	la función en base a	de la persona que	de solución de
	elementos de	hace bien su trabajo	problemas y
	competencia con	de acuerdo a los	disfunciones que
	criterios de	resultados	se presentan en
	evaluación que	esperados y el	la organización.
	indican niveles	puesto se define en	
	mínimos requeridos.	base a las	
		características de	
		esa persona.	
Metodología	Análisis de las	Análisis de las	Análisis de los
	funciones que	capacidades de	procesos en la
	componen el proceso	fondo de las	organización.
	productivo de la	personas que se	
	empresa.	han destacado en la	
		organización.	

Dirigido a	Nivel Operativo.	Niveles Directivos.	Niveles Directivos
			y personas de
			menor nivel
			educativo.
Crítica	Verifica solo lo qué	La definición de	No le interesa las
	se ha logrado pero	competencias es tan	capacidades
	no identifica cómo se	amplia que puede	existentes o
	hizo.	cubrir cualquier	predeterminadas,
		cosa. La distinción	sino las que
		entre competencias	emergen del
		mínimas y efectivas	proceso de
		no es muy clara. El	mejora.
		modelo es histórico,	
		es decir se relaciona	
		con los éxitos en el	
		pasado.	
Producto	Competencias duras.	Competencias	Competencias
		blandas.	contextuales.

Fuente: (Mertens, 1996) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.

Esta visión integral, mejora el aporte de las competencias laborales desde una mirada más amplia y no solo en lo teórico sino en la orientación más definida en la medida de lo posible y como resultado del estado del arte para el año 1996.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Unidad de Estudio.

1.1 Tipo de Investigación.

La investigación corresponde a un estudio de caso que según Sabino (1992), es el estudio profundizado exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo cual permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos, con limitaciones para ser generalizado. Conceptúa pues al estudio de caso como una aproximación investigativa en la cual una o unas cuantas instancias de un fenómeno son estudiadas en profundidad.

En cuanto a las características del estudio de caso, Pérez, S. (1994) señala lo siguiente:

- Es particularista: Se caracteriza por tener un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El cometido real del estudio de caso es la particularización no la generalización.
- Es descriptivo: Como producto final de un estudio de caso se obtiene una descripción de tipo cualitativo. La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación, estas características dotan al estudio de caso de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados.
- Es Heurístico: Porque puede descubrirle nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya se sabe, es una estrategia encaminada a la toma de decisiones.

Es Inductivo: Se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo verlos dentro de sus ambientes para la selección de un caso, puede atenderse al carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Salkind (1998) señala que los estudios de casos son descripciones muy detalladas, toman su tiempo de investigación y es una fuente de formación en Harvard y su escuela de negocios y sugieren, el uso de hipótesis orientadoras en su realización y si bien se pueden establecer relaciones causales no necesariamente es su objeto mismo. La utilización de los estudios de caso es revelar una diversidad y riqueza de conducta humana que sencillamente no está accesible por ningún otro método (p.213) aunque pudiese haber enfoques más complejos como de Strauss y Corbin (1998) por ejemplo, lo cual son efectivamente mucho más depurados.

1.2 Diseño de Investigación.

Según el grado de control sobre las variables, la presente investigación es de tipo no experimental, definida por estudios en donde no hay manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En los estudios no experimentales no se genera situación alguna sino que se observa el fenómeno tal y como se presenta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

A su vez, según el lugar donde se realiza, esta investigación se clasifica como un estudio de campo al observarse las relaciones entre las variables tal y

como ocurren naturalmente, es decir, se registran en la misma forma en que estas se dan en el contexto organizacional, y luego se establecen las posibles relaciones entre variables (Lee & Kerlinger, 2002).

Además, según el objetivo de la investigación, la misma es de carácter transeccional correlacional, referida a aquellos diseños que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, en este caso en términos correlaciónales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Donde se busca conocer el grado de asociación que existe en mayor o menor proporción de cada una de las competencias con el logro de un equipo de alto desempeño.

La Unidad de Análisis dentro de esta investigación son todos aquellos trabajadores que forman parte del Área de Operaciones de Vuelo, y la cual forma parte de la empresa Santa Bárbara Airlines C.A.

Según (Hernández et al, 2010) "La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Es por esta razón que la población de estudio está conformada por Evaluadores, Instructores, Tripulantes de Mando, Tripulantes de Cabina, Despachadores de Vuelo, Jefes, Gerentes y Vicepresidente del área; correspondientes a la sede Tokay ubicada en la gran Caracas.

2. Variables: Definición conceptual y Operacional de las Variables.

2.1 Definición conceptual de las variables.

A continuación, se presenta la definición conceptual y operacional de cada una de las variables a estudiar, resaltando la noción general de cada una, así como también, las dimensiones que las componen.

2.1.1 Variables Demográficas.

Entendiendo las variables como la "magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto" (DRAE, 2016) y lo demográfico como lo "referido a un determinado momento o a su evolución" (DRAE, 2016), en la presente investigación se tomará como referencia las variables demográficas: edad, sexo y nivel educativo.

2.1.2 Variables Organizacionales.

En el ámbito organizacional, las personas se encuentran reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines, por lo que se considera prudente usar como referencia las variables organizacionales del cargo, y la antigüedad, tanto en la empresa como en el cargo actual que ocupa el colaborador, independientemente de su nivel supervisorio.

2.1.3 Equipos de trabajo.

- Equipo de trabajo: Son colectivos que existen para tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos objetivos como de tareas, gestionan y mantienen sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización (Kozlowski & Bell, 2003).
- Confianza: Esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de manera oportunista (Robbins, 2004).
- Resolución de conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses

que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización (Buol, 2013).

- Compromiso: Sentir como propio los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes (Alles, 2005).
- Responsabilidad: Compromiso con que las personas realizan las actividades encomendadas. La preocupación por el cumplimiento las actividades asignadas está por encima de los propios intereses, la tarea asignada esta primero (Alles, 2005).
- Orientación por los resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer a los clientes, superar a la competencia o mejorar la organización (Alles, 2005).

2.1.4 Competencias.

Una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993).

Así mismo, se presentan dimensiones de las competencias, las cuales son definidas por la empresa Santa Bárbara Airlines C.A de la siguiente manera:

 Seguridad: Nuestra prioridad ante todo es la seguridad, protección y cuidado de nuestro entorno, siendo un elemento no negociable bajo ningún concepto. (SANTA BARBARA AIRLINES, 2017).

- Puntualidad: Nuestro norte es prestar un servicio de calidad, confiable y en hora programada según itinerarios de vuelo, siempre y cuando se garantice el primer principio de manera responsable y eficiente. (SANTA BARBARA AIRLINES, 2017).
- Excelencia: Nuestra gestión se fundamente en el cumplimiento de nuestros valores corporativos en todo momento, comprometiéndonos al logro de cada objetivo trazado con eficiencia y disciplina. (SANTA BARBARA AIRLINES, 2017).
- Compromiso: Nuestro entorno laboral es agradable actuamos con ímpetu, entusiasmo y empatía. Ponemos alma, mente y corazón en todo lo que hacemos. (SANTA BARBARA AIRLINES, 2017).

2.2 Definición operacional de las variables.

Tabla 3. Operacionalización de las variables demográficas y organizacionales

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
	Edad	Años de vida cumplidos.	 19 a 28 años. 29 a 37 años. 38 a 46 años. 47 a 55 años. 56 años o más.
	Sexo	Femenino	■ Femenino
		Masculino	Masculino
DEMOGRAFICAS Y ORGANIZACIONALES	Nivel Educativo	Años de estudios culminados.	 Secundaria incompleta Secundaria completa Universitaria, TSU incompleta Universitaria Lic. Incompleta Universitaria Culminada Estudios superiores (Especialización – Maestría)
	Cargo	Funciones ejercidas dentro de la organización.	 Evaluador Instructor Tripulante de Mando Tripulante de Cabina Despachador de Vuelo Jefe Gerente Vicepresidente de Operaciones

Años de	Años cumplidos	Indicaciones de años en la
Antigüedad	trabajando en la	organización
	organización.	

Tabla 4. Operacionalización del modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo por Lencioni (2003)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
		Seguridad	Los miembros del equipo se disculpan
			en el acto con toda sinceridad cuando
			hacen algo inadecuado para el equipo.
			Los miembros del equipo se disculpan
			en el acto con toda sinceridad cuando
			dicen algo inadecuado para el equipo.
			Los miembros del equipo se disculpan
			en el acto con toda sinceridad cuando
	CONFIANZA		dicen algo posiblemente perjudicial
			para el equipo.
		Sinceridad	Los miembros del equipo confiesan
			abiertamente sus debilidades y errores.
EQUIPO DE			Los miembros del equipo conocen la
TRABAJO			vida personal de cada uno.
		Comunicación	Los miembros del equipo se sienten
			cómodos conversando sobre su vida
			con los otros colaboradores.
	RESOLUCIÓN DE	Conflictos productivos	Los miembros del equipo discuten los
			problemas apasionadamente.
			Los miembros del equipo discuten los
			problemas sin prevenciones.
			Las reuniones del equipo son
		Asertividad	apasionadas.
			Las reuniones del equipo no son
	CONFLICTOS		aburridas.
		Igualdad	Durante las reuniones del equipo, los
			asuntos más importantes y difíciles se
			ponen en la mesa para ser resueltos.
			Los miembros del equipo saben en que
		Propósito definido	están trabajando los otros.
			Los miembros del equipo saben cómo
			los demás contribuyen al bien colectivo
			del equipo.

	COMPROMISO	Enfoque Común	Los miembros del equipo se marchan de las reuniones confiados en que sus compañeros están por completo comprometidos con las decisiones que acordaron. Los miembros del equipo se marchan confiados de las reuniones en las decisiones tomadas aunque hubiera desacuerdos inicialmente.
		Claridad	Los miembros del equipo terminan sus debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.
		Individual	Los miembros del equipo señalan las deficiencias de cada uno.
	RESPONSABILI DAD	Compartida	A los miembros del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.
		Colectiva	Los miembros del equipo se desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamientos.
	RESULTADOS	Orientación al logro	Los miembros del equipo están dispuestos a hacer sacrificios (por ejemplo: presupuesto, carrera, puestos de trabajo) en sus departamentos por el bien del equipo. Los miembros del equipo están dispuestos a hacer sacrificios en sus áreas especializadas por el bien del equipo.
		Trabajo Colectivo	La moral se deteriora significativamente cuando no se logran las metas del equipo.

	Los miembros del equipo no tienen prisa en destacar sus propias contribuciones.
Reconocir	Los miembros del equipo señalan las contribuciones de los demás sin pérdida de tiempo.

Tabla 5. Operacionalización de la variable principios organizacionales

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
	SEGURIDAD	Respuesta adecuada	En la atención al cliente, se actúa de manera rápida para ofrecer una respuesta eficiente.
	PUNTUALIDAD	Transmisión de valores y conocimientos	Los miembros del equipo se preocupan por transmitir la cultura y valores de la organización.
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	EXCELENCIA	Busca mejoras	Los miembros del equipo se muestran interesados por aportar nuevas formas de realizar los procesos de trabajo.
	COMPROMISO	Cooperación activa	Los miembros del equipo se muestran implicados y aportan ideas que ayudan a la integración del equipo.

Tabla 6. Operacionalización del modelo de equipo eficaz por Robbins(2004)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
		Autonomía	Los miembros del
			equipo son libres para
			proponer ideas y para
			establecer la dinámica
			de las actividades.
		Variedad de	Los miembros del
		habilidades	equipo cuentan con las
			habilidades necesarias
			para tener un buen
	DISEÑO DE		desempeño.
	TRABAJO	Identidad de la tarea	En los procesos de
			trabajo se establecen
			claramente las tareas a
			realizar.
		Significado de la tarea	Las actividades
			planificadas por el
MODELO DE			equipo están acorde
EQUIPO EFICAZ			con los objetivos a
		alcanzar.	alcanzar.
			Los miembros del
			equipo cuentan con la
			experiencia técnica
			necesaria
			Los miembros cuentan
			con la habilidad para
		Capacidad	solucionar problemas
			en caso de presentarse
	COMPOSICIÓN		Los miembros cuentan
			con la habilidad de dar
			retroalimentación
			durante las dinámicas
			establecidas

	Danasasistas	l oo malamaharaa alal
	Personalidad	Los miembros del
		equipo tienen un
		comportamiento
		agradable con sus
		compañeros.
	Funciones y diversidad	El equipo cuenta con la
		diversidad de roles
		necesarios para
		alcanzar un alto
		desempeño.
	Tamaño	El número de personas
		que integra el equipo es
		el óptimo.
	Flexibilidad	Los colaboradores del
		equipo pueden
		desarrollar múltiples
		tareas en caso de ser
		necesario (ante la
		ausencia de un
		miembro).
	Preferencia por trabajar	Los integrantes del
	en equipo	equipo prefieren
		trabajar en equipo que
		solos.
	Recursos adecuados	El equipo cuenta con
		los recursos adecuados
		para alcanzar su
		máximo desempeño.
	Liderazgo	El líder del equipo
		realiza un trabajo
		adecuado dirigiendo los
		procesos de trabajo.
CONTEXTO	Clima de confianza	Existe un clima
		organizacional
		confiable para
		desarrollar equipos de
		alto desempeño.

	Evaluación de	La evaluación de
	desempeño y	desempeño del equipo
	recompensas	se realiza de manera
		objetiva y oportuna.
		El buen desempeño del
		equipo es reconocido
		mediante recompensas.
	Propósito común	Los miembros del
		equipo se han
		preocupado por
		establecer un propósito
		compartido tanto
		individual como
		colectivamente.
	Objetivos específicos	Las actividades del
		equipo están en funciór
		de alcanzar metas
		claras y realistas.
	Eficacia de equipo	Existe confianza en el
PROCESO)	equipo para alcanzar
		los objetivos previstos.
	Conflicto	Los conflictos
		promueven evaluar
		opciones alternativas y
		tomar mejores
		decisiones.
	Ocio social	El equipo tiene
		claramente definida las
		responsabilidades
		individuales y colectivas
		de los miembros.

3. Técnicas para la recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.

3.1 Técnica de recolección de datos.

Para la recolección de la información necesaria se procedió a aplicar un instrumento con varios cuerpos:

- 1. Hoja con la información de qué y para que el estudio en el cual participa y un ejemplo de respuesta y dar las gracias.
- 2. Cuestionario sección A con variables demográficas y organizacionales de los colaboradores pertenecientes a la muestra.
- 3. Cuestionario sección B propuesto por el investigador Patrick Lencioni mediante su modelo de las cinco disfunciones de los equipos de trabajo.
- 4. Cuestionario sección C con los principios organizacionales.
- Cuestionario sección D con preguntas asociadas a los 4 componentes de Robbins mediante su modelo de equipo eficaz.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) un cuestionario consiste "En un conjunto de preguntas respecto de una o varias variables a medir", la cual constituye una de las herramientas más utilizadas para la obtención de información.

Cuestionario Sección A. Datos demográficos y organizaciones.

En esta sección se realizó una recolección de datos inherentes a los sujetos pertenecientes a la muestra en lo que se refiere a variables demográficas: edad, sexo y nivel educativo, y a su vez variables organizacionales como el cargo que ejerce así como también la antigüedad en la empresa y en el cargo. (Ver Anexo B)

Cuestionario Sección B. Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo.

Dicho cuestionario está conformado por veinticinco (25) ítems que contienen 4 opciones de respuesta con un escalamiento de tipo Likert que va de 1 a 4 (Ver Anexo C), Hernández, Fernández & Baptista (2010) lo definen como un "conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes", se solicitó a cada encuestado que emita su reacción eligiendo entre las categorías de la escala, en donde a cada punto se le asignó un valor numérico, donde el puntaje 1 representa la peor valoración y 4 la mejor valoración. La puntuación mínima que el cuestionario podía arrojar era de 24 puntos, mientras que la puntuación máxima 100 puntos, donde puntuaciones más altas estaban asociadas con una valoración más positiva y en consecuencia una mejor percepción del equipo de trabajo, esto tomando como referencia las puntuaciones mayores o iguales a 70 puntos.

Así mismo, la escala establecía el grado de cohesión de los equipos según el puntaje obtenido, en donde las valoraciones entre 85 y 100 puntos arrojaban una mayor cohesión, las puntuaciones ubicadas en 70 a 84 indicaban una cohesión moderadamente alta, por su parte al conseguir una puntuación entre 55 y 69 se lograba evidenciar una cohesión moderada, mientras que al arrojar valoraciones entre 40 y 54 puntos se consideraba una cohesión moderadamente baja, y por último al adquirir una puntuación de 24 a 39 puntos se reflejaba una cohesión extremadamente baja en el equipo de trabajo. Estas puntuaciones se obtendrán a partir de la sumatoria de los valores de cada respuesta en los rangos de respuesta del instrumento aplicado.

Cuestionario Sección C. Principios Organizacionales.

El cuestionario se encuentra dividido en dos segmentos (uno para los supervisores y otro para los supervisados) cada uno está conformado por (9)

ítems que igualmente contendrán 4 opciones de respuesta con un escalamiento tipo Likert que va de 1 a 4 (Ver Anexo D y E), donde cada encuestado emitirá su reacción eligiendo entre las categorías de la escala, en la cual a cada punto se le asignará un valor numérico, así el puntaje 1 representará la peor valoración y 4 la mejor valoración. La puntuación mínima que el cuestionario podía arrojar era de 9 puntos, mientras que la puntuación máxima de 36 puntos, donde puntuaciones más altas estaban asociadas con una valoración más positiva y en consecuencia una mejor percepción del equipo de trabajo, esto tomando como referencia las puntuaciones mayores o iguales a 27 puntos.

Así mismo, la escala establecía el grado en el cual el principio organizacional se encuentra presente en los equipos según el puntaje obtenido, en donde las valoraciones entre 32 y 36 puntos arrojaban un mayor grado de competencia organizacional, puntuaciones entre 27 y 31 indicaban un grado de competencia organizacional moderadamente alto, por su parte al conseguir una puntuación de 21 a 26 se lograba evidencia un grado de competencia organizacional moderado, mientras que al arrojar valoraciones entre 15 y 20 puntos se consideraba un grado de competencia organizacional moderadamente bajo, y por ultimo al adquirir una puntuación de 9 y 14 puntos se reflejaba un grado de competencia organizacional extremadamente bajo en el equipo de trabajo. Estas puntuaciones se obtendrán a partir de la sumatoria de los valores de cada respuesta en los rangos de respuesta del instrumento aplicado.

Cuestionario Sección D. Modelo de Equipo Eficaz.

Dicho cuestionario está conformado por veintidós (22) ítems que contendrán 4 opciones de respuesta con un escalamiento tipo Likert que ira de 1 a 4, el encuestado emitió su reacción eligiendo entre las categorías de la escala, en donde a cada punto se le asignará un valor numérico, así el puntaje 1 representará la peor valoración y 4 la mejor valoración. La puntuación mínima

que el cuestionario podía arrojar era de 22 puntos, mientras que la puntuación máxima era de 88 puntos, donde puntuaciones más altas están asociadas con una valoración más positiva y en consecuencia una menor percepción del equipo de trabajo, esto tomando como referencia las puntuaciones mayores a 64 puntos.

Así mismo, la escala establecía el grado de eficacia de los equipos según el puntaje obtenido, en donde las valoraciones entre 80 y 88 puntos arrojaban una mayor eficacia, las puntuaciones entre 64 y 79 indicaban una eficacia moderadamente alta, por su parte al conseguir una puntuación de 49 a 63 se lograba evidenciar una eficacia moderada, mientras que al arrojar valoraciones entre 35 y 48 puntos se consideraba una eficacia moderadamente baja, y por último al adquirir una puntuación de 22 a 34 puntos se reflejaba una eficacia extremadamente baja en el equipo de trabajo. Estas puntuaciones se obtendrán a partir de la sumatoria de los valores de cada respuesta en los rangos de respuesta del instrumento aplicado.

3.2 Validez y confiabilidad del instrumento.

En cuanto a la validez del contenido del instrumento, se procedió a realizar varios pasos para obtener dicha validez.

- Primero se hizo una prueba de expertos metodológicos del cuestionario general y así atender eventuales sugerencias. La validez de expertos estará referido al "grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión de acuerdo con expertos del tema" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).
- Segundo, se realizó una prueba piloto (Ver Anexo G) con personas de áreas similares al área de operaciones de vuelo para evaluar el entendimiento y comprensión de los diferentes reactivos, además que

esto permitió atender sugerencias y realizar breves cálculos estadísticos a distribución y de dispersión.

 Tercero, se aplicó el instrumento previamente corregido en el área de operaciones de vuelo para finalmente realizar la tabulación progresiva de los instrumentos recibidos.

Los procedimientos explicados anteriormente para validar el instrumento de las cinco disfunciones de un equipo propuesto por Lencioni (2003), también serán aplicados a los cuestionarios desarrollados para determinar los principios organizacionales y el modelo de equipos eficaz propuesto por Robbins. (2004), de esta manera todos los instrumentos estarán expuestos a una validez de expertos, se realizarán las debidas correcciones en un momento y se aplicarán a la población de objeto de estudio de la investigación.

3.3 Procesamiento y análisis de los resultados.

Los instrumentos fueron aplicados a los trabajadores objeto de estudio para la investigación, es decir aquellos trabajadores que forman parte del área de operaciones de vuelo, y que además forman parte de la empresa Santa Bárbara Airlines C.A

Los cuestionarios fueron entregados a cada trabajador en físico donde tendrán la información necesaria para ser respondido de manera adecuada. El tiempo promedio para realizar el cuestionario será de cinco a diez minutos aproximadamente, cuyo ambiente físico será libre de distractores para realizarlos.

Las respuestas obtenidas en cada una de las dimensiones mediante la escala tipo Likert serán codificadas y analizadas por medio de la estadística

descriptiva, inicialmente mediante distribuciones de frecuencia definidas como "Conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Además, se aplicaron medidas de tendencia central como la media y medidas de variabilidad como la desviación estándar conceptualmente prevista por Hernández Sampieri (2010) como "Promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución" (pág.294) y coeficiente de variación [CV] cuando se comparen varias medidas obtenidas en la evaluación de resultados.

Las medidas de tendencia central y de variabilidad se interpretan en conjunto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para la tabulación y realizar los cómputos de los resultados se utilizó la herramienta estadística Statistical Packageforthe Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22, utilizada para realizar cálculos estadísticos, permitiendo describir o generalizar los datos arrojados en la investigación, el cual conlleva al análisis descriptivo de datos donde se estudia la adecuación de los medios con los fines. (Valarino, Yáber y Cemborain, 2011, pag.91). El medio es el equipo de trabajo y el fin o propósito es la presentación de servicio efectivo.

Luego de realizar el paso anterior, se realizó un análisis psicométrico, luego un análisis descriptivo y por último un análisis inferencial, aplicando el coeficiente de correlación de Pearson, puntualizada como medidas de correlación para variables en un nivel de medición por intervalos o de razón. Este coeficiente se calculará a partir de las puntuaciones obtenidas de las muestras, y su nivel de medición vario entre -1.00 a más 1.00; el signo indicará la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor número,

la magnitud de la correlación. Al elevar el coeficiente de Pearson al cuadrado (r a la dos), se obtendrá el coeficiente de determinación y su resultado indicará la varianza de factores comunes, es decir, que porcentaje de variación de una variable explica la variación de otra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por otra parte, asociado al coeficiente de Pearson se aplicó la regresión lineal definida por Hernández (2010) como "un modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra" (pág.314). A través de un diagrama de dispersión se graficarán las relaciones de las puntuaciones de una muestra de dos variables, una se considerará independiente y otra como dependiente. En el caso de la presente investigación, la variable independiente estará representada por los datos demográficos y organizacionales y las dependientes será el modelo de las cinco disfunciones de un equipo según Lencioni, el modelo del equipo eficaz según Robbins y los principios organizacionales.

3.4 Consideraciones éticas.

La presente investigación consideró como un principio importante, el respeto a la confidencialidad de los datos, por lo que se resguardará la información obtenida de los sujetos pertenecientes a la muestra, destacando que los resultados obtenidos son con fines meramente académicos.

Adicionalmente, se asumió la responsabilidad de todos los aspectos del estudio, incluyendo: protección de la información de los participantes, los créditos de los autores citados, el registro y la presentación adecuada y completa de datos.

De igual manera, se hicieron las citas de autores y de trabajos seleccionados respetando los derechos de autor, indicando las citas

correspondientes, el parafraseo de los materiales utilizados y el encomillado respectivo para valorar esos aportes en esta investigación.

CAPITULO IV

MARCO REFERENCIAL

- 1. Identidad corporativa.
- 1.1 Misión, visión y valores de Santa Bárbara Airlines (SBA).
- 1.1.1 Misión de Santa Bárbara Airlines (SBA).

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes prestando Servicio Público de transporte aéreo, nacional e internacional de manera segura, eficiente y rentable.

1.1.2 Visión de Santa Bárbara Airlines (SBA).

Ser la mejor línea aérea.

1.1.3 Valores corporativos de Santa Bárbara Airlines (SBA).

Los Valores Corporativos son los pilares fundamentales para definir y cuidar nuestra cultura organizacional corporativa.

Honestidad: asumimos de manera responsable, ética y transparente el compromiso de actuar con la verdad ante nuestro entorno de acción.

- Cumplimos con transparencia y ética nuestras funciones, haciendo lo correcto.
- Hacemos uso consciente y racional de los recursos de la empresa.
- Protegemos la propiedad e imagen de la empresa, de nuestros clientes, usuarios, colaboradores y proveedores.

- Nos comprometemos con responsabilidad social sostenible ante las comunidades y medio ambiente.
- Rechazamos cualquier práctica fraudulenta.
- Respetamos los acuerdos, los derechos humanos fundamentales, las leyes y regulaciones locales.

Compromiso y Respeto: poseemos un alto sentido de compromiso, con nuestros clientes, usuarios, colaboradores y proveedores. Construimos relaciones basadas en la confianza y buen clima organizacional.

- Nuestra gestión debe fundamentarse en la honestidad y el respeto en todo momento.
- Respetamos de manera recíproca, tratamos a los demás como nos gusta ser tratados.
- Hacer uso adecuado de la información confidencial, protegemos la reputación e imagen de la organización, clientes, pasajeros y colaboradores.
- Cumplimos con nuestro compromiso ante los pasajeros, clientes, proveedores, empleados y terceros en general.
- Nos apegamos al cumplimiento de la legislación del país, la industria aeronáutica y la normativa interna de la organización.
- Actuamos siempre con profesionalismo.

Comunicación: proveemos la comunicación e información asertiva; utilizamos los espacios, los medios y una actitud adecuada en nuestras actividades cotidianas, fomentando la participación de todos los niveles de la organización como herramienta de gestión corporativa.

 Escuchamos y respetamos a los demás, participamos activamente en el intercambio de ideas.

- Comunicamos la información corporativa de manera responsable, veraz y fiable.
- Respetamos los canales de comunicación. La información transmitida a través de ellos se hará sin alterar la veracidad de la misma, en cumplimiento con las políticas internas, leyes y regulaciones.
- Utilizamos de manera responsable el correo electrónico y otros medios corporativos de comunicación, tales como redes sociales, líneas telefónicas, líneas corporativas, internet, etc.

Trabajo en equipo: fomentamos la integración de todos los miembros y áreas de la organización, valorando sus roles y habilidades para alcanzar el éxito común.

- Asumimos de manera responsable el resultado de nuestra gestión y el desempeño de nuestros equipos de trabajo.
- Promovemos la armonía en nuestro ambiente de trabajo, como consecuencia de conocer y respetar a todos los miembros del equipo.
- Nos comprometemos como equipo a prestar el mejor servicio a nuestros pasajeros y clientes.

Innovación: impulsamos a todos los miembros de la organización a generar oportunidades de mejora de forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

- Sentimos gusto por la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo.
- Fortalecemos el trabajo entre los diferentes equipos para el desarrollo de proyectos sostenibles, que contribuyan al crecimiento personal y al bienestar común.

 Reconocemos, valoramos y promovemos las iniciativas de todos los integrantes de la organización para la mejora continua y así vencer los obstáculos y desafíos de nuestro entorno.

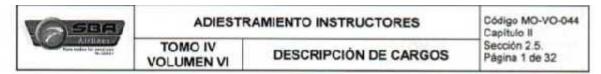
Santa Bárbara Airlines cuenta con 1.107 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7. Distribución de empleados en Santa Bárbara Airlines C.A

Unidades	Cantidad de trabajadores
Presidencia	21
V.P Ejecutiva	13
Dirección de Auditoría Interna	5
V.P Asuntos legales Corporativa	6
V.P Mantenimiento	99
V.P Sistemas	15
V.P Finanzas	19
V.P Servicios de Aeropuerto	276
V.P Recursos Humanos	68
V.P Administración	129
V.P Seguridad	133
V.P Operaciones	231
V.P Planificación y Presupuesto	10
V.P Publicidad y Mercadeo	12
V.P Ventas	58
V.P Comercial	12

Fuente: Información suministrada por Santa Bárbara Airlines C.A. Elaboración propia.

Por su parte, el organigrama del área de estudio de la presente investigación, se visualiza de la siguiente manera:



2.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

2.5.1. VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES

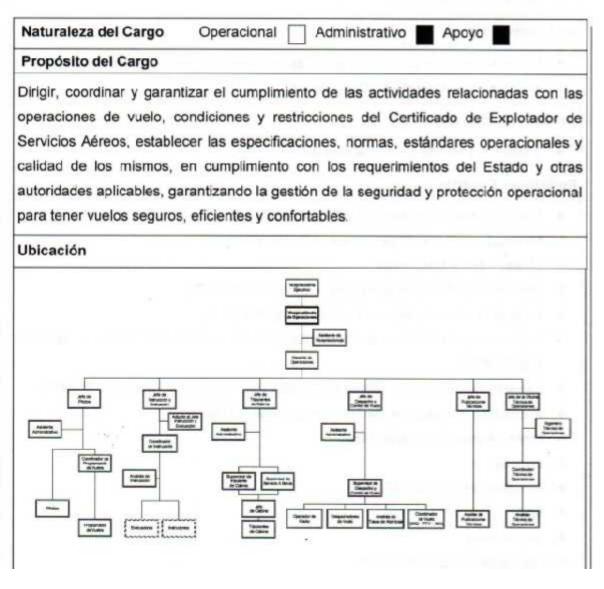


Figura 4. Organigrama Área de Operaciones de Vuelo (SANTA BARBARA AIRLINES C.A, 2016).

ASERCA AIRLINES

Misión

Proveer el mejor servicio de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo

Nacional e Internacional, a través de personas competentes y motivadas,

procesos eficientes y tecnología de punta; cumpliendo altos estándares de

Seguridad Operacional, integración, formación. crecimiento.

rentabilidad y responsabilidad con nuestra gente, el ambiente y la comunidad.

Visión

Ser reconocida Nacional e Internacionalmente como la mejor línea aérea de

bandera venezolana, por los estándares de Seguridad Operacional, servicio al

cliente, sus valores y su gente.

Fuente: Información suministrada por Aserca Airlines C.A.

CONVIASA

Misión

Prestar servicios aeronáuticos para el desarrollo social y sustentable de la

Nación, con personal altamente capacitado, logrando la satisfacción de

nuestros clientes.

Visión

Consolidarnos como la empresa líder en América Latina y el Caribe en la

prestación de servicios aeronáuticos, cumpliendo con los más altos estándares

nacionales e internacionales de gestión ambiental, seguridad y calidad,

enmarcados en el Plan Estratégico de la Nación.

Fuente: Información suministrada por Conviasa C.A

74

AEROPOSTAL

MISIÓN:

Somos una aerolínea dedicada al transporte comercial de pasajeros, carga y

correspondencia en el ámbito nacional e internacional comprometida con

nuestros usuarios/clientes, brindándoles altos estándares de seguridad y

calidad, sustentados en un equipo de talento humano calificado y tecnología de

vanguardia cumpliendo cabalmente los requisitos legales, normas y estándares

que regulan la industria.

VISIÓN:

Consolidarnos como una empresa confiable con altos niveles de eficiencia y

competitividad, que nos permita ser la aerolínea líder en el ámbito nacional e

internacional.

Fuente: Información suministrada por Aeropostal C.A

AVIOR AIRLINES

MISIÓN

Ofrecer servicio de transporte aéreo de pasajeros y carga a nivel nacional e

internacional con estándares de calidad, seguridad y eficiencia.

VISIÓN

Ser la aerolínea venezolana reconocida, nacional e internacionalmente por su

calidad de servicios y la mayor cantidad de destinos, para conquistar y

mantener la fidelidad de nuestros clientes en armonía con la sociedad y el

medio ambiente.

Fuente: Información suministrada por Avior C.A

75

LASER AIRLINES

MISIÓN

Aerolínea venezolana comprometida con la puntualidad y calidad en el servicio;

contamos con talento humano competente y capacitado que brinda atención

con calidez y familiaridad a nuestros clientes y a nuestra gente.

VISIÓN

Posicionarnos como la aerolínea venezolana con los mejores estándares de

calidad de servicio y excelencia operativa, para consolidar y expandir nuestra

marca en el ámbito nacional e internacional, asegurando la fidelidad de nuestro

cliente a través del compromiso y desarrollo de nuestra gente.

Fuente: Información suministrada por Laser Airlines C.A

76

CAPITULO V

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar se realizó el análisis de confiabilidad y para ello se utilizó el coeficiente alpha de Cronbach, dando como resultado para el instrumento del modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo 0.721 (Confiabilidad aceptable), para los Principios Organizacionales de los Supervisores 0.922 (Confiabilidad alta), mientras que el alpha para los Supervisados fue de 0.941 (Confiabilidad alta) y por último para el modelo de Equipo Eficaz 0.918 (Confiabilidad alta).

Como punto de partida se procedió a segmentar el capítulo en tres grandes bloques, donde se representó a toda la población objeto de estudio. El primer rango se dedicó a toda la muestra en conjunto, el segundo segmento a los Supervisores y el tercero a los Supervisados; esto con la finalidad de obtener una visión particular de los estratos y una global de la muestra seleccionada.

Así mismo, cada uno de los bloques identificados anteriormente fueron segmentados por variables, es decir, en primer lugar las demográficas, posteriormente las organizacionales y por último los resultados arrojados por cada uno de los instrumentos aplicados.

El primer bloque representado por toda la muestra se realizó la distribución del nivel educativo según el sexo, donde se pudo observar que el 36% de la misma está representada por el sexo femenino y dentro del nivel educativo 31% del total de los encuestados tienen un nivel TSU, por otra parte el segundo bloque con la mayor representación de esta última variable presenta mayor frecuencia en el nivel universitario, representado equitativamente tanto por el sexo masculino como femenino. (Anexo T)

Así mismo, en cuanto a la edad desde los 29 hasta los 37 años, son las que mayor representación tienen acumulado, sin embargo el grupo comprendido entre los 29 y 37 años exhibió mayor nivel TSU ya que 23 de los 38 individuos pertenecientes a dicha categoría tienen un nivel TSU. (Anexo U)

Como se muestra en la tabla adjunta en lo que respecta a la antigüedad en la organización, el 38.6% de los encuestados se encontraban entre 1 y 5 años, razón por la cual se justifica que la mayoría de los ocupantes, es decir, un 44.4% posean un año en el cargo actual desempeñado, siendo el cargo con mayor representación el de Tripulante de Cabina con un 77.8%, al ser el Área de Operaciones de Vuelo con colaboradores mayormente entre 29 a 37 años de edad, representados por el sexo femenino predominante con un 51.4%.

Tabla 8. Descripción de Variables Organizacionales y Demográficas

ANTIGÜEDAD EN	ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD EDAD		
LA EMPRESA	EN EL CARGO			
1 y 5 años	1 año	29 a 37 años	Femenino	
38.6%	44,4%	54.3%	51.4%	

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, teniendo en la distribución de sexo con antigüedad el sexo masculino mayor permanencia en la organización dentro de la categoría de 1 a 5 años, solo el 14% afirmo tener más de 15 años dentro de la organización, estando representado en su mayoría por el sexo femenino en un 11%.

El segundo bloque representado por los Supervisores arrojo que el mayor porcentaje está enmarcado entre las edades de 29 a 37 años, representando un 29.41% de la población encuestada. Mientras que el 50% de la población estuvo entre 29 a 37 años y 47 a 55 años, con una representación

en cantidades iguales para cada grupo de edad respectivamente. (Anexo H), por su parte los integrantes que conformaban la muestra son en su mayoría del sexo masculino con un 61.8%, mientras que el sexo femenino estuvo representado por 13 mujeres, lo que equivale a un 38.2% (Anexo I); y por último en lo que respecta a las variables demográficas, el nivel educativo de los Supervisores encuestados fue de un 26.5% secundaria culminada, en su mayoría se ubicó exactamente en un 41.2% nivel TSU, mientras que 23.5% se ubicó en universidad culminada. (Anexo J)

A continuación se presentan los gráficos con las frecuencias de la muestra según las tres variables de los datos demográficos (Supervisores):

Gráfico 1. Frecuencia de los (Supervisores) según grupo etario. Elaboración propia.

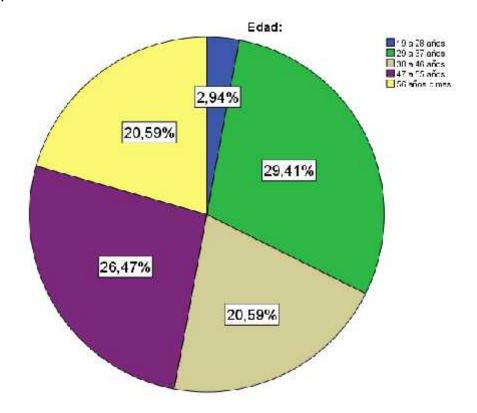


Gráfico 2. Frecuencia de los (Supervisores) según sexo. Elaboración propia.

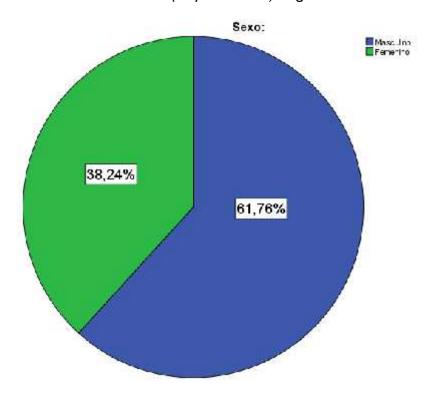
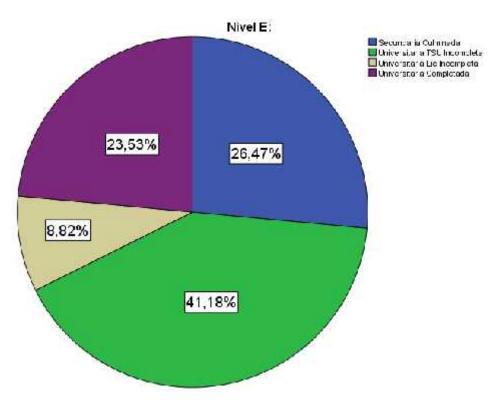


Gráfico 3. Frecuencia de los (Supervisores) según nivel educativo. Elaboración propia.

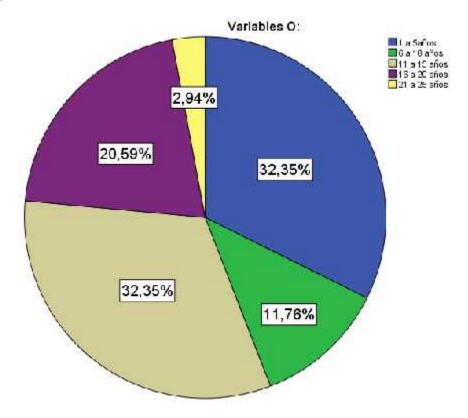


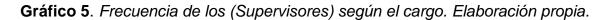
En cuanto a las variables organizacionales, los Supervisores en un 97.2% se ubicaron con una antigüedad entre los 1 y 20 años en la organización, distribuyéndose en su mayoría entre los 1 y 15 años (32.4% cada categoría respectivamente), y 20.6% entre las categorías de 16 y 25 años. (Anexo K).

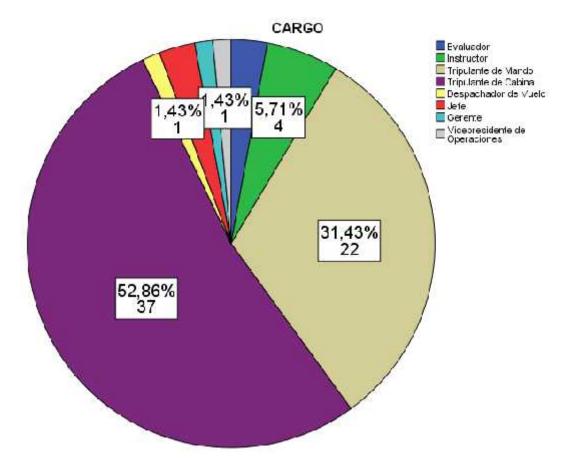
En lo que respecta al cargo, se vio representado tanto por los Tripulantes de Cabina como Tripulantes de Mando del Área de la Vicepresidencia de Operaciones en un 48.6% (Anexo L), por último de los 34 supervisores que conformaron la muestra, once de ellos los cuales representan el32.4% tenían de uno a cinco años ejerciendo el cargo. Por otra parte el 55.9% tenía 11 años o más en dichas posiciones. (Anexo M)

A continuación se presentan los gráficos con las frecuencias de la muestra según las dos variables de los datos organizacionales (Supervisores):

Gráfico 4. Frecuencia de los (Supervisores) según antigüedad. Elaboración propia.







El tercer bloque estuvo representado por los Supervisados donde la mayor parte que integraron la muestra estaban contenidos entre el grupo de edad de 29 a 37 años (77.8%). La segunda categoría con mayor representación fue el grupo de edad comprendido entre 19 a 28 y 38 a 46 años los cuales abarcaban a 6 de los 36 individuos participantes de la muestra. (Anexo N), así mismo los integrantes que conformaban la muestra eran en un 63.9% de sexo femenino, y un 36.1% de sexo masculino. (Anexo O); finalmente en las variables demográficas, el nivel educativo fue de 47.2% en el nivel TSU, mientras que el 52.8% restante se ubican exactamente un 36.1% con universidad culminada (tercer nivel) respectivamente. (Anexo P).

A continuación se presentarán los gráficos con las frecuencias de la muestra según las tres variables de los datos demográficos (Supervisados):

Gráfico 6: Frecuencia de los (Supervisados) según grupo etario. Elaboración propia.

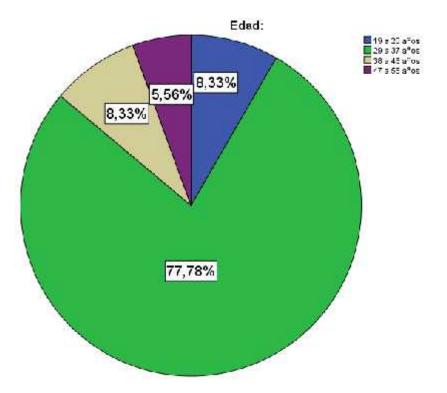


Gráfico 7. Frecuencia de los (Supervisados) según sexo. Elaboración propia.

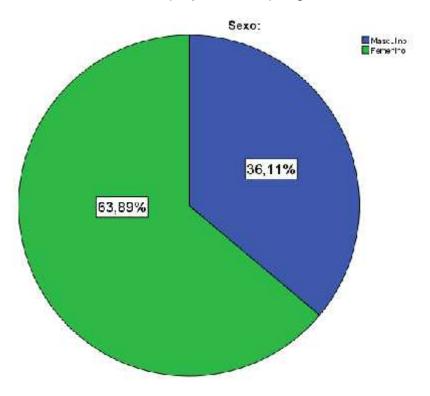
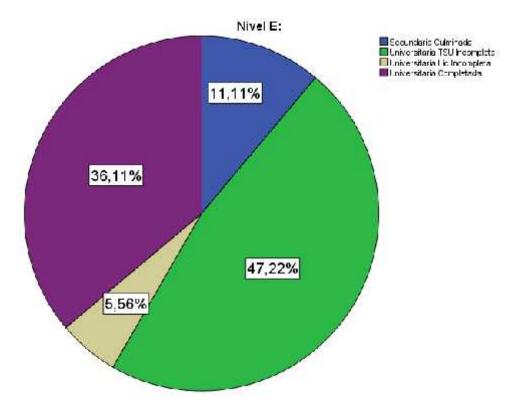


Gráfico 8. Frecuencia de los (Supervisados) según nivel educativo. Elaboración propia.



Los Supervisados en las variables organizacionales se encontraban distribuidos de la siguiente manera; de las 36 personas encuestadas un 44.4% se ubicaban con una antigüedad entre 1 y 5 años en la organización, siguiéndole en frecuencia la categoría de 6 a 10 años con un 38.9%. (Anexo Q), en cuanto al cargo se refiere 36 de los encuestados, es decir, el 77.78% eran Tripulantes de Cabina, seguidos por los Tripulantes de Mando con un 19.44% y después los Despachadores de Vuelo con un porcentaje de 2.78%. (Anexo R), finalmente 16 de los 36 sujetos que pertenecieron a la muestra tenían un año ejerciendo su cargo dentro de la empresa, lo que equivale al 44,4% del total. La segunda categoría con mayor representación fue la de nueve años de antigüedad con un 16.7%. (Anexo S).

A continuación se presentan los gráficos con las frecuencias de la muestra según las dos variables de los datos organizacionales (Supervisados):

Gráfico 9. Frecuencia (Supervisados) según antigüedad en la empresa. Elaboración propia.

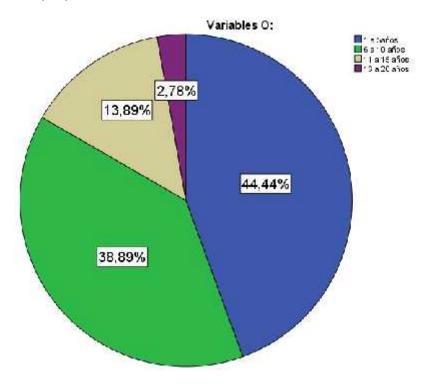
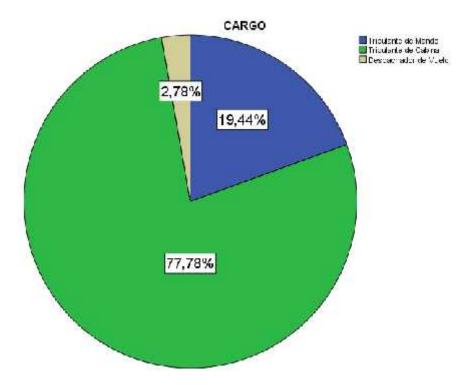


Gráfico 10. Frecuencia de los (Supervisados) según el cargo. Elaboración propia.



Por otra parte, se procedió a realizar el coeficiente de variación entre los resultados a los diferentes reactivos que conforman el instrumento de Lencioni (2003), donde se puede observar que hay rangos de porcentajes de variación constante dentro de las dimensiones estudiadas. Existe una percepción de seguridad aceptable dentro del equipo de trabajo donde habitualmente se abren canales de comunicación para la resolución de conflictos dentro de un marco de igualdad. La confianza y la sinceridad dentro del equipo están presentes pero no en niveles deseados cónsonos con equipos de alto desempeño según lo propuesto por Lencioni (2004). En consecuencia, la heterogeneidad es similar y relativamente homogénea en los diferentes reactivos, tal como se comentó antes.

Además, existe un porcentaje del coeficiente de variación o de heterogeneidad importante en cuanto a la asertividad (51%) lo cual, puede resultar como un obstáculo al momento de desarrollar de manera más eficiente, las reuniones de trabajo y por lo tanto el desarrollo de los planes de trabajo y efectividad al momento de resolver los conflictos, al haber una percepción general de poca atención y/o interés por parte de los integrantes del equipo en los temas discutidos dentro de dichas reuniones.

Existe un alto compromiso por parte de los integrantes del equipo por alcanzar los objetivos propuestos y por desarrollar un enfoque común que conduzcan a acciones eficaces en pro tanto de la productividad organizacional como de equipo.

A la hora de asumir la responsabilidad tanto individual como colectiva, se presentan promedios similares, señalando que "a veces" se toman dichas responsabilidades no siendo una práctica habitual, además de no afectar en gran medida la moral del equipo a pesar de la preocupación que existe por no defraudar a los otros integrantes del equipo. Esto detona que pareciera que se desarrollan y planifican estrategias de alcance de objetivos pero no se ponen en

práctica los procesos necesarios para llevar a cabo los mismos, lo cual es una manifestación manifiesta.

La orientación al logro y el reconocimiento a las contribuciones aportadas por los demás son indicadores a tomar en cuenta según lo propuesto por el autor antes señalado. Para cumplir con las metas se hace necesario en ocasiones realizar acciones que están fuera de las funciones propias del cargo y los miembros del equipo están dispuestos a realizar dichas acciones además de realizar los oportunos reconocimientos cuando mediante estos procesos se alcanza la efectividad del equipo con la correspondiente efectividad organizacional. (Anexo V).

Adicionalmente, con el coeficiente de variación obtenido en los principios organizacionales, se evidencia que se encuentran presentes dentro del equipo de trabajo estudiado. Existe una preocupación empresarial por impartir y desarrollar en los integrantes del equipo de trabajo las habilidades, destrezas y actitudes adecuadas y efectivas para el estímulo de la consecución de las estrategias propuestas. Las respuestas obtenidas mediante el instrumento así lo refleja, observándose que las percepciones están por encima de la tercera escala de respuesta (de cuatro escalas) con pocos porcentajes de variación de las mismas, lo cual permite concluir que existe un liderazgo que establece pensamientos estratégicos acordes a los objetivos organizacionales y a las necesidades del equipo de trabajo, mediante planes de acción dirigidas a desarrollar en los colaboradores competencias como orientación al cliente, compromiso bidireccional e innovación, lo que permite un flujo oportuno de la dinámica de trabajo. Con lo anterior este liderazgo promueve el desarrollo de otros y la planificación y organización. (Anexo W)

Tabla 9. Coeficiente de Variación de los Principios Organizacionales

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
Orientación al cliente	0,20786
Compromiso bidireccional	0,22027
Innovación	0,16084
Trabajo en equipo	0,16204
Disposición al cambio	0,18274
Liderazgo	0,17253
Pensamiento estratégico	0,13723
Dirección y desarrollo de otros	0,16116
Planificación y Organización	0,16653

Fuente: basado en los datos del cuestionario de los principios organizacionales.

Por último en el cuestionario del modelo Equipo Eficaz, como bien señala Robbins, existen unas series de características que son importantes a tomar en cuenta al momento de conformar un equipo de alto desempeño. En referencia al caso estudiado, el diseño de trabajo está bien estructurado. Existe buena percepción de los colaboradores en cuanto a las estructuras y dinámicas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos. A pesar de lo anteriormente expuesto, es importante resaltar que la composición del equipo sobrepasa lo desarrollado por el autor mencionado inicialmente, por lo cual puede incidir de manera negativa en la aplicación per se de los planes de acción críticos para el alcance de las metas establecidas; otro factor a tomar en cuenta en la dinámica del equipo de trabajo estudiado, es el contexto bajo el cual se desarrolla constantemente, lo cual incluye los recursos disponibles y la distribución equitativa de dichos recursos y de las recompensas.

Patrick Lencioni (2003) menciona las cinco principales disfunciones que obstaculizan el conformar equipos de alto desempeño y que por lo tanto evitan un trabajo eficiente y efectivo. Así, como se desarrolla en la tabla 10, la mayor disfunción está representada por la falta de compromiso (25 puntos), Evitación de responsabilidades (23 puntos), ausencia de confianza (14 puntos), temor al conflicto (14 puntos), y por último falta de atención a los resultados (14 puntos).

Lo que trae como consecuencia, según el autor, que no se establezcan las bases necesarias para ventilar las discrepancias y establecer conflictos productivos que conlleven a establecer soluciones rápidas y efectivas a los problemas que se puedan presentar, esto repercute en el nivel de compromiso asumido por los integrantes del equipo y por lo tanto en la responsabilidad tanto individual como colectiva necesaria para llevar a cabo los planteamientos de manera eficiente que puedan resultar de los debates entre los integrantes del equipo en función de obtener los mejores resultados posibles.

Por otra parte, el equipo presenta una Mayor cohesión al obtener 90 puntos (de un máximo de 100 en toda la escala), lo que denota el bajo nivel presencial de las cinco disfunciones mencionadas, ya que se ubica al equipo en la última categoría según lo desarrollado por este autor como está indicado en la tabla 11, y por lo tanto constituyen una herramienta de oportunidad para desarrollar estrategias dirigidas a dimitir dichas disfunciones y obtener mayor ventajas competitivas a través de un trabajo eficaz.

Tabla 10. Presencia de las Cinco Disfunciones de un Equipo expuestas por Lencioni (2003)

Disfunciones	Puntajes	Eficiencia lograda	
		en la Disfunción	
Ausencia de confianza	14	54%	
Temor al conflicto	14	100%	
Falta de compromiso	25	46%	
Evitación de responsabilidades	23	57%	
Falta de atención a los resultados	14	76%	
Total	90	67%	

Fuente: Basado en el cuestionario de las cinco disfunciones de un equipo.

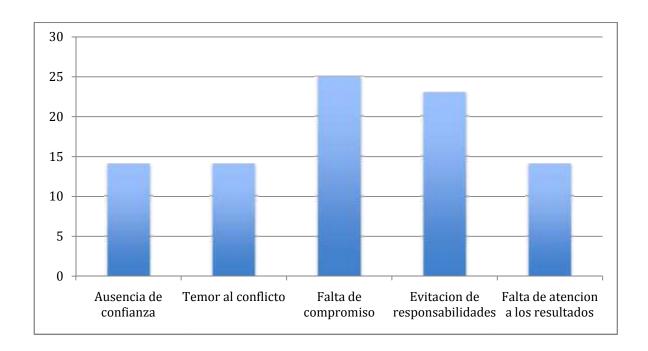


Gráfico 11: Basado en el cuestionario de las cinco disfunciones de un equipo.

Tabla 11. Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según las Cinco Disfunciones de un Equipo expuestas por Lencioni (2003)

Puntuación	Categoría	
85-100	Mayor cohesión	
70-84	Cohesión moderadamente alta	
55-69	Cohesión moderada	
40-54	Cohesión moderadamente baja	
25-39	Cohesión extremadamente baja	

Fuente: Basado en el cuestionario de las cinco disfunciones de un equipo.

Por su parte, para lograr equipos de alto desempeño no solo basta que haya ausencia de las cinco disfunciones descritas por Lencioni (2003), sino que también se consideró oportuno tomar en cuenta las características ambientales y procedimentales dentro de la organización que afectan de manera directa las diferentes dinámicas que deben establecerse dentro de los equipos de trabajo para alcanzar altos desempeños.

Según lo expuesto por Robbins (2004) estas características están conformadas por el diseño de trabajo, composición, contexto y procesos y acorde a los resultados obtenidos mediante los instrumentos desarrollados para la presente investigación y como se expresa en la tabla 12, el diseño de trabajo es la característica con la percepción más favorable (20 puntos), el mismo se encuentra adecuadamente estructurado, lo que brinda a los colaboradores las oportunidades de desarrollar habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo con eficiencia las tareas asignadas; y la característica anterior es seguida por los procesos (19 puntos), composición (14 puntos) y la característica con percepción menos favorable es el contexto (9 puntos). Todo lo anterior arroja un total de 62 puntos (de un máximo de 88 puntos) que indican que el equipo presenta una eficacia moderada.

Tabla 12. Características Ambientales y Procedimentales del Equipo Eficaz expuesto por Robbins (2004)

Características	Puntajes	Eficiencia lograda en la disfunción
Diseño de trabajo	20	40%
Composición	14	34%
Contexto	9	66%
Proceso	19	43%
Total	62	46%

Fuente: Basado en los datos del cuestionario de equipo eficaz.

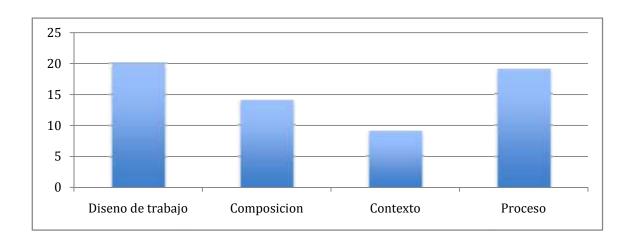


Gráfico 12: Basado en los datos del cuestionario de equipo eficaz.

Tabla 13. Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según el modelo de Equipo Eficaz expuesto por Robbins (2004)

Puntuación	Categoría		
80-88	Mayor grado de eficacia		
64-79	Eficacia moderadamente alta		
40.60	Efficacia una dene de		
49-63	Eficacia moderada		
49-63 35-48	Eficacia moderada Eficacia moderadamente baja		

Fuente: Basado en los datos del cuestionario de equipo eficaz.

Los individuos poseen las capacidades técnicas necesarias (el 78.2% de los individuos poseen un nivel educativo entre universitaria y más TSU) para cumplir con los diferentes roles pero al estar inmerso en un equipo tan numeroso estas capacidades se pueden diluir y no ser tomadas en cuenta o "aprovechadas" en los procesos de trabajo. Es de resaltar que lo expuesto hasta ahora influye de manera directa en la consecución de los objetivos y por lo tanto en los procesos de trabajo, lo que lleva a que el equipo obtenga una eficacia moderada, lo cual es un punto a tomar en cuenta en las futuras políticas que se pretendan desarrollar para obtener mayores niveles de desempeño.

Así mismo, la organización para garantizar su competitividad en el mercado ha desarrollado una serie de competencias que resultan importantes que estén presentes en todos los niveles para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Estas capacidades están presentes en todos los miembros del equipo lo que lleva a desarrollar un mayor grado de principio organizacional, dichos principios en el instrumento cuya escala iba de mayor percepción a menor percepción, resultaron como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 14. Presencia de Principios Organizacionales

Principios Organizacionales	Puntajes (medias)
Orientación al cliente	3,58
Compromiso bidireccional	3,42
Innovación	3,61
Trabajo en equipo	3,56
Disposición al cambio	3,51
Liderazgo	3,63
Pensamiento estratégico	3,68
Dirección y desarrollo de otros	3,67
Planificación y Organización	3,62
Total	32

Fuente: Basado en los datos del cuestionario de los principios organizacionales.

Tabla 15. Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según los Principios Organizacionales

Puntuación	Categoría	
32-36	Mayor grado de competencia	
27-31	Competencia moderadamente alta	
21-26	Competencia moderada	
15-20	Competencia moderadamente baja	
09-14	Competencia extremadamente baja	

Fuente: Basado en los datos del cuestionario de los principios organizacionales.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación los resultados de los tres instrumentos aplicados, en el cual se realiza una explicación detallada de los mismos realizando el contraste con las teorías expuestas, mostrando las correlaciones realizadas entre las variables y aportando respuestas a las hipótesis planteadas.

Tabla 16. Correlaciones lineales de las variables estudiadas según R de Pearson

Correlaciones

		LTOTAL	TOTALPO	RTOTAL
LTOTAL	Correlación de Pearson	1	,348**	,588**
	Sig. (bilateral)		,003	,000
	N	70	70	70
TOTALPO	Correlación de Pearson	,348**	1	,746 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,003		,000
	N	70	70	70
RTOTAL	Correlación de Pearson	,588**	,746 ^{**}	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	70	70	70

^{**.} La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Basado en los datos de los cuestionarios de las cinco disfunciones de un equipo, los principios organizacionales y equipo eficaz.

El coeficiente de correlación de Pearson nos permitió determinar si existía una correlación lineal entre las variables estudiadas y en qué medida estaban relacionadas en caso de que tuviesen un valor mayor de cero. En la presente investigación, se buscó determinar si existen correlaciones entre las

variables de las cinco disfunciones de un equipo según Lencioni (2003), el modelo de equipo eficaz según Robbins (2004) y los principios organizacionales.

La correlación presente más fuerte fue la existente entre los principios organizacionales y el modelo de equipo eficaz propuesto por Robbins (2004), tal como lo exponen (Ortega, Pendás, Ortega, Abreu, & Cánovas, 2016) en su trabajo de investigación, la escala de rango relación obtenida es fuerte y perfecta ya que oscila entre 0.75 y 1.00, siendo su valor de 0.746, es decir, tienen una relación positiva y con una dupla más cercana a 1.

Las correlaciones entre el modelo de las cinco disfunciones de un equipo y los principios organizacionales y entre las cinco disfunciones de un equipo y el modelo de equipo de equipo eficaz presentaron también una relación directa y positiva, es decir, las variables se mueven en la misma dirección, pero presentan un valor de 0.348 y 0.588 respectivamente, lo cual indica una relación no tan débil (Hernández y Sampieri 2010) pero más débil entre estas variables estudiadas.

Al elevar el coeficiente de Pearson al cuadrado (r2), se obtiene el coeficiente de determinación y su resultado indica la varianza de factores comunes, es decir, el 55.65% de la variación en los principios organizacionales explican las variaciones existentes en el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins (2004), mientras que solo el 12.11% y el 34.57% respectivamente, explican las variaciones existentes entre el modelo de las cinco disfunciones de un equipo y los principios organizacionales y entre el modelo de las cinco disfunciones de un equipo y el modelo de equipo eficaz; por consiguiente el señalamiento de equipo eficaz desarrollado por Robbins (2004) posee aun mayor relevancia e importancia para lograr equipos de alto desempeño en el Área de Operaciones de vuelo de Santa Bárbara Airlines C.A

Tabla 17. Regresión lineal de la variable independiente datos demográficos

Resumen del modelo Cinco Disfunciones de un Equipo

			R cuadrado	Error estándar
Modelo	R	R cuadrado	ajustado	de la estimación
1	,230 ^a	,053	,010	7,79929

a. Predictores: (Constante), Nivel E:, Sexo:, Edad:

ANOVA^a

Mode	ilo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	224,430	3	74,810	1,230	,306 ^b
	Residuo	4014,713	66	60,829		
	Total	4239,143	69			

a. Variable dependiente: LTOTAL

b. Predictores: (Constante), Nivel E:, Sexo:, Edad:

Resumen del modelo Principios Organizacionales

			R cuadrado	Error estándar	
Modelo	R	R cuadrado	ajustado	de la estimación	
1	,298 ^a	,089	,047	5,84944	

a. Predictores: (Constante), Nivel E:, Sexo:, Edad:

ANOVA^a

	7.1.0.1.1					
		Suma de		Media		
Modelo		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	219,535	3	73,178	2,139	,104 ^b
	Residuo	2258,251	66	34,216	ı.	ı
	Total	2477,786	69			

a. Variable dependiente: TOTALPO

b. Predictores: (Constante), Nivel E:, Sexo:, Edad:

Resumen del modelo Equipo Eficaz

-			R cuadrado	Error estándar
Modelo	R	R cuadrado	ajustado	de la estimación
1	,406 ^a	,165	,127	9,63026

a. Predictores: (Constante), Nivel E:, Sexo:, Edad:

ANOVA^a

Mode	elo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1207,736	3	402,579	4,341	,007 ^b
	Residuo	6120,964	66	92,742		
	Total	7328,700	69			

a. Variable dependiente: RTOTAL

b. Predictores: (Constante), Nivel E:, Sexo:, Edad:

Coeficientes^a

	o o no o						
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			
Mode	elo	В	Error estándar	Beta	t	Sig.	
1	(Constante)	69,100	4,639		14,896	,000	
	Edad:	2,785	1,124	,303	2,478	,016	
	Sexo:	-1,587	2,502	-,078	-,634	,528	
	Nivel E:	-2,214	1,043	-,239	-2,123	,038	

a. Variable dependiente: RTOTAL

Fuente: Basado en los datos de los cuestionarios de las cinco disfunciones de un equipo, los principios organizacionales y equipo eficaz.

En síntesis, comparación de los resultados de los tres instrumentos aplicados:



Por medio de la regresión lineal se trata de explicar el grado de variación o efecto de una variable sobre la otra. En este caso, se tomó como variables independientes los datos demográficos y los organizacionales, y como variables dependientes las cinco disfunciones de un equipo según Lencioni, el modelo de equipo eficaz según Robbins y los principios organizacionales. En este caso, en primer lugar se procedió a establecer la relación entre la variable independiente datos demográficos (edad, sexo y nivel educativo) con las tres variables dependientes consideradas en el estudio tal como se expresa en la Tabla 17; dichos datos explican el 5.3% de la variación en el modelo de las cinco disfunciones de un equipo propuesto por Lencioni, mientras que para los principios organizacionales y el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins los datos demográficos explican el 8.9 y 16.5% respectivamente.

Tabla 18. Regresión lineal de la variable independiente datos organizacionales

Resumen del modelo Cinco Disfunciones de un Equipo

				1 - 1 -
			R cuadrado	Error estándar
Modelo	R	R cuadrado	ajustado	de la estimación
1	,048 ^a	,002	-,012	7,88643

a. Predictores: (Constante), Variables O:

ANOVA^a

		Suma de	Media			
Modelo		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,825	1	9,825	,158	,692 ^b
	Residuo	4229,318	68	62,196	i	ı
	Total	4239,143	69			

a. Variable dependiente: LTOTAL

b. Predictores: (Constante), Variables O:

Resumen del modelo Principios Organizacionales

			R cuadrado	Error estándar
Modelo	R	R cuadrado	ajustado	de la estimación
1	,142 ^a	,020	,006	5,97550

a. Predictores: (Constante), Variables O:

$ANOVA^a$

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	49,740	1	49,740	1,393	,242 ^b
	Residuo	2428,046	68	35,707		
	Total	2477,786	69			

a. Variable dependiente: TOTALPO

b. Predictores: (Constante), Variables O:

Resumen del modelo Equipo Eficaz

			R cuadrado	Error estándar		
Modelo	R	R cuadrado	ajustado	de la estimación		
1	,243 ^a	,059	,045	10,07037		

a. Predictores: (Constante), Variables O:

$\textbf{ANOVA}^{\textbf{a}}$

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	432,664	1	432,664	4,266	,043 ^b
	Residuo	6896,036	68	101,412		
	Total	7328,700	69			

a. Variable dependiente: RTOTAL

b. Predictores: (Constante), Variables O:

Coeficientes^a

		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		В	Error estándar	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	65,475	2,628		24,917	,000
	Variables O:	2,282	1,105	,243	2,066	,043

a. Variable dependiente: RTOTAL

Fuente: Basado en los datos de los cuestionarios de las cinco disfunciones de un equipo, los principios organizacionales y equipo eficaz.

En la tabla 18, se puede observar las varianzas obtenidas al tomar en cuenta la otra variable independiente, datos organizacionales (conformados por la antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo y cargo), los resultados obtenidos revelan que dichos datos influyen en un 0.2% al momento de explicar el modelo de las cinco disfunciones de un equipo de Lencioni, en un 2% al tomar en cuenta los principios organizacionales y en un 5.9% al considerar el modelo de equipo eficaz de Robbins. Así, tomando en cuenta lo anterior y las tablas arriba presentadas se puede observar que hay poca proporción de varianza de las variables dependientes explicadas a partir de las independientes.

En síntesis, comparación de los resultados de los tres instrumentos aplicados:



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

La investigación desarrollada tuvo como objetivo determinar si los elementos desarrollados por los autores Lencioni (2003), Robbins (2004) y los Principios Organizacionales según Santa Bárbara Airlines C.A (2017) en cuanto a equipos de alto desempeño se refiere, están presentes en el equipo del Área de Operaciones de Vuelo de Santa Bárbara Airlines, C.A.

Los equipos de trabajo, dadas las condiciones de los mercados económicos y laborales actuales, constituyen una herramienta fundamental para que las organizaciones modernas hagan más con menos recursos y por lo tanto para asegurar el éxito de los planes y procesos desarrollados a fin de obtener la eficiencia y eficacia organizacional necesaria para seguir ofreciendo bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los demandantes de dichos bienes y servicios.

A lo largo de las últimas décadas, los equipos de trabajo han sido de múltiples estudios por las ventajas que supone el manejo eficiente de los recursos y por la interacción intraorganizacional que se puede desarrollar gracias a esta forma de trabajo.

Con lo expuesto hasta ahora se puede concluir que el equipo del Área de Operaciones de Vuelo de Santa Bárbara Airlines es un equipo de alto desempeño, poseen una mayor cohesión y una eficacia moderada, y un máximo grado de competencia lo cual determina que posean habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para poner en práctica procesos y prácticas destinadas a la consecución de los objetivos planteados.

Los instrumentos desarrollados tienen una correlación muy débil entre ellos; puesto que el que esté presente o ausente la competencia en un instrumento no necesariamente incide en la percepción del otro, medido a través de los diferentes reactivos desarrollados y por medio de los resultados R de Pearson obtenidos. Pero a pesar de esta débil relación entre ellos, es de destacar que individualmente arrojan resultados en escalas superiores al promedio lo que lleva a concluir lo expresado en el párrafo anterior.

Objetivo específico Nº 1: La situación actual del equipo de trabajo estudiado enmarcado en el modelo de las cinco disfunciones de un equipo expuesto por Lencioni (2003) conduce a concluir que la falta de compromiso, la evitación de responsabilidades, y la ausencia de confianza, son variables que al tener una presencia importante influyen en la dinámica constante del equipo de trabajo y que por lo tanto no les permite tener un mayor grado de cohesión (máximo grado de la escala). La asertividad es un indicador importante a tomar en cuenta, no solo porque es el que presentó mayor grado de variación (51% de coeficiente), sino que es un punto clave al momento de resolver los conflictos dentro de un marco de igualdad y equidad que lleven a una mejor percepción de esta variable.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el temor al conflicto, dentro de esta variable no se presentan actitudes que lleven asumir de manera categórica el compromiso para con la organización ya que en su mayoría se expresó que "a veces" se discuten los problemas sin prevenciones lo que repercute en el menor grado de cohesión alcanzado por el equipo hasta los momentos. En cuanto a la falta de atención a los resultados se refiere, los miembros del equipo expresan disposición para conocer el aporte realizado por los demás pero "casi nunca" están dispuestos a hacer sacrificios para alcanzar los objetivos propuestos por el equipo (coeficiente de variación de 32.8%), lo que si bien no deteriora la moral existente, si podría afectar los procesos de trabajo al enlentecerse la consecución de las metas desarrolladas.

Objetico específico Nº 2:Dentro de lo expuesto por el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins (2004), el equipo de trabajo posee un adecuado diseño de trabajo, pero a pesar de ello no está afectada otra característica tomada en cuenta según el modelo de equipo eficaz como son los procesos de trabajo, existe la confianza dentro del equipo para establecer los planes y actividades para alcanzar los objetivos previstos y además existe la percepción positiva de que dichas actividades están claramente definidas en pro de las metas establecidas (coeficiente de variación de 14.6%).

Dentro de la variable composición se encuentra adecuadamente estructurado; siendo uno de los puntos más destacados dentro de los expresado por este autor es la gran cantidad de miembros dentro del equipo, en la variable contexto se resalta la baja percepción en cuanto al reconocimiento del buen desempeño mediante recompensas se refiere (coeficiente de variación más alto dentro de esta sección del instrumento con 41.5%) lo cual se considera un elemento a tomar en cuenta, ya que determina el ambiente organizacional donde se desarrolla este equipo en el Área de Operaciones, en conjunto con otro indicador como lo es la evaluación de desempeño, cuyo coeficiente de variación, 24.4% indica que no existe una percepción favorable de la misma. Lo anterior puede explicar el hecho de que el equipo presenta una eficacia moderada.

Objetico específico Nº 3: En cuanto a los principios organizacionales se refiere, el equipo de trabajo presenta un nivel óptimo de las mismas. A nivel empresarial se desarrollan estrategias y políticas para que los principios organizacionales estén desarrollados y evidenciados en el trabajo que se realiza a favor de la satisfacción de las necesidades de los clientes. El liderazgo ejercido por los supervisores es fundamental para el desarrollo de pensamientos estratégicos que estén en función de las necesidades organizacionales y del equipo de trabajo y de esta manera se ha logrado establecer estrategias en dirección a desarrollar a los otros, planificación y

organización, además de ampliar competencias como la orientación de los resultados, la innovación y el compromiso bidireccional, que ha permitido tener dinámicas de trabajo más eficientes.

Objetico específico № 4: Los instrumentos desarrollados a partir de las propuestas de Lencioni (2003), Robbins (2004) y los principios organizacionales (2017) permiten establecer que el equipo del área de Operaciones de Vuelo de Santa Bárbara Airlines, C.A., es un equipo de alto desempeño. La relación existente entre los tres instrumentos no tienen niveles estadísticamente significativos pero la orientación implícita de cada uno permite determinar las características esenciales que en un equipo debe tener para cumplir con los objetivos organizacionales y por lo tanto considerarse de alto desempeño. El área de Operaciones es un área fundamental al realizarse todos los procesos destinados a satisfacer las demandas y seguridad de los clientes y por lo tanto, contar con un equipo de trabajo que lleve a cabalidad las metas y planes estratégicos con eficacia resulta fundamental para garantizar el éxito organizacional tanto a corto, mediano y largo plazo.

Las correlaciones más fuertes son aquellas presentadas entre el instrumento de equipo eficaz expuesto por Robbins (2004) y los principios organizacionales (correlación de Pearson de 0.746), lo cual lleva a concluir que las características del modelo de equipo eficaz y las competencias desarrolladas por la institución son importantes al momento de establecer equipos de alto desempeño, mientras que el modelo de las cinco disfunciones de un equipo expuesto por Lencioni (2003) no parece determinar en mayor grado las variables del equipo de trabajo estudiado para establecer si son de alto desempeño.

RECOMENDACIONES:

Debido a lo arriba expuesto, se consideró esencial establecer medidas basadas en los resultados obtenidos durante la investigación, los cuales desde un punto de vista global son favorecedores logrando desarrollar y establecer medidas específicas que aumenten aún más la eficiencia de las dinámicas y procesos organizacionales.

Así, tomando en cuenta los lineamientos de Lencioni (2003) una comunicación oportuna y efectiva, lo cual concuerda con gran cantidad de autores sobre la materia organizacional, resulta determinante para aumentar los niveles de confianza que conlleven a exponer de manera más expedita los conflictos que puedan surgir y por lo tanto solucionarlos oportunamente tomando en cuenta las diferentes contribuciones de los colaboradores que a su vez conduce a que haya mayor responsabilidad por las acciones y compromisos adquiridos.

La organización debe tomar en cuenta el gran tamaño que tiene el equipo estudiado y por lo tanto diseñar procesos de trabajo que conlleven a la reducción del mismo siempre y cuando se establezcan estrategias de intercambios de información confiable, oportuna y adecuada de manera constante y así garantizar que cada sub equipo trabaje con el mismo nivel de eficiencia y eficacia. Esto incidirá directamente sobre los procesos de trabajo conllevado a mediano y largo plazo a mejoras en el desempeño organizacional.

También se considera oportuno establecer evaluaciones de desempeño más constantes o con periodicidad cierta, acompañados de retroalimentaciones asertivas, documentadas y pertinentes que garanticen un acompañamiento constante de los supervisados por parte de los supervisores y así aumentar no solo la eficiencia organizacional por medio del mayor desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, sino también por aumento del

engagement o compromiso de los colaboradores, al sentirse más identificados con la organización lo que lleva a asumir una mayor responsabilidad por parte de los mismos.

Así mismo, el fomentar la integración entre los miembros que conforman el equipo, donde se imparta que el admitir errores y cuáles son las limitaciones de cada uno, no constituyen un problema sino por el contrario se ofrezcan las herramientas comunicacionales adecuadas, logrando evitar pérdidas de tiempo y mayores costos por dedicarse a temas no relacionados con el objetivo a alcanzar, permitiendo a su vez tomar decisiones de mayor calidad en menores tiempos y con menores recursos.

En cuanto al crecimiento de carrera, al desarrollarse planes con incentivos que fortalezcan la confianza y la interacción entre los miembros de equipo, los mismo lograran sobrellevar temas críticos y reuniones productivas, alineándose en torno a objetivos comunes y reforzando sus competencias, destrezas y habilidades, así como también sus áreas de mejora; logrando desarrollar un liderazgo que en consecuencia implica mayores oportunidades de promoción interna y por ende mayor compromiso organizacional.

Algunas recomendaciones para posteriores estudios. Se destacan:

- 1. Ampliar la muestra de participantes en futuros estudios, para garantizar en mayor medida la validez interna y externa de los resultados obtenidos.
- 2. Incluir en próximas investigaciones de equipos de trabajo variables como la motivación laboral, satisfacción laboral, colaboración entre áreas y satisfacción personal, ya que para elevar el equipo de trabajo a un alto desempeño pueden hacerse necesaria la intervención de las variables propuestas.

- Futuros estudios podrían realizarse con muestras de equipos de trabajo cuyas funciones sean más heterogéneas, para poder realizar una clasificación en base a esto, y así comparar resultados que diferencien a los equipos.
- 4. La presente investigación se realizó en el área de la aviación, por lo que posteriormente futuros estudios pudieran incluir otras áreas del mercado venezolano y así determinar posibles diferencias.
- Utilizar como base para medir el equipo de trabajo de alto desempeño a otros autores y teorías, con el fin de comparar y abarcar de diversas formas el desarrollo de equipos de alto desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aeropostal. Obtenido de: http://www.aeropostal.com/2014/nosotros/

Agut, S., & Grau, R. (2001). *Una aproximación Psicosocial al estudio de las competencias*. Recuperado el 08 de octubre de 2015, de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924

Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos aires: Granica.

Araneda, K., Cordero, P., & Landaeta, F. (2006). Modelo de EAD: Una propuesta experencial. 7-8.

Araujo, M., & Leal, M. (2007), "Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior pública". En: Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), 4,2: 132-147.

Aritzeta, A., &Alcover, C. (2006). ¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implementación de equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. , 151-178.

Ahumada, L. (2010), "Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: tensiones y Contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural". En: Psicoperspectivas, 9, 1: 111-123.

Aserca Airlines. Obtenido de: http://www.asercaairlines.com/Emp03.aspx Avior. Obtenido de: https://www.aviorair.com/Avior/Contacto

Blanchard, K., Randolph, A., &Grazier, P. (2006), Trabajo en Equipo.Barcelona: Deusto.

Boyatzis, R. (1982). The competent manager. New York: Willey.

Buol, P. (2013). *Gestión por competencias. Diccionario de Competencias.* Recuperado el 30 de septiembre de 2015, de http://www.pablobuol.com

Caballero, D., & Blanco, A. (2007), "Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones". En: Psicothema, 19,4: 616-620.

Carrión, J. (08 de enero de 2015). *opemconsultores*. Recuperado el 30 de septiembre de 2015, de www.opemconsultores.es

Castro, A. (2006), "Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción". En: Anales de Psicología, 22,1: 89-97.

Castro, A., &Lupano, M. L. (2007), "Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor". En: Boletín de Psicología, 89: 7-28.

Chiavenato, I. (2009), Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F.: McGrawHill.

Clavijo, D. (2009), "Mantente cerca de tu equipo". En: Entrepreneur, 17: 24-28.

Conviasa. Obtenido de: http://portal.conviasa.aero/es/nosotros/misionvision Corbettta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social.* Madrid, España: McGrawHill.

Covey, S. R. (2011). *Trabajo en Equipo.* (I. I. Educación, Ed.) Argentina. Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional.* . México: Sexta Edición. Thomson Editores.

De Ansorena, A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos. Barcelona: Paidós.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Directo, M. (enero de 2014). Obtenido de http://www.marketingdirecto.com/especiales/performance-marketing-especiales/mapfre-termina-2013-como-la-aseguradora-mas-visible-en-los-motores-de-busqueda/

Directo, M. (enero de 2014). Obtenido de http://www.marketingdirecto.com/especiales/performance-marketing-especiales/mapfre-termina-2013-como-la-aseguradora-mas-visible-en-los-motores-de-busqueda/ 94

DRAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de http://lema.rae.es/drae/srv/search

Donoso, H., & García, G. (2012), "Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño". En: Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 15: 145-158.

Fernández. (2003). Equipos de Alto Desempeño. Santiago de Chile.

Fernández, Á. G. (2008). Equipos de Alto Desempeño en la Gestión Administrativa. Medellin.

Finanzas, F. D. (febrero de 2013). *Top5: Aseguradoras Líderes en utilidades*. Obtenido de http://www.finanzasdigital.com/2013/02/top-5-aseguradoras-lideres-en-utilidades/

French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional.* Mexico: Prentice Hall.

Fidel Moreno B & Elsy Godoy (2012). Adaptado del modelo de PERFORM de Blanchard K (2007) Liderazgo al más alto nivel.

Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Alfaomega Oxford.

García, F., & Cordero, A. (julio-diciembre de 2008). La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamento teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1*(2), 43-64. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822003

Garcia Emilita, TeixeiraNakary. (2005). Percepción del desempeño de Equipos de Trabajo y Desarrollo de Competencias de los miembros al recibir Coaching Grupal. Caracas.

Gómez, R. A. (2006), "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas". En: Revista Universidad & Empresa, 11: 62-91.

Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). *Team effectiveness in complex organizations: An overview.* New York: Psychology Press.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructura, Procesos y Resultados.* Mexico: Prentice Hall.

Hay Group. (2015). *The TableGroup*. Recuperado el 08 de octubre de 2015, de www.tablegroup.com/pat/

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico.* México: Pearson - Prentice Hal.

Howard Lee, & Fred Kerlinger. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México DF: McGrawHill.

Hughes, R., Ginnett, R., &Curphy, G. (2007), Liderazgo. Cómo aprovechar las elecciones de la experiencia. McGraw Hill: México, D.F.

Katzenbach, J. (2001). El Trabajo en equipo. Chile.

Katzenbach, J., & Smith, D. (1995). Sabiduría de los Equipos. México: Ediciones Díaz de santos.

Kayes, A., Kayes, D., & Kolb, D. (2005). Experiential learning in teams. Simulation and Gaming, 330-354.

Kozlowski, S. W., & Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. *Industrial and OrganizationalPsychology*, 333-375. 95

Laser. Obtenido de: https://www.laserairlines.com/#

Lazzati, S. (2014). *Las Conversaciones de Trabajo.* Buenos Aires: Granica.

Leavit, J. L.-B. (2013). Los Equipos de Alto Desempeño en la Gestión Organizacional.

Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo .*Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

León, I. (19 de diciembre de 2005). Competencias laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional. Recuperado el 08 de octubre de 2015, de

http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo1.htm Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Capellades: Gestión 2000.

Malpica, R., Rossell, R., &Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, 7*(14), 69-83. Recuperado el 08 de octubre de 2015, de http://redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo: Cinterfor.

Miguel, D., & Peñalver. (2010). *Eficacia directiva*. Madrid: Díaz de Santos.

Montoya, J., Gutiérrez, S., & Moncada, A. (2012), "Las prácticas de alto rendimiento, la influencia de la autoridad no formal en la administración del talento humano y su impacto en los resultados empresariales". En; Global Conference on Business and Finance Proceedings, 71: 1322-1334.

Peñalver, M. y. (2010). Eficacia Directiva. Madrid: Díaz de Santos.

Rico, R., Alcover, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última década de Investigación (1999-2009). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 47-71.

Robbins, S. (1998). *Administración: Teoría y Práctica* (4ta. Edición ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México: Pearson.

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.

Salkind, N. (1998). Métodos de Investigación. México: Prentice Hall.

Santa Bárbara Airlines C.A (2017). Código de conducta & Ética corporativo. Viviendo los Principios y Valores Corporativos. (I Edición).

Serrano, P. (1994). *Modelos o paradigmas de análisis de la realidad implicaciones metodológicas*. Recuperado el 09 de Enero de 2016, de https://psicologiaysociologia.files.wordpress.com/2013/03/gloria-perez-serrano_-cap-1-2.pdf,

Sierra -Bravo, R. (2007). *Técnicas de Investigación Social.* S.A Ediciones PARANINFO. 96

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior perfomance.* EstadosUnidos: John Wiley & Sons, Inc.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory* .London: Sage Publications Inc.

SUDEASEG. (2015). Obtenido de http://www.sudeaseg.gob.ve/publico/archivos/estadisticas/esta_merc/merc_10.p hp

SUDEASEG. (2015). Obtenido de http://www.sudeaseg.gob.ve/publico/archivos/estadisticas/esta_merc/merc_10.p hp

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y categorización. *Revista de Currículum y formación del profesorado, 15*(3).

Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Francoise& Barbosa, David (2013), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa Nº 25, pp. 53-71.

Utilidades, T. A. (febrero de 2013). Obtenido de Finanzas Digital. Noticias de economía y finanzas: http://www.finanzasdigital.com/2013/02/top-5-aseguradoras-lideres-en-utilidades/

Whyte, W. H. (1956). The Organizational Man. NY: Simon&Schuster.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007) Investigación en administración y gerencia, clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia.

ANFXOS

Anexo A. Hoja de Información

PRESENTACIÓN

Instrucciones.

El propósito del presente cuestionario es conocer su percepción sobre el actual equipo de trabajo al cual pertenece. Forma parte de una investigación (trabajo de grado) realizada por estudiantes de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la UCAB; por lo que la información recogida tiene sólo fines académicos y tendrá un tratamiento de total confidencialidad.

No se contempla respuestas correctas o incorrectas; le pedimos que para responder escoja la opción que mejor describa su percepción sobre el comportamiento real del equipo. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que usted pueda; basándose únicamente en su percepción verdaderay no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar.

Para responder, lea atentamente cada declaración y marque con una X la opción que mejor represente su opinión individual, es preciso que considere las escalas de respuesta, la cual se encuentra basada en cuatro opciones:

Habitualmente = 4 A veces = 3 Casi Nunca = 2 Nunca = 1

Por favor responda a **todas** las afirmaciones.

Antes de comenzar a llenar el cuestionario, le agradecemos que nos proporciones la siguiente información, la cual será usada para analizar con más detalle los resultados del estudio.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo B. Cuestionario de variables demográficas y organizacionales

• <u>Variables Demográficas</u>

Edad
19 a 28 años 29 a 37 años 38 a 46 años 47 a 55 años 56 o más
Sexo
Masculino Femenino
Nivel Educativo (concluido)
Secundaria culminada Universitaria TSU incompleta
Universitaria Lic. Incompleta Universitaria completada
Estudio superiores (Especialización - Maestría)
Variables Organizacionales
Antigüedad en la empresa
1 a 5 años 6 a 10 años 11 a 15 años 16 a 20 años
21 a 25 años 26 a 30 años 31 años o más
Cargo
Evaluador Instructor Jefe
Tripulante de mando Tripulante de Cabina Despachador de Vuelo
Gerente Vicepresidente de Operaciones
Antigüedad en el cargo
Gerencia

Anexo C. Cuestionario Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo

CUESTIONARIO LENCIONI

		Nunca 1	Casi Nunca 2	A Veces	Habitual mente 4
1	Los miembros del equipo se disculpan en el acto con toda sinceridad cuando hacen algo inadecuado para el equipo.				
2	Los miembros del equipo discuten los problemas apasionadamente.				
3	Los miembros del equipo se marchan de las reuniones confiados en que sus compañeros están por completo comprometidos con las decisiones que acordaron.				
4	Los miembros del equipo señalan las deficiencias de cada uno.				
5	Los miembros del equipo están dispuestos hacer sacrificios (por ejemplo: presupuesto, carrera, puestos de trabajo) en sus departamentos por el bien del equipo.				
6	Los miembros del equipo se disculpan en el acto con toda sinceridad cuando dicen algo inadecuado para el equipo.				
7	Los miembros del equipo discuten los problemas sin prevenciones.				
8	Los miembros del equipo se marchan confiados de las reuniones en las decisiones tomadas aunque hubiera desacuerdos inicialmente.				
9	Los miembros del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.				
10	Los miembros del equipo están dispuestos hacer sacrificios en sus aéreas especializadas por el bien del equipo.				
11	Los miembros del equipo se disculpan en el acto con toda sinceridad cuando hacen algo posiblemente perjudicial para el equipo.				
12	Los miembros del equipo conocen la vida personal de cada uno.				
13	Las reuniones del equipo son apasionadas.				

14	Los miembros del equipo saben en que están trabajando los otros.		
15	Los miembros del equipo se desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamientos.		
16	La moral se deteriora significativamente cuando no se logran las metas de equipo.		
17	Los miembros del equipo se disculpan en el acto con toda sinceridad cuando dicen algo posiblemente perjudicial para el equipo.		
18	Las reuniones del equipo no son aburridas.		
19	Los miembros del equipo saben cómo los demás contribuyen al bien colectivo del equipo.		
20	Los miembros del equipo no tienen prisa en destacar sus propias contribuciones.		
21	Los miembros del equipo confiesan abiertamente sus debilidades y errores.		
22	Durante las reuniones del equipo, los asuntos más importantes y difíciles se ponen en la mesa para ser resueltos.		
23	Los miembros del equipo terminan sus debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.		
24	Los miembros del equipo señalan las contribuciones de los demás sin pérdidas de tiempo.		
25	Los miembros del equipo se sienten cómodos conversando sobre su vida con los otros colaboradores.		

Anexo D. Cuestionario Principios Organizacionales. Supervisores

CUESTIONARIO PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

		Nunca 1	Casi Nunca 2	A Veces	Habitual mente 4
1	En la atención al cliente se actúa de manera				
	rápida para ofrecer una respuesta eficiente.				
	Los miembros del equipo se preocupan por				
2	transmitir la cultura y valores de la				
	organización.				
	Los miembros del equipo se muestran				
3	interesados por aportar nuevas formas de				
	realizar los procesos de trabajo.				
	Los miembros del equipo se muestran				
4	implicados y aportan ideas que ayudan a la				
	integración del equipo.				
	Los miembros del equipo escuchan y				
5	adaptan nuevos puntos de vista para				
	beneficiar los nuevos procesos.				
	Los miembros del equipo al enfrentar una				
6	situación lo hacen de manera lógica y				
	secuencial.				
	Al enfrentar un problema los miembros del				
7	equipo buscar comprender la situación y				
	ofrecer soluciones oportunas.				
8	Los miembros del equipo se preocupan por				
	trabajare en un ambiente ordenado.				
	Los miembros del equipo de trabajo están				
9	orientados a promover el interés para				
	alcanzar los objetivos planteados.				

Anexo E. Cuestionario Principios Organizacionales. Supervisados

CUESTIONARIO PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

	Nunca 1	Casi Nunca	A Veces	Habitual mente 4
En la atención al cliente se actúa de manera				
· · ·				
·				
-				
•				
implicados y aportan ideas que ayudan a la				
integración del equipo.				
Los miembros del equipo escuchan y				
adaptan nuevos puntos de vista para				
beneficiar los nuevos procesos.				
El supervisor dirige al equipo comunicando				
información oportuna para su buen				
desempeño.				
El supervisor establece estrategias que				
están acordes a los objetivos				
organizacionales.				
El supervisor establece claramente				
acciones de cada colaborador acorde a sus				
funciones.				
El supervisor establece los seguimientos				
adecuados de las actividades programadas				
y de los tiempos de ejecución.				
	rápida para ofrecer una respuesta eficiente. Los miembros del equipo se preocupan por transmitir la cultura y valores de la organización. Los miembros del equipo se muestran interesados por aportar nuevas formas de realizar los procesos de trabajo. Los miembros del equipo se muestran implicados y aportan ideas que ayudan a la integración del equipo. Los miembros del equipo escuchan y adaptan nuevos puntos de vista para beneficiar los nuevos procesos. El supervisor dirige al equipo comunicando información oportuna para su buen desempeño. El supervisor establece estrategias que están acordes a los objetivos organizacionales. El supervisor establece claramente acciones de cada colaborador acorde a sus funciones. El supervisor establece los seguimientos adecuados de las actividades programadas	En la atención al cliente se actúa de manera rápida para ofrecer una respuesta eficiente. Los miembros del equipo se preocupan por transmitir la cultura y valores de la organización. Los miembros del equipo se muestran interesados por aportar nuevas formas de realizar los procesos de trabajo. Los miembros del equipo se muestran implicados y aportan ideas que ayudan a la integración del equipo. Los miembros del equipo escuchan y adaptan nuevos puntos de vista para beneficiar los nuevos procesos. El supervisor dirige al equipo comunicando información oportuna para su buen desempeño. El supervisor establece estrategias que están acordes a los objetivos organizacionales. El supervisor establece claramente acciones de cada colaborador acorde a sus funciones. El supervisor establece los seguimientos adecuados de las actividades programadas	En la atención al cliente se actúa de manera rápida para ofrecer una respuesta eficiente. Los miembros del equipo se preocupan por transmitir la cultura y valores de la organización. Los miembros del equipo se muestran interesados por aportar nuevas formas de realizar los procesos de trabajo. Los miembros del equipo se muestran implicados y aportan ideas que ayudan a la integración del equipo. Los miembros del equipo escuchan y adaptan nuevos puntos de vista para beneficiar los nuevos procesos. El supervisor dirige al equipo comunicando información oportuna para su buen desempeño. El supervisor establece estrategias que están acordes a los objetivos organizacionales. El supervisor establece claramente acciones de cada colaborador acorde a sus funciones. El supervisor establece los seguimientos adecuados de las actividades programadas	En la atención al cliente se actúa de manera rápida para ofrecer una respuesta eficiente. Los miembros del equipo se preocupan por transmitir la cultura y valores de la organización. Los miembros del equipo se muestran interesados por aportar nuevas formas de realizar los procesos de trabajo. Los miembros del equipo se muestran implicados y aportan ideas que ayudan a la integración del equipo. Los miembros del equipo escuchan y adaptan nuevos puntos de vista para beneficiar los nuevos procesos. El supervisor dirige al equipo comunicando información oportuna para su buen desempeño. El supervisor establece estrategias que están acordes a los objetivos organizacionales. El supervisor establece claramente acciones de cada colaborador acorde a sus funciones. El supervisor establece los seguimientos adecuados de las actividades programadas

Anexo F. Cuestionario Modelo de Equipo Eficaz

CUESTIONARIO ROBBINS

		Nunca 1	Casi Nunca 2	A Veces	Habitual mente 4
1	Los miembros del equipo son libres para proponer ideas para establecer la dinámica de las actividades.				
2	Los miembros del equipo cuentan con la experiencia técnica necesaria.				
3	El equipo cuenta con los recursos adecuados para alcanzar su máximo desempeño.				
4	Los miembros del equipo se han preocupado por establecer un propósito compartido tanto individual como colectivamente.				
5	Los miembros cuentan con la habilidad para solucionar problemas en caso de presentarse				
6	El líder del equipo realiza un trabajo adecuado dirigiendo los procesos de trabajo.				
7	Las actividades del equipo están en función de alcanzar metas claras y realistas.				
8	Los miembros del equipo cuentan con las habilidades necesarias para tener un buen desempeño.				
9	Los miembros del equipo cuentan con las habilidades de dar retroalimentación durante las dinámicas establecidas.				
10	Existe un clima organizacional confiable para desarrollar equipos de alto desempeño.				
11	Existe confianza en el equipo para alcanzar los objetivos previstos.				
12	En los procesos de trabajo se establecen claramente las tareas a realizar.				

13	Los miembros del equipo tienen un comportamiento agradable con sus compañeros	
14	La evaluación de desempeño del equipo se realiza de manera objetiva y oportuna.	
15	Los miembros del equipo prefieren trabajar en equipos que solos.	
16	Los conflictos promueven evaluar opciones alternativas y tomar mejores decisiones.	
17	Las actividades planificadas por el equipo están acorde con los objetivos a alcanzar.	
18	El equipo cuenta con la diversidad de roles necesarios para alcanzar un alto desempeño.	
19	El buen desempeño del equipo es reconocido mediante recompensas.	
20	El número de personas que integra el equipo es óptimo.	
21	El equipo tiene claramente definida las responsabilidades individuales y colectivas de los miembros.	
22	Los colaboradores del equipo pueden desarrollar múltiples tareas en caso de ser necesario (ante la ausencia de un miembro).	

Anexo G. Prueba Piloto

RECOMENDACIONES (Al cuestionario por usted contestado)

•	¿Se explicó con claridad cada una de las preguntas?
	Si No No
•	En caso de ser negativa su respuesta anterior, ¿cuál fue? y ¿Cómo la redactaría?
•	¿Considera que se ha abordado con claridad el tema de equipos de trabajo?
•	¿Considera que se ha abordado con claridad el tema de competencias organizacionales?
•	De acuerdo al tema abordado, ¿Qué considera Ud. le agregaría valor?
•	¿Qué le parece la iniciativa del tema a investigar?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo H.

Tabla 19. Distribución de la muestra (Supervisores) según grupo etario

Edad:

				Porcentaje	Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado	
Válido	19 a 28 años	1	2,9	2,9	2,9	
	29 a 37 años	10	29,4	29,4	32,4	
	38 a 46 años	7	20,6	20,6	52,9	
	47 a 55 años	9	26,5	26,5	79,4	
	56 años o mas	7	20,6	20,6	100,0	
	Total	34	100,0	100,0		

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo I.

Tabla 20. Distribución de la muestra (Supervisores) según sexo

Sexo:

	CONC.						
				Porcentaje	Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado		
Válido	Masculino	21	61,8	61,8	61,8		
	Femenino	13	38,2	38,2	100,0		
	Total	34	100,0	100,0			

Anexo J.

Tabla 21. Distribución de la muestra (Supervisores) según nivel educativo

Nivel E:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria Culminada	9	26,5	26,5	26,5
	Universitaria TSU Incompleta	14	41,2	41,2	67,6
	Universitaria Lic. Incompleta	3	8,8	8,8	76,5
	Universitaria Completada	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo K.

Tabla 22. Distribución de la muestra (Supervisores) según antigüedad

Variables O:

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	1 a 5años	11	32,4	32,4	32,4
	6 a 10 años	4	11,8	11,8	44,1
	11 a 15 años	11	32,4	32,4	76,5
	16 a 20 años	7	20,6	20,6	97,1
	21 a 25 años	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Anexo L.

Tabla 23. Distribución de la muestra (Supervisores) según el cargo

PO Supervisor:

			-	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Supervisor	34	48,6	48,6	48,6
	Supervisado	36	51,4	51,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

CARGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Evaluador	2	2,9	2,9	2,9
	Instructor	4	5,7	5,7	8,6
	Tripulante de Mando	22	31,4	31,4	40,0
	Tripulante de Cabina	37	52,9	52,9	92,9
	Despachador de Vuelo	1	1,4	1,4	94,3
	Jefe	2	2,9	2,9	97,1
	Gerente	1	1,4	1,4	98,6
	Vicepresidente de	1	1.4	1.4	100.0
	Operaciones	'	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo M.

Tabla 24. Distribución de la muestra (Supervisores) según antigüedad en el cargo

Variables O:

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	1 a 5años	11	32,4	32,4	32,4
	6 a 10 años	4	11,8	11,8	44,1
	11 a 15 años	11	32,4	32,4	76,5
	16 a 20 años	7	20,6	20,6	97,1
	21 a 25 años	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo N.

Tabla 25. Distribución de la muestra (Supervisados) según grupo etario

Edad:

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	19 a 28 años	3	8,3	8,3	8,3
	29 a 37 años	28	77,8	77,8	86,1
	38 a 46 años	3	8,3	8,3	94,4
	47 a 55 años	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Anexo O.

Tabla 26. Distribución de la muestra (Supervisados) según el sexo

Sexo:

				Porcentaje	Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado	
Válido	Masculino	13	36,1	36,1	36,1	
	Femenino	23	63,9	63,9	100,0	
	Total	36	100,0	100,0		

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo P.

Tabla 27. Distribución de la muestra (Supervisados) según nivel educativo

Nivel E:

	·					
				Porcentaje	Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado	
Válido	Secundaria Culminada	4	11,1	11,1	11,1	
	Universitaria TSU Incompleta	17	47,2	47,2	58,3	
	Universitaria Lic Incompleta	2	5,6	5,6	63,9	
	Universitaria Completada	13	36,1	36,1	100,0	
	Total	36	100,0	100,0		

Anexo Q.

Tabla 28. Distribución de la muestra (Supervisados) según antigüedad en la empresa

Variables O:

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	1 a 5años	16	44,4	44,4	44,4
	6 a 10 años	14	38,9	38,9	83,3
	11 a 15 años	5	13,9	13,9	97,2
	16 a 20 años	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo R.

Tabla 29. Distribución de la muestra (Supervisados) según el cargo

CARGO

	071100							
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			
Válido	Tripulante de Mando	7	19,4	19,4	19,4			
	Tripulante de Cabina	28	77,8	77,8	97,2			
	Despachador de Vuelo	1	2,8	2,8	100,0			
	Total	36	100,0	100,0				

Anexo S.

Tabla 30. Distribución de la muestra (Supervisados) según antigüedad en el cargo

AÑOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	16	44,4	44,4	44,4
	2	3	8,3	8,3	52,8
	3	5	13,9	13,9	66,7
	5	1	2,8	2,8	69,4
	8	2	5,6	5,6	75,0
	9	6	16,7	16,7	91,7
	11	1	2,8	2,8	94,4
	12	1	2,8	2,8	97,2
	13	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo T.

Tabla 31. Distribución del nivel educativo según el sexo

		Sexo:				
		Masculino	Femenino	Total		
		Recuento	Recuento	Recuento		
Nivel E:	Secundaria Culminada	8	5	13		
	Universitaria TSU	4.4	20	24		
	Incompleta	11	20	31		
	Universitaria Lic Incompleta	4	1	5		
	Universitaria Completada	11	10	21		
	Estudios Superiores	0	0	0		
	EspecializaciónMaestría	0	U	0		

Anexo U.

Tabla 32. Distribución del nivel educativo según la edad

				Eda	d:		
		19 a 28	29 a 37	38 a 46	47 a 55	56 años o	
		años	años	años	años	mas	Total
							Recuent
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	0
Nivel	Secundaria Culminada	2	3	4	2	2	13
E:	Universitaria TSU Incompleta	1	23	2	3	2	31
	Universitaria Lic Incompleta	0	2	0	1	2	5
	Universitaria Completada	1	10	4	5	1	21
	Estudios Superiores Especializacion Maestria	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo V.

Tabla 33. Distribución de la muestra según antigüedad en la empresa

Variables O:

					1
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	1 a 5años	27	38,6	38,6	38,6
	6 a 10 años	18	25,7	25,7	64,3
	11 a 15 años	16	22,9	22,9	87,1
	16 a 20 años	8	11,4	11,4	98,6
	21 a 25 años	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo W.

Tabla 34. Distribución de la muestra según el cargo

CARGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Evaluador	3	4,3	4,3	4,3
	Instructor	3	4,3	4,3	8,6
	Tripulante de Mando	26	37,1	37,1	45,7
	Tripulante de Cabina	33	47,1	47,1	92,9
	Despachador de Vuelo	1	1,4	1,4	94,3
	Jefe	2	2,9	2,9	97,1
	Gerente	1	1,4	1,4	98,6
	Vicepresidente de	1	1,4	1,4	100,0
	Operaciones	'	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 22.

Anexo X.

Tabla 35. Distribución antigüedad en la empresa según la edad

				Eda	d:		
		19 a 28				56 años o	
		años	29 a 37 años	38 a 46 años	47 a 55 años	mas	Total
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Variables	1 a 5años	2	18	3	4	0	27
O:	6 a 10 años	2	10	4	2	0	18
	11 a 15 años	0	6	2	5	3	16
	16 a 20 años	0	4	1	0	3	8
	21 a 25 años	0	0	0	0	1	1
	26 a 30 años	0	0	0	0	0	0
	31años a mas	0	0	0	0	0	0

Anexo Y.

Tabla 36. Distribución antigüedad en la empresa según el sexo

		Sexo:				
		Masculino Femenino Total				
		Recuento	Recuento	Recuento		
Variables O:	1 a 5años	17	10	27		
	6 a 10 años	4	14	18		
	11 a 15 años	9	7	16		
	16 a 20 años	3	5	8		
	21 a 25 años	1	0	1		
	26 a 30 años	0	0	0		
	31años a mas	0	0	0		