



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

TRABAJO DE GRADO
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LAS DE EQUIPOS DE
TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

Tesistas: Yrneh Arellano y Yelanea Lezama

Tutor: José Ramón Naranjo

Caracas, septiembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios por iluminarme en cada uno de mis pasos y en mis metas, dándome las fuerzas
necesarias.

A mis padres por brindarme en cada momento su amor, cariño y apoyo incondicional,
dándome las herramientas para continuar y culminar esta fase tan importante en mi vida.

A mi hermana, por estar presente en todo y en cada uno de mis momentos alentándome y
acompañándome en todo el camino.

A Jhonathan, por ser uno de mis pilares fundamentales y por toda su paciencia y
comprensión a lo largo de este recorrido.

A mi tutor fabuloso, que siempre estuvo presente y en constante comunicación para
asegurarse que este trabajo fuera el mejor y saliera con un estatus único e impecable.

Yrneh Arellano

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a todas aquellas personas que hicieron posible que esta tesis se realizará y que aportaron su granito de arena para lograr culminar esta fase tan importante en mi vida, sin ellos esto no hubiese sido posible.

A la Dirección de Recursos Humanos de Mapfre La Seguridad C.A, por abrirme las puertas a su organización y permitirme conocerlos y lograr investigar en un área tan importante para ustedes, sin duda fueron un pilar fundamental en esta investigación.

A mi profesor y tutor Naranjo, por acompañarme en todo momento; dándome su apoyo, consejo, solidaridad y sabiduría; por estar hasta altas horas de la noche esperando por mis correcciones y agregando cada vez más comentarios que le aportaron un valor indudable a esta tesis. Es un tutor ejemplar y tuve la dicha de contar con él hasta en las situaciones más difíciles. ¡Mil gracias!

A Jhonathan, por ese apoyo incondicional que me diste, por acompañarme no solo en este proyecto sino en toda mi carrera y darme las energías y el aliento necesario para continuar, por estar a mi lado en todo momento e impulsarme cada vez que lo requería.

A Barceló por brindarme sus maravillosos consejos universitarios, metodológicos y psicológicos sacando siempre lo mejor de mí.

¡Gracias a Todos por hacer esto posible!!

Yrneh Arellano

A Dios ante todas las cosas por las maravillosas cosas que me brinda a diario y por darme
esta nueva oportunidad.

A mis maravillosos padres y a mi hermano, sin su apoyo infinito nada de esto hubiera sido
posible.

A Jara y a Lima, su amistad incondicional fue fundamental para llegar a donde estoy hoy,
sin ustedes tampoco lo hubiera alcanzado.

A nuestro tutor por su paciencia, consejos filosóficos y por aceptar tener esta aventura con
nosotras.

A la negra, por soportarme en mis peores momentos universitarios.

Gracias totales a todos!

Yelanea Lezama

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
Objetivo general	29
Objetivos específicos.....	29
CAPITULO II.....	30
MARCO TEÓRICO	30
1.Equipo de Trabajo	30
1.1.Diferencia entre Grupo y Equipo.....	30
1.2 Características y Elementos del Equipo de Trabajo	31
1.3 Equipos de Alto Desempeño	33
1.4 Equipos de Bajo Desempeño.....	34
1.5 Modelos de Equipos de Trabajo	36
1.5.1 Modelo de equipo eficaz.....	36
1.6 Modelo de Lencioni.....	40
1.7 Importancia de los Equipos de Trabajo en el Contexto Organizacional Actual..	43
2.Competencias	44
Marco Referencial	48
1. Acerca de la organización	48
CAPITULO IV	53
MARCO METODOLÓGICO	53
1. Diseño y Tipo de Investigación.....	53
1.1 Tipo de Investigación	53
1.2 Diseño de Investigación.....	54
2. Unidad de análisis, población y muestra.....	55

3. Variables: Definición conceptual y Operacional de las Variables	58
3.1 Definición conceptual de las variables	58
3.1.1 Variables Demográficas.....	58
3.1.2 Variables Organizacionales	59
3.1.3 Equipos de trabajo.....	59
3.1.4 Competencias.....	60
3.2 Definición operacional de las variables.....	62
4. Técnicas para la recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.....	67
4.1 Técnica de recolección de datos.	67
4.2 Validez y confiabilidad del instrumento.....	69
4.3 Procesamiento y análisis de los resultados.	70
4.4 Consideraciones éticas.....	72
CAPITULO V	73
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
CAPITULO VI	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	97
Anexo A. Hoja de Información	97
Anexo C. Cuestionario Modelo de Lencioni.....	99
Anexo D. Cuestionario Competencias Organizacionales. Supervisores	101
Anexo E. Cuestionario Competencias Organizacionales. Supervisados.....	102
Anexo F. Cuestionario Componentes de Robbins.....	103
Anexo G. Prueba Piloto.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráficos

Gráfico 1. Modelo de Equipo Eficaz	37
Gráfico 2. Roles clave en los equipos.....	40
Gráfico 3. Modelo de Lencioni.....	42
Gráfico 4. Organigrama Dirección de Operaciones	52
Gráfico 5. Modelo de la investigación.....	55
Gráfico 6. Distribución de la muestra según datos demográficos (Supervisores).....	74
Gráfico 7. Distribución de la muestra según datos organizacionales (Supervisores).	75
Gráfico 8. Distribución de la muestra según datos demográficos (Supervisados).	76

Figuras

Figura 1. Comparación grupos de Trabajos y Equipos de Trabajo.....	14
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de Competencias.....	23
Tabla 2. Enfoque de las Competencias.....	47
Tabla 3. Distribución de empleados en MAPFRE	50
Tabla 4. Muestreo	576
Tabla 5. Muestreo estratificado con afijación proporcional	57
Tabla 6. Componentes de la Dirección y sus Gerencias.....	58
Tabla 7. Operacionalización de las variables demográficas y organizacionales	62
Tabla 8. Operacionalización de la variable equipo de trabajo por Lencioni (2003)	63
Tabla 9. Operacionalización de la variable competencia organizacional.....	65
Tabla 10. Operacionalización del modelo de equipo eficaz (Robbins, S. 2004).....	66
Tabla 11. Asociación de Variables Organizacionales y Demográficas.....	78
Tabla 12. Coeficiente de Variación de las Competencias Organizacionales	80
Tabla 13. Correlaciones lineales de las variables estudiadas según R de Pearson.	81
Tabla 14. Regresión lineal de la variable independiente datos demográficos.....	82
Tabla 15. Regresión lineal de la variable independiente datos organizacionales.....	82
Tabla 16. Presencia de Disfunciones expuestas por Lencioni (2003)	85
Tabla 17. Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según Lencioni (2003).....	85
Tabla 18. Características Ambientales y Procedimentales de Equipos de Trabajo expuesto por Robbins (2004).....	86
Tabla 19. Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según Robbins (2004).....	87
Tabla 20. Presencia de Competencias Organizacionales.....	88
Tabla 21. Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según las Competencias Organizacionales.....	88
Tabla 22. Distribución de la muestra (supervisores) según grupo etario.	106
Tabla 23. Distribución de la muestra (supervisores) según sexo.	106
Tabla 24. Distribución de la muestra (supervisores) según nivel educativo.	107
Tabla 25. Distribución de la muestra (supervisores) según antigüedad.	107
Tabla 26. Distribución de la muestra (supervisados) según el cargo.	108

Tabla 27. Distribución de la muestra (supervisores) según antigüedad en el cargo.....	108
Tabla 28. Distribución de la muestra (supervisados) según grupo etario.....	109
Tabla 29. Distribución de la muestra (supervisados) según el sexo.	109
Tabla 30. Distribución de la muestra (supervisados) según nivel educativo.....	110
Tabla 31. Distribución de la muestra (supervisados) según antigüedad en la empresa.....	110
Tabla 32. Distribución de la muestra (supervisados) según el cargo	111
Tabla 33. Distribución de la muestra (supervisados) según antigüedad en el cargo	112
Tabla 34. Distribución del nivel educativo según el sexo	113
Tabla 35. Distribución del nivel educativo según la edad.....	114
Tabla 36. Distribución de la muestra según antigüedad en la empresa.	115
Tabla 37. Distribución de la muestra según el cargo.....	116
Tabla 38. Distribución antigüedad en la empresa según de edad.	117
Tabla 40. Distribución del sexo según el cargo.	118

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como finalidad determinar la relación del modelo de equipos de trabajo de Lencioni (2003), tales como: confianza, resolución de problemas, compromiso, responsabilidad y logro de los resultados; para identificar equipos de trabajo de alto desempeño, con las competencias organizacionales y las expuestas por Robbins (2004), a fin de identificar si los supervisores y supervisados en una empresa del sector seguros como lo es Mapfre La Seguridad C.A de seguros se constituyen o no, en un equipo de alto desempeño. Dicha investigación tiene un diseño de tipo descriptivo - correlacional, donde la muestra del estudio estuvo conformada por los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la empresa mencionada, 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 competencias organizacionales y el de Robbins (2004), todos a través de una escala de Likert. Ello permitió determinar las competencias para establecer el grado de la cohesión o sinergia positiva necesaria para lograr equipos de trabajo de alto desempeño, vinculado éstas con las competencias organizacionales. El procesamiento de la información se hizo mediante un análisis estadístico correspondiente: tales como medidas de tendencia central, de dispersión y de correlación entre variables. Finalmente, con los resultados de esta investigación se demostró que a medida que hay presencia de cada una de las competencias, así como también menor percepción de las disfunciones descritas, se confirma la presencia de los equipos de alto desempeño por ser mayor el desarrollo sostenido de logros. Si bien es cierto es un estudio de caso y ello limita la generalización de los datos e información logrados, es un paso dado que aporta información para investigaciones similares, a manera de contribución en empresas de Seguros.

Palabras clave: Equipo de trabajo, Competencias, Disfunciones de un Equipo de trabajo, Lencioni, Mapfre La Seguridad C.A de Seguros

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de los nuevos mercados 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. En tal sentido, Quinn (2005) señala la importancia de la efectividad organizacional como un balance armónico entre Flexibilidad / Control y entre Foco interno / Foco externo como orientaciones dinámicas en las organizaciones, de ajustes dirigidos según indicadores o como respuesta contingente a las exigencias del entorno.

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, ambiguo y volátil, como se presenta en la actualidad, ha sido la conformación de equipos de trabajo; Volvo y General Foods introdujeron equipos a sus procesos de producción y fue noticia por ahí por los años 80's (Robbins S., 2004: 257). 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 S. , 2004)

Los equipos de trabajo son colectivos interfuncionales y en algunos casos especializados, a varios niveles de ejecución, tanto vertical como horizontalmente, y orientados a objetivos y metas comunes y compartidas (Robbins S. , 1998) que existen para tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos objetivos, como en roles de tareas; puesto que así: gestionan y mantienen sus límites donde están inmersos en un contexto organizacional, que limita o tiene fronteras a su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos – clientes internos - dentro de la organización (Kozlowski & Bell, 2003) o externos.

Adicionalmente, aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración promueve el rendimiento y mejora la satisfacción de sus integrantes (Rico, Alcover, & Taberner, 2010). Este resultado se denomina la sabiduría de los colectivos, y consiste en una capacidad incrementada para lograr diversos tipos de rendimiento posibilitada por las interacciones de los miembros del equipo (Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009), ya William H. Whyte jr (1956) había señalado en su obra el Hombre Organizacional que un punto clave hecho, era que la gente se convenció de que las organizaciones y los grupos podrían tomar mejores decisiones que los individuos, y por lo que sirve una organización, se convirtió lógicamente preferible avanzar la propia creatividad individual. El Whyte jr (1956) consideró que esto era contra factual y enumeró una serie de ejemplos de trabajos de forma individual y la creatividad puede producir mejores resultados que los procesos colectivistas, y de allí se generó una controversia en tal sentido entre lo individual, lo grupal y lo de equipo y aspectos que hay que observar con cuidado. Así mismo, observó que este sistema llevó a los ejecutivos con aversión al riesgo, que se enfrentaron sin consecuencias y podría esperar puestos de trabajo para la vida, siempre y cuando no hicieran errores flagrantes.

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 S. (2004: 259) señala cuatro tipos de equipos:

- Solución de problemas o equipos adhocráticos
- Auto dirigidos
- 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 el 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 S. (2004) señala una diferencia y los pasos o brechas a resolver, de la siguiente disposición.

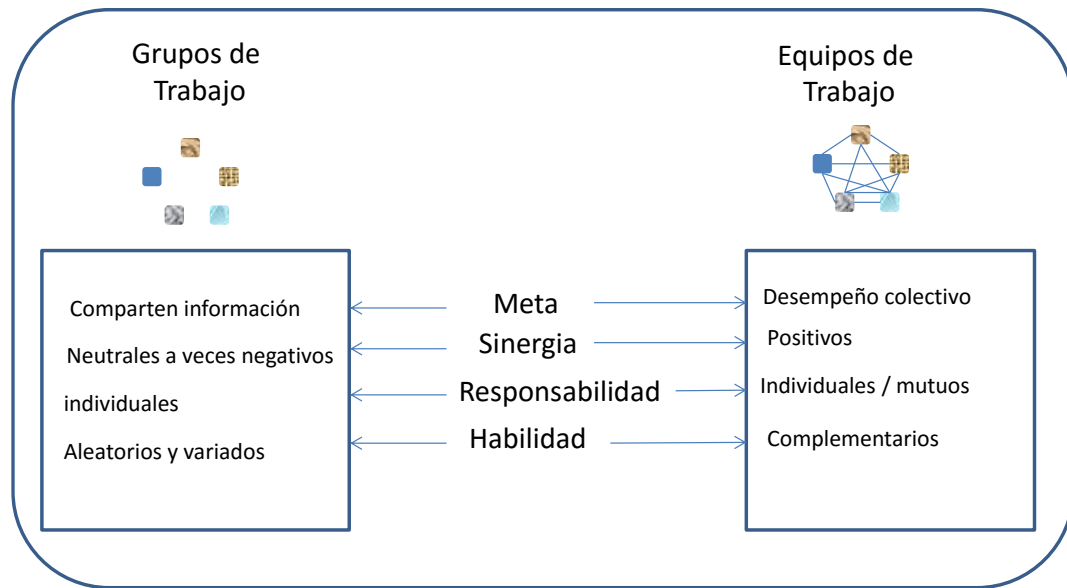


Figura N° 1. Comparando grupos de trabajo y equipos de trabajo
Fuente: Robbins (2004: 258)

Ahora bien, la eficacia como producto de equipos es una propuesta para resolver problemas: de comunicación, de jerarquías, de burocracia, es decir: difieren en fondo y forma y es una guía y no una propuesta inflexible a ejecutar y se prefiere en primera instancia al trabajo en equipo que al individual. Y en tal sentido, hay que considerar las características generales de la organización: si es mecánica [procedimental u formalización alta] u orgánica [formalización baja] según lo indican Hodge, Anthony, Gales (2003).

Para ello, la investigación a realizada está basada en el modelo propuesto por Patrick Lencioni (2003) quien a través de su trabajo “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 alto 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.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación fue puesto en marcha la aplicación de un instrumento desarrollado por dicho autor, el cual permitió evaluar en qué medida están presentes estas disfunciones 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, e identificar si hay simetría entre el nivel supervisorio y el nivel de reporte respectivo, a través de su contraste con las competencias propuestas por la organización en todos los niveles de cargo en la Dirección de Operaciones de la empresa MAPFRE La Seguridad, 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 a la formulación 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 los equipos de trabajo de Lencioni. (2003) El portafolio de competencias organizacionales generales, que están elaboradas y en función de las cuales se realizan los procesos de Recursos Humanos. Y los elementos a satisfacer en términos de productos y servicios, a los cuales hay que dedicarles pensamiento y acción.

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

El cuarto 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 quinto 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 sexto 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 trabajos de alto desempeño.

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

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo laboral moderno 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 el 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 dicho desarrollo, las diferentes organizaciones dirigen sus esfuerzos en implantar planes de acción que conduzcan a la constitución de estrategias que permitan a sus colaboradores desarrollar sus habilidades y destrezas y así agregar valor 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).

Es así como, cada vez son más el número de estudios o investigaciones desarrolladas a fin de establecer cuáles son esos planes de acción efectivos para lograr que el capital humano maximice su esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales establecidos por la alta gerencia y uno de los principales elementos que resaltan son los buenos resultados obtenidos mediante la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Los equipos de trabajo han constituido una herramienta importante en las organizaciones modernas. La ventaja que supone instaurar estos equipos se explica por la contribución que realiza cada colaborador en la consecución de un propósito común lo cual lleva a las instituciones a obtener mayores beneficios ya que ese capital humano participa en mayor medida en el aporte y desarrollo de ideas y estrategias según sus habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia lo que posibilita la apertura de una abanico de posibilidades al momento de establecer los mejores elementos que formen parte de los procesos efectivos y 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 (grupos 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)

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 mencionado en el párrafo anterior es lo señalado por diferentes autores. Cohen (1993) resalta que aumentaría en un 60% la incorporación de equipos en las organizaciones y que en el 1997, Cohen et Bailey (1997), el 82% de las empresas con más del 100 trabajadores trabajarán en equipos. Por su parte Beckman (1998) refería que para el 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 que, 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 mucho 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 auto-dirigidas 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 diversidad 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. En este estudio se llega a la conclusión de que la implantación 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 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 de 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 creciente 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 McClelland y el Dr. Mc Ber 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)

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

realizada, 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 esbozan 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 Ber 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 (Expertice).
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol.
	18. Autoconfianza.
	19. Flexibilidad.
	20. Compromiso Organizacional.

Fuente: Spencer y Spencer (1993) *Competence at Work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons

Según Lencioni (2003), los 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 buscó realizar un diagnóstico sobre los posibles obstáculos que imposibilita 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.

Tomando en cuenta lo anunciado por Lencioni (2003), el cual resalta las ventajas de desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño, se hizo necesario destacar que el entorno organizacional venezolano, no escapa de los señalamientos hasta ahora descritos, en donde una complicada situación socio-económico-laboral hace imperante la necesidad de establecer políticas que sean efectivas, para el alcance de altos desempeños pero a la vez utilizando el menor recurso posible y seguir manteniéndose a flote en el mercado nacional actual. Por lo cual, las organizaciones están haciendo uso de esta valiosa herramienta dado los buenos resultados que se han venido experimentando en las últimas décadas.

Partiendo desde este punto de vista y haciendo un enfoque hacia una rama del sector económico privado como es el de las aseguradoras, 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 realizó en una de las empresas líderes en seguros en el país como lo es MAPFRE la Seguridad C.A de seguros, la cual cuenta con una trayectoria de ochenta y dos años en el ramo y se distingue por la calidad de sus servicios y la confianza como valor en las operaciones.

Es de destacar que para una institución como MAPFRE la Seguridad C.A es importante el establecimiento efectivo de unidades de trabajo tan significativos como lo son los equipos de trabajo, no solo por las condiciones señaladas anteriormente que determinan el entorno laboral actual, sino también porque a través del trabajo en equipo pueden asumir enfoques integrales para la atención de clientes o asegurados, intermediarios y proveedores; donde, se busca adicionalmente un crecimiento intraorganizacional, aportando mayor capacidad de respuesta y mayor satisfacción de las necesidades que estos demandan.

La investigación realizada fue en un área en donde esta aseguradora expone su mayor preocupación, debido a que dicha área repercute de manera directa en la capacidad de respuesta de la aseguradora para con sus clientes.

Esta área es la Dirección de Operaciones, 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.

La Dirección de Operaciones estaba conformada por dos gerencias: Emisión y Servicios Comunes; y Siniestros y Prestaciones, dichas gerencias experimentaron cambios estructurales, debido fundamentalmente a su adecuación a los cambios de la estructura organizacional a nivel global; esto acarreo como consecuencia la integración de diferentes áreas, promociones internas y la creación de cargos supervisorios para manejar los distintos trámites que se ejecutan en dicha área, donde por sus responsabilidades y labores el insumo de trabajo de un empleado repercute e impacta directamente el trabajo de otro compañero.

Existen elementos dentro del proceso de trabajo de esta dirección que han obstaculizado el alcance de los niveles de eficiencia esperados. Así, haciendo referencia a lo planteado por Robbins S. (2004) en cuanto al modelo de los equipos eficaces, dicho autor propone medidas objetivas tendientes a evaluar la productividad de un equipo. Dentro de este modelo y haciendo contraste con la situación actual de equipo de la Dirección de Operaciones se puede expresar lo siguiente en cuanto a diferentes categorías:

- Diseño de trabajo: El diseño de trabajo no era adecuado ya que trabajaban en conjunto pero no había responsabilidad compartida para cumplir con las tareas asignadas. Son lo que se conoce un “equipo de nombre”. No poseen autonomía y libertad al momento de diseñar un plan de trabajo y por el contrario están altamente supervisados. El trabajo dentro del área es rutinario y hay poca posibilidad de demostrar diferentes talentos y/o habilidades. Por lo tanto, tomando en cuenta estas características la motivación dentro de la dirección es baja lo cual afecta la eficacia del equipo. La naturaleza de las tareas que se realizan en la Dirección de Operaciones son altamente estructuradas, ya que se refiere por una parte a la tramitación de los siniestros y por la otra a la emisión. En este sentido existen una serie de políticas, normas y procedimientos que deben cumplirse para alcanzar los objetivos planteados. Cada grupo de trabajo tiene un Coordinador, que es responsable de hacer que se cumpla con los planes de acción en los tiempos establecidos. En este sentido, queda poco tiempo para la creatividad y demostrar los talentos y habilidades particulares. Sin embargo es importante destacar que la naturaleza de las funciones requiere la “alta supervisión” de las mismas. Es posible que esto origine desmotivación en los empleados, lo cual no significa que no se alcancen las metas establecidas.
- Composición: Los miembros de equipo tienen la habilidad técnica necesaria para un desempeño eficaz del equipo. Un punto a resaltar en esta categoría es el tamaño del equipo, donde contaba con 205 integrantes, lo que al ser excesivamente grande disminuye las posibilidades de lograr una cohesión entre los colaboradores.
- Contexto: A pesar de contar con los recursos adecuados estos no se encuentran actualizados, no hay un clima de confianza, como tampoco un sistema de evaluación de desempeño. El sistema de recompensa que podría funcionar como motivador es muy bajo y las decisiones en cuanto a los programas a establecer y que habilidades deben desarrollarse para lograr el cumplimiento de dichos programas está en manos de los supervisores, las opiniones o contribuciones que puedan tener los supervisados no son tomadas en cuenta.

- Proceso: El compromiso se encuentra presente por parte de cada colaborador del área, sin embargo para lograr los objetivos específicos propuestos suelen tardar más del tiempo estipulado por la empresa. Hay una preocupación por integrar a los miembros del equipo con la finalidad de que participen en el diseño y planeación de los mismos.

Debido a lo anteriormente expuesto se consideró evaluar tanto al nivel supervisorio como los supervisados de dicha dirección, tomado en cuenta las características de alto desempeño expuesto por Lencioni (2003) que contribuyen a desarrollar los mecanismos necesarios para la resolución de esas ineficiencias que obstaculizan la conformación de un equipo de alto desempeño necesario para alcanzar los niveles de eficacia esperados por la organización, desde una visión complementaria tan necesaria para dar pie a una base para equipos de trabajo, atendiendo a la complejidad organizacional vertical y horizontal. (Hall, 1996).

Por su parte, MAPFRE La Seguridad para fortalecer y obtener los resultados esperados estableció un modelo de competencias para cada uno de los niveles de cargo (alta dirección, dirección, jefes y mando, técnicos y administrativos), el cual constituye para la empresa una herramienta fundamental en la gestión del talento humano, ya que permite, entre otros aspectos, optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, fortalecer los programas de formación e implementar un sistema de evaluación de desempeño objetivo.

Es por ello, que para los fines de esta investigación se tomó en cuenta el modelo de competencias enfocado y desarrollado para cada nivel. De manera estratégica la organización ha establecido las competencias genéricas: orientación al cliente, compromiso bidireccional, innovación, trabajo en equipo y disposición al cambio y al aprendizaje. A nivel de directores: liderazgo y pensamiento estratégico. Jefes y mandos deben contar con las competencias de dirección y desarrollo de otros y planificación y organización; mientras que los técnicos deben poseer pensamiento analítico, orientación al orden y la calidad y orientación a resultados, y los administrativos deben contar con la capacidad de resolución de problemas. Así mismo, el modelo de competencias de MAPFRE contempla 3 tipos de competencias: estratégicas, por niveles de cargo y por familias de puestos.

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 logro de los resultados, motivo por lo cual se plantea la siguiente pregunta originante y pregunta de investigación:

***¿CÓMO SE RELACIONAN LAS COMPETENCIAS DE EQUIPOS DE TRABAJO SEGÚN
LENCIONI (2003), CON LAS COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS
EXPUESTAS POR ROBBINS EN LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE LA
DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA MAPFRE
LA SEGURIDAD C.A DE SEGUROS?***

Así mismo, una vez determinada la baja ausencia de las disfunciones de un equipo de trabajo, la empresa objeto de estudio y las del ramo asegurador lograron conocer sus áreas de mejora y fortalezas en cuanto a la implantación 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.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar la relación del modelo de equipos de trabajo de Lencioni (2003), las competencias organizacionales y las expuestas por Robbins, a fin de identificar si los supervisores y supervisados de la Dirección de Operaciones de la empresa MAPFRE La Seguridad C.A de seguros se constituyen o no, en un equipo de alto desempeño.

Objetivos específicos.

1. Identificar la situación actual del equipo de la Dirección de Operaciones y sus competencias, enmarcados en el modelo de Lencioni (2003).
2. Identificar la situación actual del equipo de la Dirección de Operaciones y sus competencias organizacionales.
3. Identificar la situación actual del equipo de la Dirección de Operaciones y sus competencias según Robbins.
4. Relacionar las Competencias propuestas por Lencioni (2003), las Competencias Organizacionales y las expuestas por Robbins en la Dirección de Operaciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

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 J. , 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 de trabajos 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, puesto que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, por lo tanto es pertinente establecer las diferencias entre equipos de trabajo y grupos de trabajo. La noción de equipo implica aprovechar el talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los otros. Los grupos de trabajo no son en realidad equipos, porque estos no poseen una meta 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. 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 S. , 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 S. , 2004, pág. 258).

1.2 Características y Elementos del Equipo de Trabajo

Una vez aclarado el punto de la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo, 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 Stephen 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 explícita 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.

En este sentido, tal como lo señalan (Emilita Garcia, Nakary Teixeira, 2005, pág. 30) en su trabajo de grado; los elementos de los equipos de trabajo son los siguientes:

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

1.3 Equipos de Alto Desempeño

Continuando 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 Á. G., 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”.

Los equipos de alto desempeño se diferencian de un grupo y de un equipo de trabajo por su alto nivel de desarrollo, además poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque frecuentemente no se conforman con los resultados y buscan permanentemente nuevas metas de mejoramiento. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollando cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad. Por consistencia se entiende 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 y los 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 autodirigidos 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, autodirigidos 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 re creación 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. . Por tanto, la ausencia de malos momentos no es necesariamente es un dato positivo algunas veces se corresponde con un ambiente plácido aleatorio. (Dessler, 2009).
- Conflictos 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 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 Equipos de Trabajo

A lo largo del tiempo se han hecho muchos esfuerzos por tratar de identificar los factores relacionados con la eficacia de un equipo de trabajo, diferentes autores han mostrado cuales consideran ellos son esos factores cruciales, fundamentales o imprescindibles para la formación de un equipo y que este logre alcanzar un alto desempeño, por ello mostraremos algunos de los modelos más trascendentes en el tiempo y cuya aplicación ha sido comprobable de manera confiable.

1.5.1 Modelo de equipo eficaz

Este modelo es el presentado por Robbins S. (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 un 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 el Gráfico 1

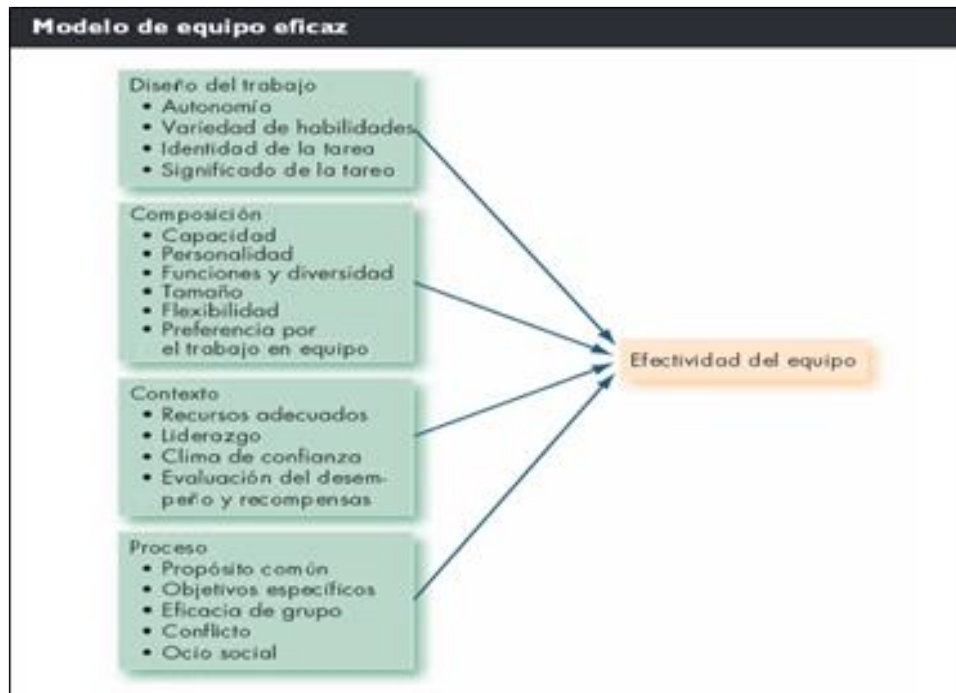


Gráfico 1. Modelo de Equipo Eficaz (Robbins, S. Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 264)

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 deben 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 Gráfico 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 pueden 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 determinar cómo se establecerán los programas, qué habilidades necesitan desarrollarse, cómo el equipo resolverá los problemas y cómo se tomarán 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.

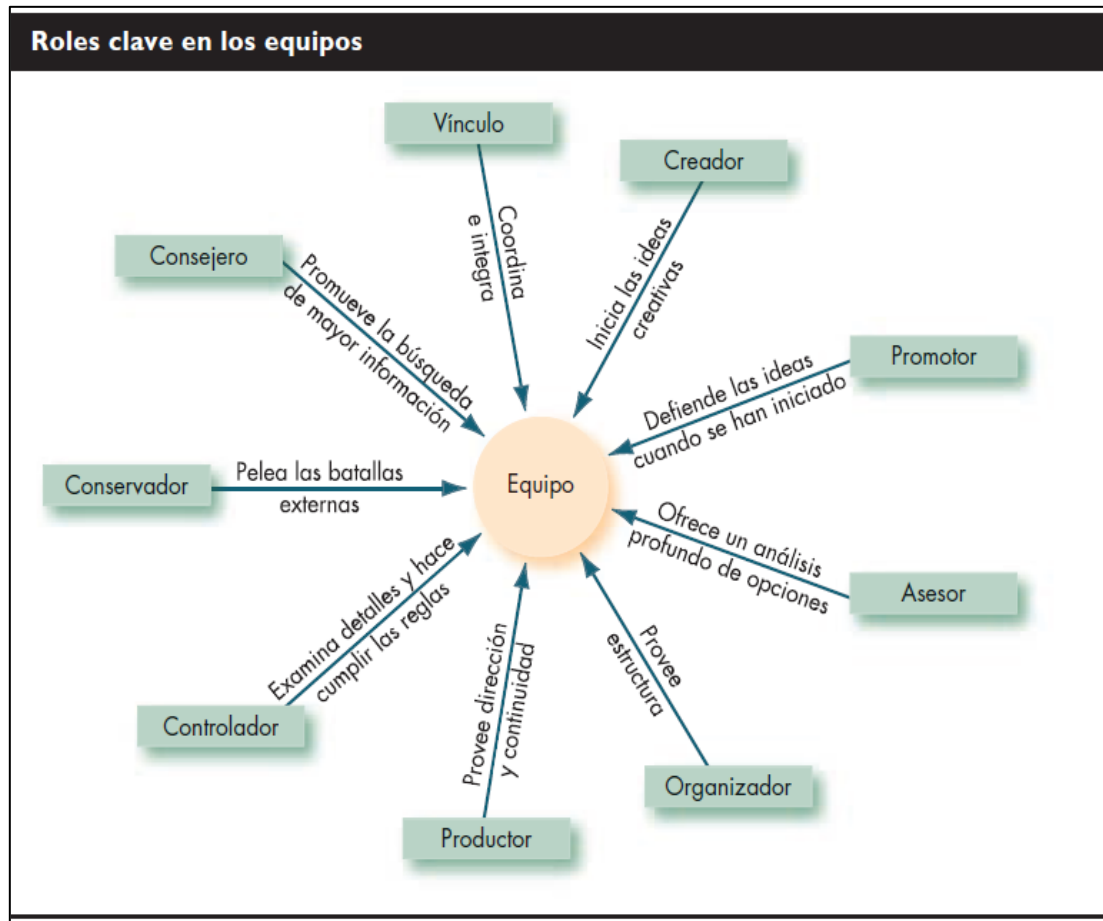


Gráfico 2. Roles clave en los equipos (Robbins, S. Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 266)

1.6 Modelo de Lencioni

El siguiente modelo es el propuesto por Patrick 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. Explica, que si bien podría llegar a interpretarse que cualquiera de estas disfunciones se podrían tratarse de manera aislada; lo cierto es que el autor propone un modelo interrelacionado en donde no puede solucionarse una disfunción sin haber tratado previamente la que le antecede.

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 estén 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 presentan 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 la 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.



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

En este sentido, la base de un equipo de trabajo en este modelo es la confianza, tal como se puede apreciar en el gráfico 3, motivo por el cual 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 de la Dirección de Operaciones de MAPFRE La Seguridad, puesto que como se mencionó en el marco referencial su visión es “Ser la aseguradora global de confianza” y al estar este modelo sustentado principalmente en la confianza, es decir, los miembros de un equipo realmente cohesionado confían unos en otros, para luego participar en conflictos por ideas sin filtrarlos, 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; consideramos que es el fundamental para lograr

un equipo de alto desempeño y logren desdeñar señales, síntomas y signos que desvían la congruencia necesaria en Pensar - Sentir y Hacer.

1.7 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 S. , 2004, pág. 257)

En otras palabras, las organizaciones han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de equipos, esto se debe a que la administración está buscando esa sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño. El uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos.

Así mismo, mientras los equipos de trabajo valoran la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. Por su parte, la evidencia sugiere que los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicios y experiencia.

Adicional a eso, los equipos de trabajo tienen roles de liderazgo compartidos, responsabilidad individual y colectiva, propósitos específicos que el propio equipo desarrolla, promueve discusiones abiertas y reuniones para resolver problemas, en otras palabras, los equipos de trabajo discuten, deciden y trabajan juntos; los cual hoy en día es algo fundamental para llevar a cabo los objetivos planteados por las organizaciones.

Sin embargo, 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 “competeter” 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.

Característica 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)

Siguiendo con el trabajo desarrollado por Spencer y Spencer (1993), estos consideran que existen cinco tipos principales de competencias:

1. Motivación: Los intereses considerados por una persona, estas motivaciones dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones y las alejas 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 autores señalados anteriormente, 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. Refieren que 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 / Inglés	CONDUCTISTA / Psicológico - USA	CONSTRUCTIVISTA Gonczi
Definición	Este modelo se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar.	Este modelo se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización.	Construye a la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a las personas, a sus objetivos y posibilidades.
Objetivo	Describe el puesto o la función en base a elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos.	Este modelo parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados y el puesto se define en base a las características de esa persona.	Análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización
Metodología	Análisis de las funciones que componen el proceso productivo de la empresa	Análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en la organización.	Análisis de los procesos en la organización.
Dirigido a	Nivel Operativo	Niveles Directivos	Niveles Directivos y personas de menor nivel educativo
Crítica	Verifica solo lo que se ha logrado pero no identifica cómo se hizo	La definición de competencias es tan amplia que puede cubrir cualquier cosa. La distinción entre competencias mínimas y efectivas no es muy clara. El modelo es histórico, es decir se relaciona con los éxitos en el pasado.	No le interesa las capacidades existentes o predeterminadas, sino las que emergen del proceso de mejora.
Producto	Competencias duras.	Competencias blandas.	Competencias 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 una orientación más definida en la medida de lo posible y como resultado del estado del arte para el año de 1996.

Marco Referencial

1. Acerca de la organización

MAPFRE nace en 1933 como la Mutualidad de la Agrupación de Fincas Rústicas de España, con el fin de asegurar a los trabajadores de las explotaciones agrícolas. A partir de 1955, se sientan las bases de la entidad tal como la conocemos en la actualidad, extendiéndose su actividad, de forma inicial, a otros ramos aseguradores como Vida, Accidentes o Transportes.

Durante la década de los 70, se inició en América Latina la estrategia internacional con las actividades de Asistencia y Reaseguro como puntas de lanza del negocio de Seguros. En 1975 inicia sus actividades FUNDACIÓN MAPFRE y en los años 80, MAPFRE -que ya era la primera entidad aseguradora de España- consolidó su apuesta latinoamericana con un importante esfuerzo inversor, que culminaría en los 90 con la creación de una red de seguro que atendía a las particularidades locales y era similar al modelo de éxito español.

A partir del año 2000, se comenzó a percibir la aceleración del crecimiento de las compañías de MAPFRE en América Latina, un efecto que se combinó con la diversificación de los canales de comercialización en España. En 2007, se llevó a cabo una reorganización que proporcionó una estructura corporativa y una capacidad financiera que permite seguir ampliando las actividades y la expansión internacional. FUNDACIÓN MAPFRE se convirtió en el accionista mayoritario y en el garante de la independencia de la nueva sociedad MAPFRE S.A., entidad que integra todas las actividades del Grupo.

Desde entonces se ha impulsado la expansión del Grupo con una apuesta por la diversificación geográfica y por mercados de elevado potencial de crecimiento, como Estados Unidos y Turquía. En 2012, Antonio Huertas asumió la Presidencia del Grupo, una multinacional aseguradora con presencia en más de 45 países de los cinco continentes (MAPFRE, 2014)

En este sentido, la visión de MAPFRE a nivel mundial es “Ser la aseguradora global de confianza” (MAPFRE, 2014)

Así mismo su misión es “ser un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad” (MAPFRE, 2014)

Por otra parte, los valores corporativos de MAPFRE son:

- Solvencia
- Integridad
- Vocación de servicio
- Innovación para el liderazgo
- Equipo comprometido

Al compartir una misma visión, misión y valores, MAPFRE implica a todos sus miembros en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por su parte, MAPFRE La Seguridad es considerada como una de las empresas líderes en el mercado de seguros en Venezuela, debido a su larga trayectoria, posicionándose de esta manera entre los primeros lugares del Ranking de Seguros, donde finaliza el año 2012 ocupando el tercer lugar al haber alcanzado Bs. 215 millones de utilidades. Así mismo “MAPFRE fue elegida por séptimo año consecutivo como la mejor compañía de Seguro Directo de América Latina por la revista Reactions, del grupo Euromoney” (utilidades, 2013)

En un estudio realizado en el 2013, MAPFRE lo finaliza como “la aseguradora más visible de la Red. La compañía ha mantenido su liderazgo como la aseguradora más visible de la Red durante todo 2013, situándose a la cabeza en los rankings de popularidad, visibilidad y saturación, esto como resultados extraídos del Estudio sobre Posicionamiento Optimizado en Buscadores para el sector Seguros” (Directo, 2014)

Dicho estudio fue elaborado por Adesis Netlife, la cual es una organización que tiene como estrategia realizar estudios de mercado, y con este estudio se pretendió “reflejar la posición absoluta de algunas de las aseguradoras más representativas del mercado español, midiendo su presencia orgánica en buscadores a partir del nivel de visibilidad alcanzado y de los valores obtenidos en Popularidad, Saturación y Page Rank” (Directo, 2014). La conclusión principal presentada por Adesis Netlife es que MAPFRE continúa manteniendo su diferencia con el resto de las competidoras y ha sido la compañía la compañía

aseguradora más visible de la red en 2013, lo cual indica que ha mantenido el 90% en el ranking de visibilidad obtenido en la última revisión de este estudio.

Para finales del año 2014, según los datos obtenidos de la SUDEASEG (Superintendencia de la Actividad Aseguradora) de Venezuela; la empresa MAPFRE La Seguridad C.A de seguros ocupa el quinto lugar con un 49,89% de participación acumulada en el mercado (SUDEASEG, 2015). Tomando como referencia este mismo organismo, MAPFRE se posiciona a comienzos del año 2015 en el tercer lugar y para el cierre del mes de septiembre 2015 ocupando el cuarto lugar con un 44,84% de participación acumulada y con 40.496.801,6 bsf cobradas en primas netas (SUDEASEG, 2015)

Al momento de realizar la investigación, MAPFRE contaba con 778 trabajadores, los cuales se encontraban distribuidos como se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Distribución de empleados en MAPFRE*

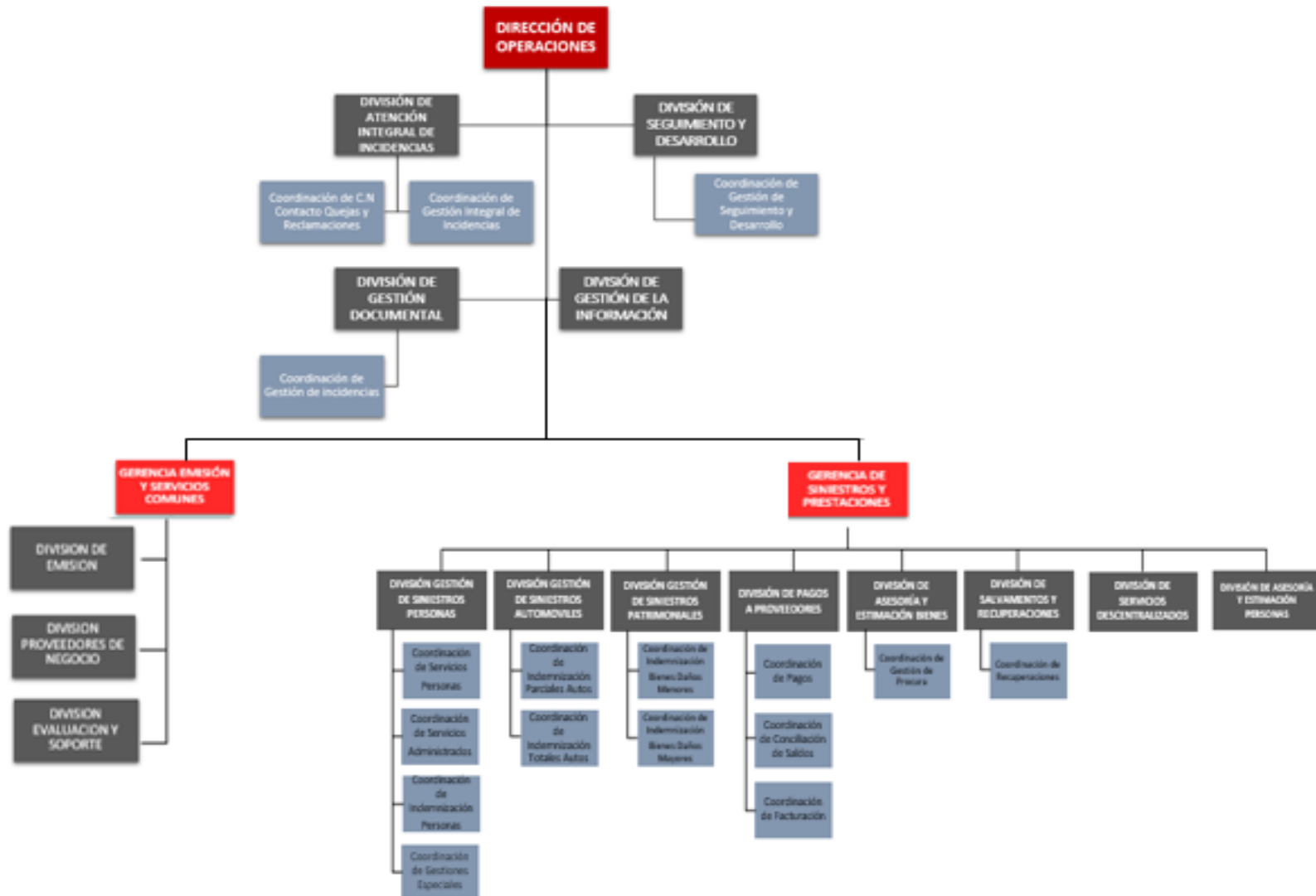
GERENCIA	PERSONAS POR GERENCIA	% POR ESTRUCTURA
CEO	9	1%
AUDITORIA	7	1%
CONSULTORIA JURIDICA	7	1%
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	18	3%
CUMPLIMIENTO	5	1%
DIRECCION DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y MEDIOS	58	7%
DIRECCION DE OPERACIONES	205	28%
DIRECCION COMERCIAL Y CLIENTES	355	46%
DIRECCION TECNICA	55	7%
DIRECCION DE TECNOLOGIA Y PROCESOS	35	4%
TOTAL EMPLEADOS	754	100%

Fuente: Información suministrada por Mapfre La Seguridad C.A. Elaboración propia.

Así mismo, se destaca que la empresa MAPFRE La Seguridad C.A de Seguros posee su oficina principal (Casa Matriz) en Caracas, y además tiene oficinas Regionales y Comerciales distribuidas a lo largo del territorio nacional, especialmente en las grandes ciudades.

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

Gráfico 4. Organigrama Dirección de Operaciones (MAPFRE, 2014)



CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño y Tipo de Investigación

1.1 Tipo de Investigación

La investigación corresponde a un estudio de caso que según Sabino (1992), es el estudio profundizado y 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 un 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 las variables (Howard Lee & Fred 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 correlacionales (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.

Adicionalmente, se estableció un modelo para el diseño de la presente investigación, el cual se encuentra expresado en el siguiente gráfico:

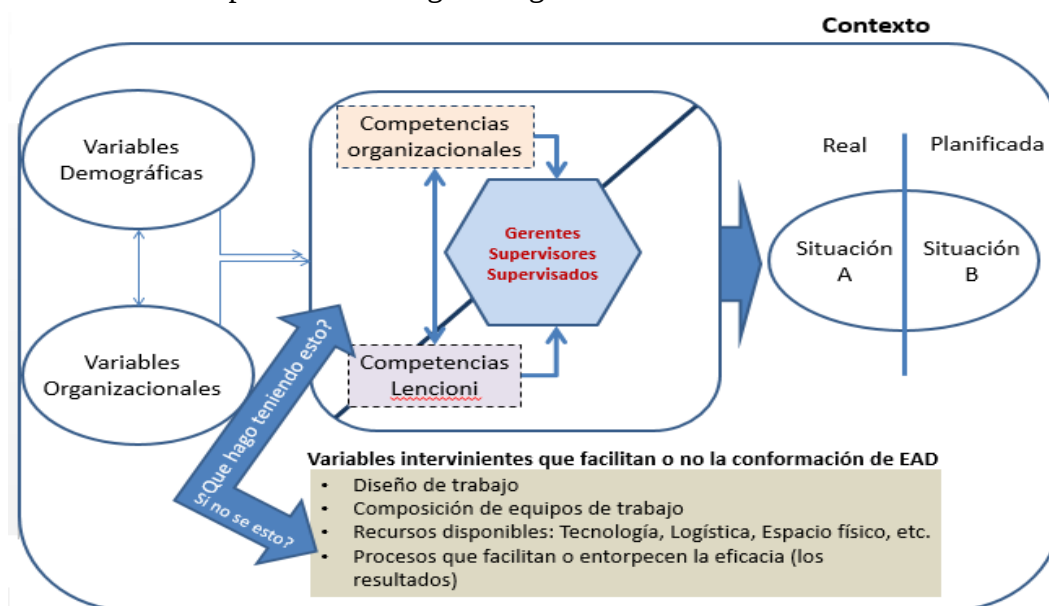


Gráfico 5. Modelo de la investigación. Elaboración Propia

2. Unidad de análisis, población y muestra

La Unidad de Análisis dentro de esta investigación fueron todos aquellos trabajadores que formaban parte de la Dirección de Operaciones y sus dos Gerencias adscritas que participaron en la gestión a junio del 2016, y la cual formaba parte de la empresa de Seguros MAPFRE La Seguridad, S.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 estuvo conformada por Analistas, Gestores, Coordinadores, Líderes Técnico, Medico Asesor, Tramitadores Maestro, Jefes de División, Gerentes, y Director; correspondientes a la sede corporativa ubicada en el área metropolitana de Caracas.

La selección de la muestra, definida como un subgrupo de la población, para efectos de este estudio se seleccionó una muestra representativa de la población, mediante un muestreo probabilístico de tipo estratificado definido por Hernández Sampieri (2010) como “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra por cada segmento”. La distribución de la muestra en función de los estratos fue de afijación

proporcional ya que dicha distribución se realizó de acuerdo al tamaño de la población de cada segmento.

A los efectos de establecer la tabla de muestreo tenemos los siguientes datos:

Tabla 4. Muestreo

	GERENCIAS			
CARGO	DIRECCION	EMISIÓN Y SERVICIOS COMUNES	SINIESTROS Y PRESTACIONES	TOTALES
ANALISTAS	6	8	97	111
GESTORES	13	6	7	26
TRAMITADOR MAESTRO	0	0	24	24
COORDINADORES	3	4	9	16
LIDER TECNICO	1	4	1	6
MEDICO ASESOR	0	1	4	5
JEFES	3	3	8	14
GERENTES	0	1	1	2
DIRECTOR	1	0	0	1
TOTAL	27	27	151	205

Fuente: Información suministrada por Mapfre La Seguridad C.A. Elaboración propia.

Para ello, según Sierra Bravo (2007) se procederá a establecer la fórmula de cálculo para universos finitos, inferiores a 100.000 sujetos:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

E = error máximo admitido (1%)

p = probabilidad de tener o conseguir candidatos con acierto del 50%

q = probabilidad de no tener o no conseguir candidatos con acierto del 50%

C = Nivel de confianza para dos desviaciones Z tipificado (2.56)

$$n = \frac{(2,56)^2 * N * p * q}{E^2 (N-1) + (2,56)^2 * p * q}$$

Es decir la muestra total es de 91 personas con un error máximo admitido de 1% y dos sigmas de nivel de confianza.

Adicionalmente, se calcula la Fracción de Muestreo (FM) lo cual significa la relación que existe entre el tamaño de la muestra y la población considerada de la investigación.

$$FM = n/N \quad 91/205 \text{ es de } 0,443902439 \text{ para cada estrato}$$

También es importante saber cuántas veces se incluye la muestra en la Población considerada, entonces tenemos que la muestra está incluida en el valor calculado.

$$CE = N/n \quad 205/91 \text{ es decir la muestra está incluida } 2,2274725274 \text{ veces}$$

Quedando la tabla de muestreo estratificado con afijación proporcional y considerando la cuota en cada estrato hasta cubrir lo previsto para el estrato.

Tabla 5. Muestreo estratificado con afijación proporcional

CARGO	GERENCIAS			TOTAL	FM o "Proporción del estrato"
	DIRECCION	EMISIÓN Y SERVICIOS COMUNES	SINIESTROS Y PRESTACIONES		
ANALISTAS	6	8	97	111	49
GESTORES	13	6	7	26	12
TRAMITADOR MAESTRO	0	0	24	24	10
COORDINADORES	3	4	9	16	7
LIDER TECNICO	1	4	1	6	3
MEDICO ASESOR	0	1	4	5	2
JEFES	3	3	8	14	14
GERENTES	0	1	1	2	2
DIRECTOR	1	0	0	1	1
TOTAL	27	27	151	205	91
					100

Fuente: Información suministrada por Mapfre La Seguridad C.A. Elaboración propia.

Se realizó un ajuste de 9 personas para incluir tres niveles estratégicos importantes, lo cual da un total de 100 personas.

Así mismo se presenta la siguiente tabla donde se proporciona la información correspondiente a los componentes de la dirección y de cada gerencia.

Tabla 6.Componentes de la Dirección y sus Gerencias

CARGO	GERENCIAS			FM o "Proporción del estrato	Ajuste
	DIRECCION	EMISIÓN Y SERVICIOS COMUNES	SINIESTROS Y PRESTACIONES		
ANALISTAS	3	4	43	49	
GESTORES	6	3	3	12	
TRAMITADOR MAESTRO	0	0	11	11	-1
COORDINADORES	1	2	4	7	
LIDER TECNICO	0	2	0	3	
MEDICO ASESOR	0	0	2	2	
JEFES	1	1	4	6	8
GERENTES	0	0	0	1	1
DIRECTOR	0	0	0	0	1
TOTAL	12	12	67	91	
				100	Ajustado

Fuente: Información suministrada por Mapfre La Seguridad C.A. Elaboración propia, de acuerdo a la metodología de (Sierra -Bravo, 2007)

3. Variables: Definición conceptual y Operacional de las Variables

3.1 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.

3.1.1 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 tomara como referencia las variables demográficas: edad, sexo y el nivel educativo.

3.1.2 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, independiente de su nivel supervisorio.

3.1.3 Equipos de trabajo

Hay que destacar que en la obra publicada por Lencioni (2003), no hay una definición de las dimensiones tomadas en cuenta en esta investigación por lo cual se procedió a realizar una búsqueda bibliográfica de los mismos y se tomaron en cuenta aquellas definiciones que se ajustan de mejor manera a la intención de la investigación. Dichas definiciones son las siguientes:

- **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, S.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 propios 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 está 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 a la organización (Alles, 2005)

3.1.4 Competencias

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 (Spencer & Spencer, 1993). Para Mapfre las competencias organizacionales son la “Capacidad expresada en términos de: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que demandan los procesos del negocio” (MAPFRE, 2014)

Así mismo, se presentan dimensiones de las competencias, las cuales son definidas por la organización MAPFRE La Seguridad C.A de seguros de la siguiente manera:

- **Orientación al cliente:** Habilidad para centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades del cliente interno/externo de manera efectiva y eficiente, superando sus expectativas y estableciendo sólidas relaciones profesionales, duraderas y de mutuo beneficio, promoviendo la confianza de los clientes con MAPFRE y consolidando una cultura orientada a la excelencia del servicio. (MAPFRE, 2014)
- **Compromiso bidireccional:** Grado de identificación de los colaboradores con MAPFRE, su marca y su cultura (MAPFRE, 2014)
- **Innovación:** Disposición de los empleados a generar nuevas ideas, aportar soluciones distintas, agregar valor o descubrir oportunidades en la actividad diaria de trabajo (MAPFRE, 2014)
- **Trabajo en equipo:** Conciencia de formar parte de un todo organizacional, donde las decisiones y acciones de los trabajadores, tienen efecto o impacto sobre el resto de la organización (MAPFRE, 2014)
- **Disposición al cambio y al aprendizaje:** Actitud positiva para aceptar manejar y promover procesos de cambio, obteniendo de éstos aprendizajes que le permitan adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente (MAPFRE, 2014)

- **Liderazgo:** A nivel de dirección es concebida como la habilidad para orientar y guiar al equipo hacia la consecución de los objetivos, favoreciendo el desarrollo, la motivación, la comunicación, generando relaciones de confianza y tomando decisiones alineadas con la estrategia de la organización (MAPFRE, 2014)
- **Pensamiento estratégico:** Habilidad para establecer conexión entre el entorno y la realidad organizacional y para tomar las decisiones que son necesarias para alcanzar el máximo desarrollo de sus capacidades, diseñando y estableciendo estrategias que le permitan crear ventajas competitivas para la organización (MAPFRE, 2014)
- **Dirección y desarrollo de otros:** Habilidad para comunicar, clarificar objetivos y responsabilidades, potenciando el aprendizaje, las relaciones positivas de trabajo y el desarrollo profesional a largo plazo de las personas a su cargo, ofreciéndoles orientación y asesoramiento en aras de una mejora continua. (MAPFRE, 2014)
- **Planificación y organización:** Capacidad para anticipar o prever el curso de una acción e identificar hitos y prioridades en las tareas/actividades a desarrollar, asociando los recursos necesarios en función de su disponibilidad y garantizando el cumplimiento de los objetivos en el tiempo definido. Implica priorizar eficazmente, estableciendo medidas de control de la ejecución prevista (MAPFRE, 2014)

3.2 Definición operacional de las variables

Tabla 7.Operacionalización de las variables demográficas y organizacionales

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
DEMOGRÁFICAS Y ORGANIZACIONALES	EDAD	Años de vida cumplidos	• 19 a 28 años • 29 a 37 años • 38 a 46 años • 47 a 55 años • 56 años o mas
	SEXO	Femenino	Femenino
		Masculino	Masculino
	NIVEL EDUCATIVO	Años de estudios culminados	• Secundaria incompleta • Secundaria culminada • Universitaria, TSU incompleta • Universitaria Lic. Incompleta • Universitaria culminada • Estudios superiores (Especialización-Maestría)
	CARGO	Funciones ejercidas dentro de la organización	• Analista • Cotizador • Operador telefónico • Coordinador técnico • Gestor • Tramitador maestro • Coordinador • Líder técnico • Médico asesor • Jefe • Gerente • Director
	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	Años cumplidos trabajando en la organización	Indicación de años en la organización

Tabla 8. Operacionalización de la variable equipo de trabajo por Lencioni (2003)

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

RESPONSABILIDAD	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.
	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 aéreas especializadas por el bien del equipo.
	Trabajo Colectivo	La moral se deteriora significativamente cuando no se logran las metas del equipo
	Reconocimiento	Los miembros del equipo no tienen prisa en destacar sus propias contribuciones. Los miembros del equipo señalan las contribuciones de los demás sin pérdida de tiempo

Tabla 9. Operacionalización de la variable competencia organizacional.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Respuesta adecuada	En la atención al cliente, se actúa de manera rápida para ofrecer una respuesta eficiente.
	COMPROMISO BIDIRECCIONAL	Transmisión de valores y conocimientos	Los miembros del equipo se preocupan por transmitir la cultura y valores de la organización
	INNOVACION	Busca mejoras	Los miembros del equipo se muestran interesados por aportar nuevas formas de realizar los procesos de trabajo.
	TRABAJO EN EQUIPO	Cooperación activa	Los miembros del equipo se muestran implicados y aportan ideas que ayudan a la integración del equipo.
	DISPOSICION AL CAMBIO Y AL APRENDIZAJE	Flexibilidad	Los miembros del equipo escuchan y adaptan nuevos puntos de vista para beneficiar los nuevos procesos
	LIDERAZGO	Comunicación adecuada	El supervisor dirige al equipo comunicando información oportuna para su buen desempeño.
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Evaluación Desarrollo	El supervisor establece estrategias que están acordes a los objetivos organizacionales.
	DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE OTROS	Establecimiento de límites	El supervisor establece claramente las acciones de cada colaborador acorde a sus funciones.

Tabla 10. Operacionalización del modelo de equipo eficaz (Robbins, S. 2004)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
MODELO DE EQUIPO EFICAZ	DISEÑO DE TRABAJO	Autonomía	Los miembros del equipos son libres para proponer ideas y para establecer la dinámica de las actividades
		Variedad de habilidades	Los integrantes del equipo cuentan con las habilidades necesarias para tener un buen desempeño
		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 equipo están acorde con los objetivos a alcanzar
	COMPOSICIÓN	Capacidad	Los miembros del equipo cuentan con la experiencia técnica necesaria.
			Los miembros cuentan con la habilidad para solucionar problemas en caso de presentarse.
		Personalidad	Los miembros cuentan con la habilidad de dar retroalimentación durante las dinámicas establecidas.
			Los colaboradores del equipo tienen un comportamiento agradable con sus compañeros.
			El equipo cuenta con la diversidad de roles necesarios para alcanzar un alto desempeño
			El número de personas que integra el equipo es el óptimo.
			Los colaboradores del equipo pueden desarrollar múltiples tareas en caso de ser necesario (ante la ausencia de un miembro)
	CONTEXTO	Preferencia por trabajar en equipo	Los integrantes del 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
		Clima de confianza	Existe un clima organizacional confiable para desarrollar equipos de alto desempeño
		Evaluación de desempeño y recompensas	La evaluación de desempeño del equipo se realiza de manera objetiva y oportuna. El buen desempeño del equipo es reconocido mediante recompensas.
	PROCESO	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 función de alcanzar metas claras y realistas.
		Eficacia de equipo	Existe confianza en el 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.

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

4.1 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 las competencias organizacionales
5. Cuestionario sección D con preguntas asociadas a los 4 componentes de Robbins

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) un cuestionario consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”, la cual constituye una de las herramientas más utilizada para la obtención de información.

Cuestionario Sección A. Datos demográficos y organizacionales.

En esta sección se hizo 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 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 Lencioni

Dicho cuestionario estuvo conformado por veinticinco (25) ítems que contenían 4 opciones de respuesta con un escalamiento tipo Likert que iba 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 emitiera su reacción eligiendo entre las categorías de la escala, en donde a cada punto se le asignó un valor numérico, donde el puntaje 1 represento

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 ultimo al adquirir una puntuación de 24 a 39 puntos se reflejaba una cohesión extremadamente baja en el equipo de trabajo. Estas puntuaciones se obtuvieron a partir de la sumatoria de los valores de cada respuesta en los rangos de respuesta del instrumento aplicado.

Cuestionario Sección C. Competencias Organizacionales

El cuestionario se encontraba dividido en dos segmentos (uno para los supervisores y otro para los supervisados) cada uno estuvo conformado por nueve (9) ítems que igualmente contenían 4 opciones de respuesta con un escalamiento tipo Likert que iba de 1 a 4 (Ver Anexo D y E), donde cada encuestado emitió su reacción eligiendo entre las categorías de la escala, en el cual a cada punto se le asignó un valor numérico, así el puntaje 1 representaba 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 la competencia 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, las 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 evidenciar 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 a 14 puntos se reflejaba un grado de competencia organizacional extremadamente bajo en el equipo de trabajo. Estas puntuaciones se obtuvieron a partir de la sumatoria de los valores de cada respuesta en los rangos de respuesta del instrumento aplicado.

Cuestionario Sección D. Componentes de Robbins

Dicho cuestionario estuvo conformado por veintidós (22) ítems que contenían 4 opciones de respuesta con un escalamiento tipo Likert que iba de 1 a 4 (Ver Anexo F), el encuestado emitió su reacción eligiendo entre las categorías de la escala, en donde a cada punto se le asignó un valor numérico, así el puntaje 1 representaba 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 mejor 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 ultimo al adquirir una puntuación de 22 a 34 puntos se reflejaba una eficacia extremadamente baja en el equipo de trabajo. Estas puntuaciones se obtuvieron a partir de la sumatoria de los valores de cada respuesta en los rangos de respuesta del instrumento aplicado.

4.2 Validez y confiabilidad del instrumento.

En cuanto a la validez de contenido del instrumento, no se evidenciaba información alguna referida por parte del autor Patrick Lencioni (2003), sin embargo para el uso de esta investigación 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 está referida al “grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión de acuerdo con expertos en el tema” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).
- Segundo, se realizó una prueba piloto (Ver Anexo G) con personas de áreas similares a la Dirección de Operaciones para evaluar el entendimiento y comprensión de los diferentes reactivos, además que esto permitió atender sugerencias y realizar breves cálculos estadísticos de distribución y de dispersión.
- Tercero, se aplicó el instrumento previamente corregido en la Dirección de Operaciones para finalmente realizar la tabulación progresiva de los instrumentos recibidos.

Los procedimientos explicados anteriormente para validar el instrumento propuesto por Lencioni, también fueron aplicados a los cuestionarios desarrollados para determinar las competencias organizacionales y el modelo de equipos eficaz propuesto por Robbins S. (2004), de esta manera todos los instrumentos estuvieron expuestos a una validez de expertos, se realizaron las debidas correcciones en su momento y se aplicaron a la población objeto de estudio de la investigación.

4.3 Procesamiento y análisis de los resultados.

Los instrumentos fueron aplicados a los trabajadores objeto de estudio para la investigación, es decir, aquellos trabajadores que formaban parte de la Dirección de Operaciones y sus dos Gerencias adscritas en la gestión a Junio del 2016, y que además formaban parte de la empresa de Seguros Mapfre Seguros La Seguridad, S.A., los cuales han cayeron en los supuestos de muestreo realizado por los cargos que ejercían y tenían más de 1 año de antigüedad en la empresa.

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

Las respuestas obtenidas en cada una de las dimensiones mediante la escala tipo Likert fueron 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” (p.294) y coeficiente de variación [CV] cuando se comparen varias medias 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 cálculos de los resultados se utilizó la herramienta estadística Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para la Ciencias Sociales (SPSS) versión 19, utilizada para realizar cálculos estadísticos, permitiendo describir o generalizar los datos arrojados en la investigación, el cual conlleva al análisis descriptivo de los datos.

Luego de realizar el paso anterior, se realizó 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 calculó a partir de las puntuaciones obtenidas de las muestras, y su nivel de medición vario entre -1.00 a +1.00; el signo nos indicó la dirección de correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación. Al elevar el coeficiente de Pearson al cuadrado (r^2), se obtuvo el coeficiente de determinación y su resultado indico la varianza de factores comunes, es decir, que porcentaje de variación de una variable explica la variación de otra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Asimismo, asociado con el coeficiente de Pearson se aplicó la regresión lineal definida por Hernández Sampieri (2010) como “un modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra” (p. 314). A través de un diagrama de dispersión se grafican las relaciones de las puntuaciones de una muestra de dos variables, una se considera independiente y otra como dependiente. En el caso de la presente investigación, la variable independiente está representada por los datos demográficos y organizacionales y las dependientes serán los equipos de trabajo según Lencioni, el modelo de equipo eficaz según Robbins y las competencias organizacionales.

4.4 Consideraciones éticas

La presente investigación consideró como un principio importante, el respeto a la confidencialidad de los datos, por lo que se resguardo la información obtenida de los sujetos pertenecientes a la muestra, destacando que la presente investigación obtuvo los resultados 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 los 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 este trabajo.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS versión 19. En primer lugar se realizó el análisis de confiabilidad y para ello se utilizó el coeficiente alpha de Cronbach, dando como resultado 0.931 para toda la muestra y para los supervisados, mientras que el Alpha para los Supervisores fue de 0.877. Esto indico que el instrumento posee una confiabilidad del 93.1% y 87.7% respectivamente.

Como punto inicial 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 los supervisores, el segundo a los supervisados y el tercero a toda la muestra en conjunto; 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 los Supervisores arrojo que el mayor porcentaje está enmarcado entre las edades de 38 y 46 años, representando un 37,5% de la población encuestada. Mientras que el 50% de la población estuvo entre 29 y 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 femenino con un 62.5%, mientras que el sexo masculino estuvo representado por 6 hombres lo que equivale a un 37,5% (Anexo I); y por último en lo que respecta a las variables demográficas, el nivel educativo de los Supervisores encuestados fue de un 12.5% nivel TSU, mientras que el 87.5% restante se ubicó exactamente en un 43.8% con universidad culminada y estudios superiores respectivamente, es importante señalar que la empresa financia los estudios si se cumplen ciertos requisitos. (Anexo J).

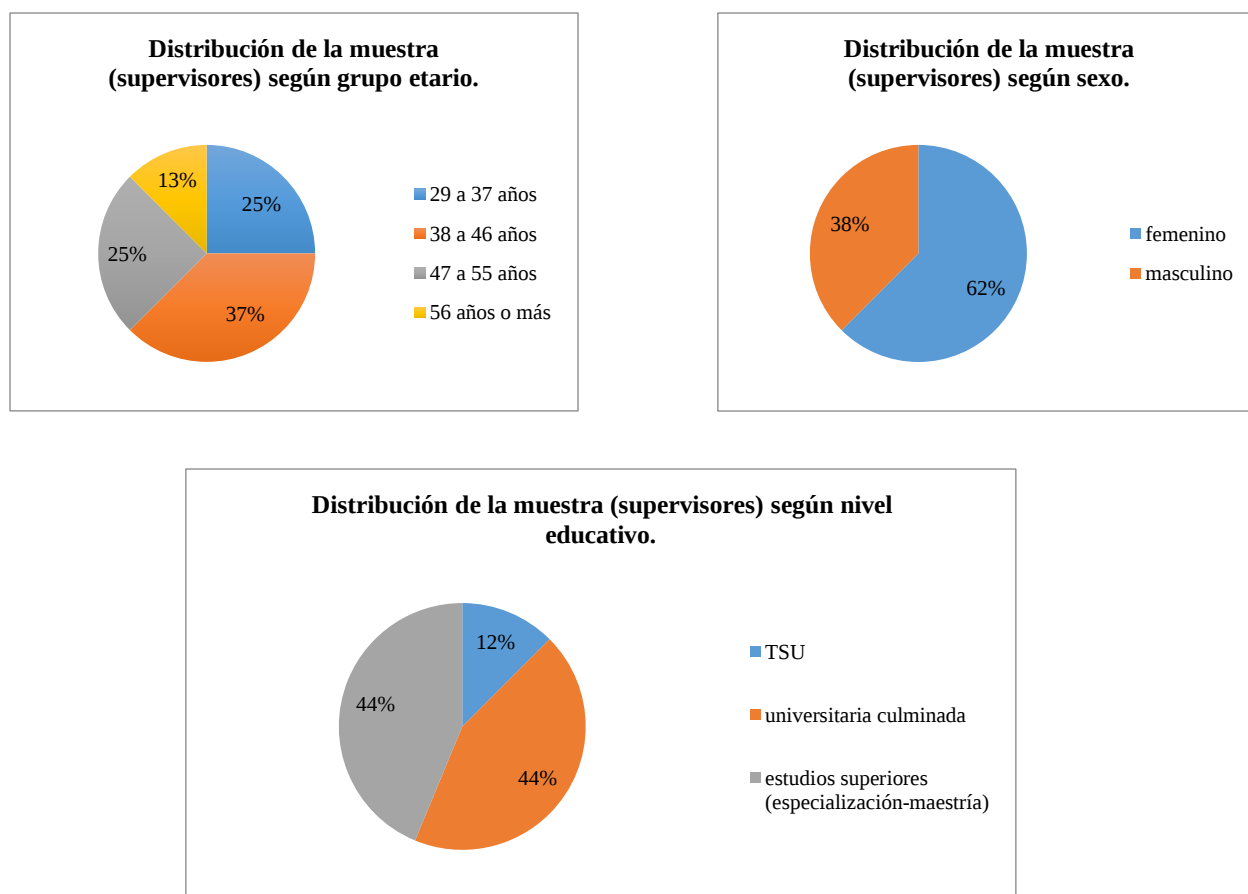


Gráfico 6. Distribución de la muestra según datos demográficos (Supervisores).
Elaboración propia.

En cuanto a las variables organizacionales, los Supervisores en un 87.6% se ubicaron con una antigüedad entre los 6 y 25 años en la organización, distribuyéndose en su mayoría entre los 6 y 15 años (25% cada categoría respectivamente), y 18,8% entre las categorías de 16 y 25 años. (Anexo K).

En lo que respecta al cargo, se vio representado por los jefes de división de cada una de las áreas de la Dirección de Operaciones con un 81.3% (Anexo L), por último de los 16 supervisores que conformaron la muestra, siete de ellos los cuales representan el 43,8% tenían un año ejerciendo el cargo. Por otra parte el 31,4% tenía 10 años o más en dichas posiciones. (Anexo M)

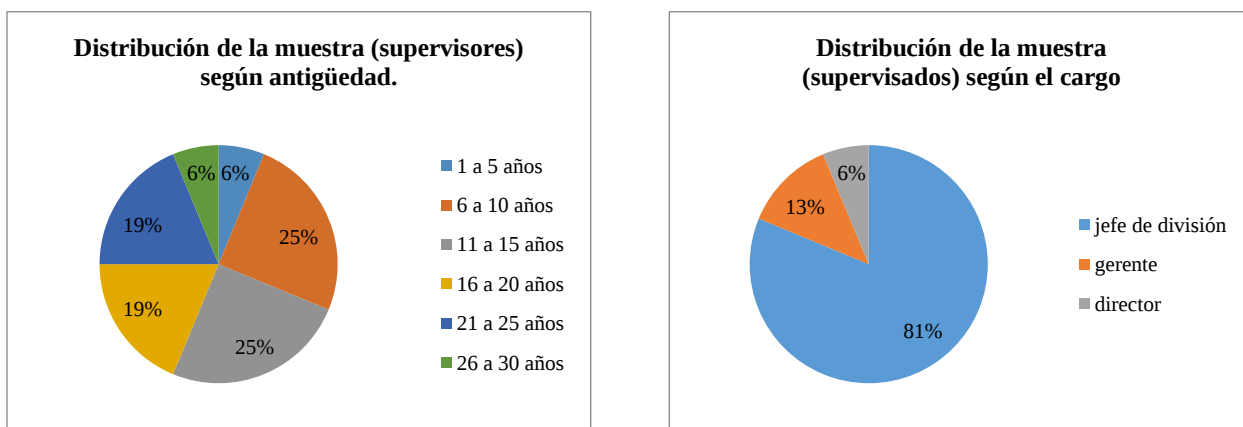


Gráfico 7. Distribución de la muestra según datos organizacionales (Supervisores).
Elaboración propia.

El segundo bloque estuvo representado por los Supervisados donde la mayor parte que integraron la muestra estaban contenidos entre el grupo de edad de 19 a 28 años (44%). La segunda categoría con mayor representación fue el grupo de edad comprendido entre 29 y 37 años los cuales abarcaban a 33 de los 84 individuos participantes en la muestra. (Anexo N), así mismo los integrantes que conformaban la muestra eran en un 66.7% de sexo femenino, y un 33.3% de sexo masculino. (Anexo O); finalmente en las variables demográficas, el nivel educativo fue de 12.5% en el nivel TSU, mientras que el 87.5% restante se ubicaban exactamente un 43.8% con universidad culminada (tercer nivel) y estudios superiores (cuarto nivel) respectivamente. (Anexo P).

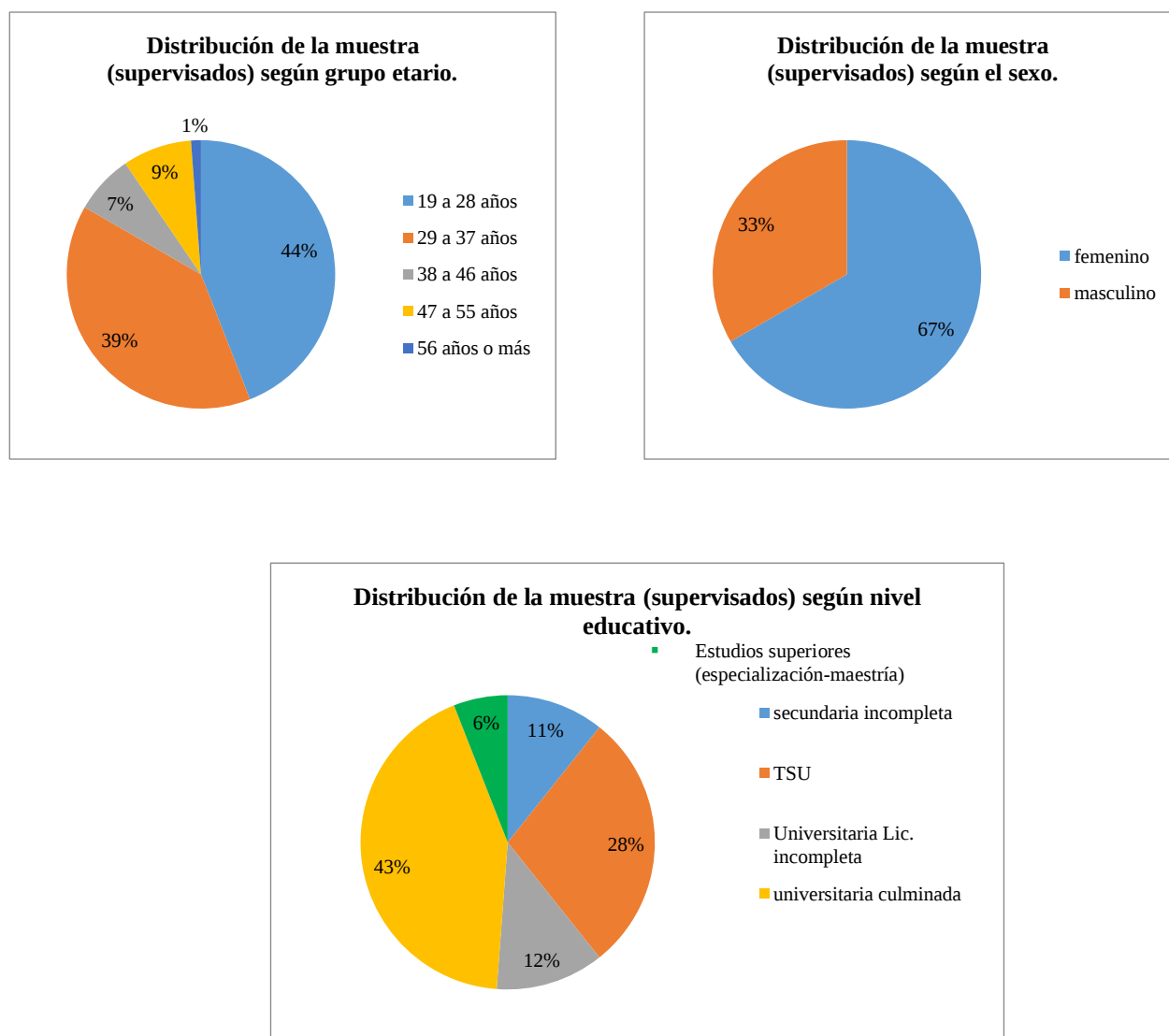


Gráfico 8. Distribución de la muestra según datos demográficos (Supervisados).
Elaboración propia.

Los Supervisados en las variables organizacionales se encontraban distribuidos de la siguiente manera; de las 84 personas encuestadas un 46.4% 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 34.5%. (Anexo Q), en cuanto al cargo se refiere 46 de los encuestados, es decir, el 54,8% eran analistas, seguidos por los gestores con un 15.5% y después los tramitadores maestros con un porcentaje de 11.9%. (Anexo R), finalmente 38 de los 84 sujetos que pertenecieron a la muestra tenían un año ejerciendo su cargo dentro de la empresa, lo que equivale al 45,2%

del total. La segunda categoría con mayor representación fue la de dos años de antigüedad con un 9,5%.(Anexo S)

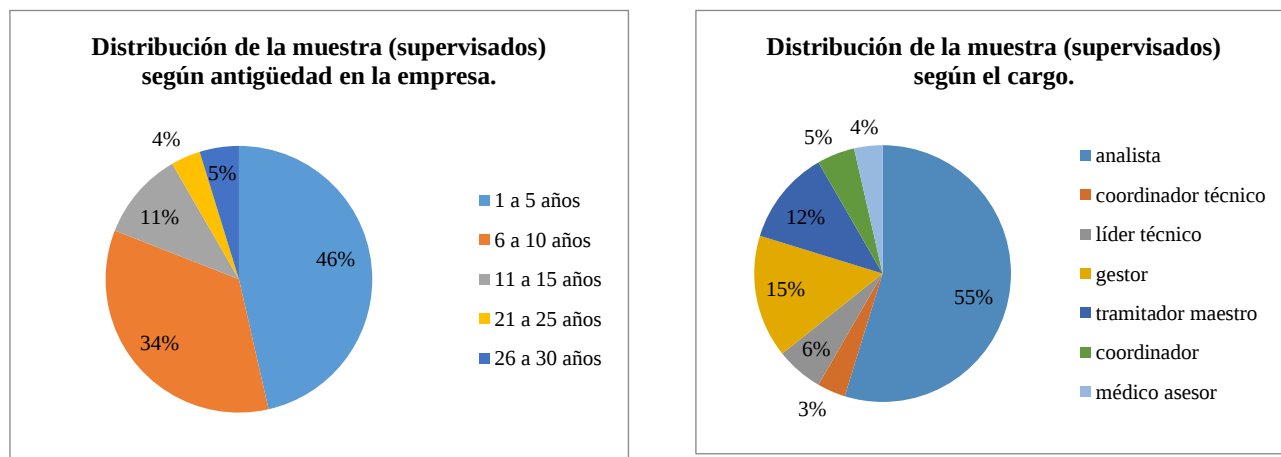


Gráfico 9. Distribución de la muestra según datos organizacionales (Supervisados).
Elaboración propia.

En cuanto a toda la población se refiere se realizó la distribución del nivel educativo según el sexo, donde se pudo observar que el 66% de la misma está representada por el sexo femenino y dentro del nivel educativo 43% del total de los encuestados tienen un nivel universitario, aunque en el sexo masculino la mayor representación de esta última variable presenta mayor frecuencia en el nivel TSU. (Anexo T)

Así mismo, en cuanto a la edad desde los 19 hasta los 55 años, son las que mayor representación tienen acumulando equitativamente 74% entre las dos, sin embargo el grupo comprendido entre los 29 y 37 años exhibió mayor nivel universitario ya que 26 de los 37 individuos pertenecientes a dicha categoría tienen nivel universitario o superior. (Anexo U)

Como se muestra en la tabla adjunta en lo que respecta a la antigüedad en la organización, el 40% 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 45% posean un año en el cargo actual desempeñado, siendo el cargo con mayor representación el de analista con un 46%, al ser una Dirección con colaboradores mayormente entre 19 a 28 años de edad, representados por el sexo femenino predominante con un 66%.

Tabla 11. *Asociación de Variables Organizacionales y Demográficas.*

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	CARGO	EDAD	SEXO
1 y 5 años	1 año	Analista	19 a 28 años	Femenino
40%	45%	46%	31%	66%

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 4 años, solo el 14% afirmó tener más de 15 años dentro de la organización, estando representado en su mayoría por el sexo femenino en 11%.

De igual forma, 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 constantes 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 presente pero no en niveles deseados consonos con equipos de alto desempeño según lo propuesto por Lencioni. 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 denota 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 las competencias 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 12. *Coeficiente de Variación de las Competencias Organizacionales*

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
Orientación al cliente	0,20785
Compromiso bidireccional	0,22026
Innovación	0,16083
Trabajo en equipo	0,16201
Disposición al cambio	0,18273
Liderazgo	0,17251
Pensamiento estratégico	0,13724
Dirección y desarrollo de otros	0,16115
Planificación y Organización	0,16654

Fuente: elaboración propia.

Por último en el cuestionario de Robbins (2004), como bien señala dicho autor, 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. Hay una 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 no es óptima, ya que sobrepasa con creces 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.

Tabla 13. *Correlaciones lineales de las variables estudiadas según R de Pearson.*

CORRELACIONES				
		LENCIONI	ORG	ROBBINS
LENCIONI	Correlación de Pearson	1	,600**	,612**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	100	100	100
ORG	Correlación de Pearson	,600**	1	,758**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	100	100	100
ROBBINS	Correlación de Pearson	,612**	,758**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	100	100	100

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia mediante el programa estadístico SPSS versión 19.

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 los equipos de trabajo según Lencioni (2003), el modelo de equipo eficaz según Robbins (2004) y las competencias organizacionales.

La correlación presente más fuerte fue la existente entre las competencias 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 0.76 y 1.00, siendo su valor de valor de 0,758, es decir, tienen una relación positiva y con una dupla más cercana a 1. Las correlaciones entre el modelo de Lencioni (2003) y las competencias organizacionales, y entre Lencioni y el modelo de equipo de Robbins presentaron también una relación directa y positiva, es decir, las variables se mueven en la misma dirección, pero presentan un valor de 0,600 y 0,612 respectivamente, lo cual indica una relación no tan débil

según la jerarquización prevista (Hernández y Sampieri 2010) pero más débil entre estas variables estudiadas.

Al elevar el coeficiente de Pearson al cuadrado (r^2), se obtiene el coeficiente de determinación y su resultado indica la varianza de factores comunes, es decir, el 57,46% de la variación en las competencias organizacionales explican las variaciones existentes en el modelo de equipo eficaz expuesto por Robbins (2004), mientras que solo el 36% y el 37,45% respectivamente, explican las variaciones existente entre el modelo de Lencioni (2003) y las competencias organizacionales y entre el modelo de Lencioni y el modelo de Robbins; por consiguiente el señalamiento de equipo eficaz desarrollado por Robbins (2004) posee aun mayor relevancia e importancia para lograr equipos de alto desempeño en la Dirección de Operaciones de la empresa MAPFRE La Seguridad C.A de Seguros.

Tabla 14. *Regresión lineal de la variable independiente datos demográficos.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
LENCIONI	,321a	,103	,075	,39405
ORGANIZACIONAL	,177a	,032	,001	,42535
ROBBINS	,240a	,058	,028	,40558

Fuente: elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19.

Tabla 15. *Regresión lineal de la variable independiente datos organizacionales.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
LENCIONI	,362 ^a	,131	,104	,38786
ORGANIZACIONAL	,250 ^a	,062	,033	,41853
ROBBINS	,316 ^a	,100	,072	,39640

Fuente: elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19.

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 los equipos de trabajo según Lencioni, el modelo de equipo eficaz según Robbins y las competencias organizacionales. En este caso, en primer lugar se procedió a establecer la relación entre la variable dependiente datos demográficos (edad, sexo y nivel educativo) con las tres variables dependientes consideradas en el estudio tal como se expresa en la Tabla 14; dichos datos explican el 10,3% de la variación en el modelo propuesto por Lencioni, mientras que para las competencias organizacionales y el modelo expuesto por Robbins los datos demográficos explican el 3,2 y 5,8% respectivamente.

En la tabla 15, 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 13,1% al momento de explicar el modelo de Lencioni, en un 6,2% al tomar en cuenta las competencias de la organización y en un 10% 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.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

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 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.

Le investigación desarrollada tuvo como objetivo determinar si los elementos desarrollados por los autores Lencioni (2003), Robbins (2004) y las competencias organizacionales según Mapfre (2014) en cuanto a equipos de alto desempeño se refiere, están presentes en el equipo de Dirección de Operaciones de Mapfre La Seguridad, C.A.

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 16, la mayor disfunción está representada por el ausencia de confianza (18 puntos), falta de compromiso (16 puntos), temor al conflicto (14 puntos), falta de atención a los resultados (14 puntos), y por último evitación de responsabilidades (9 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 cohesión moderadamente alta al obtener 71 puntos (de un máximo de 100 en toda la escala), lo que denota el bajo nivel presencial de las disfunciones mencionadas, ya que se ubica al equipo en la penúltima categoría según lo desarrollado por este autor como está indicado en la tabla 17, y por lo tanto constituyen una herramienta de oportunidad para desarrollar estrategias dirigidas a dirimir dichas disfunciones y obtener mayor ventajas competitivas a través de un trabajo eficaz.

Tabla 16. *Presencia de Disfunciones expuestas por Lencioni (2003)*

DISFUNCIONES	PUNTAJES	EFICIENCIA LOGRADA EN LA DISFUNCIÓN
Ausencia de confianza	18	75%
Temor al conflicto	14	70%
Falta de compromiso	16	80%
Evitación de responsabilidades	9	75%
Falta de atención a los resultados	14	70%
Total	71	74%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según 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: Elaboración propia.

Por su parte, para lograr equipos de alto desempeño no solo basta que haya ausencia de las 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 18, el diseño de trabajo es la característica con la percepción más favorable (16 puntos), el mismo se encuentra adecuadamente estructurado, lo que brinda a los colaboradores la oportunidades de desarrollar habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo con eficiencia las tareas asignadas; la característica anterior es seguida por la composición (28 puntos), contexto (16 puntos) y la característica con percepción menos favorable son los procesos de trabajo (18 puntos). Todo lo anterior arroja un total de 78 puntos (de un máximo de 88 puntos) que indican que el equipo presenta una eficacia moderadamente alta.

Tabla 18. *Características Ambientales y Procedimentales de Equipos de Trabajo expuesto por Robbins (2004)*

CARACTERISTICAS	PUNTAJES	EFICIENCIA LOGRADA EN LA DISFUNCIÓN
Diseño del trabajo	16	100%
Composición	28	88%
Contexto	16	80%
Proceso	18	80%
Total	78	87%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. *Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según Robbins (2004)*

Puntuación	Categoría
80-88	Mayor grado de eficacia
64-79	Eficacia moderadamente alta
49-63	Eficacia moderada
35-48	Eficacia moderadamente baja
22-34	Eficacia extremadamente baja

Fuente: Elaboración propia

Los individuos poseen la capacidades técnicas necesarias (el 89,3% de los individuos poseen un nivel educativo entre TSU y más universitaria) para cumplir con los diferentes roles pero al estar inmenso 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 moderadamente alta, 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 los lleva a desarrollar un mayor grado de competencia organizacional, dichas competencias en el instrumento cuya escala iba de mayor percepción a menor percepción, resultaron como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 20. *Presencia de Competencias Organizacionales*

Competencias Organizacionales	Puntajes (medias)
Orientación al cliente	3,57
Compromiso bidireccional	3,43
Innovación	3,62
Trabajo en equipo	3,55
Disposición al cambio	3,52
Liderazgo	3,64
Pensamiento estratégico	3,69
Dirección y desarrollo de otros	3,66
Planificación y Organización	3,61
Total	32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. *Categorías de Medición con respecto a los puntajes objetivos según las Competencias 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: Elaboración propia.

Con lo expuesto hasta ahora se puede concluir que el equipo de la Dirección de Operaciones de MAPFRE La Seguridad es un equipo de alto desempeño, poseen una cohesión y una eficacia moderadamente alta, y un máximo grado de competencia lo cual determina que posean las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para poner en practica 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.

La situación actual del equipo de trabajo estudiado enmarcado en el modelo de Lencioni (2003) conduce a concluir que la ausencia de confianza, la falta de compromiso y el temor al conflicto, 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 una 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 la evitación de la responsabilidad, dentro de esta variable no se presentan actitudes que lleven a asumir de manera categórica el compromiso para con la organización ya que en su mayoría se expresó que “a veces” se toman las responsabilidades tanto individuales como colectivas 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 reconocer 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.

Dentro de lo expuesto por Robbins (2004), el equipo de trabajo se encuentra adecuadamente estructurado; siendo uno de los puntos más destacados dentro de lo expresado por este autor es la gran cantidad de miembros dentro del equipo, pero a pesar de ello no está afectada otra característica tomada en cuenta según el modelo de equipo eficaz como lo es 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 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 la Dirección 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 moderadamente alta.

En cuanto a competencias organizacionales se refiere, el equipo de trabajo presenta un nivel óptimo de las mismas. A nivel empresarial se desarrollan estrategias y políticas para que las competencias estén desarrolladas y evidenciadas en el trabajo que se realiza en 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 de 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.

Los instrumentos desarrollados a partir de las propuestas de Lencioni (2003), Robbins (2004) y las competencias organizacionales (2014) permiten establecer que el equipo de la Dirección de Operaciones de Mapfre La Seguridad, C.A., es un equipo de alto desempeño. La relación existente entre los tres instrumentos no tienen niveles estadísticamente significativos pero la orientación implícita a o de cada uno permite determinar las características esenciales que un equipo debe tener para cumplir con los objetivos organizacionales y por lo tanto considerarse de alto desempeño. La Dirección de Operaciones es un área fundamental al realizarse todos los procesos destinados a satisfacer las demandas 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 Robbins y las competencias organizacionales (correlación de Pearson de 0,758), 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 lo 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 anteriormente 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 (en sub equipos de trabajo, por ejemplo y relacionados a procesos transversales que propicien la integralidad) 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 conllevando 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 que 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 menos 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 mismos 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
3. Futuros estudios podrían realizarse con muestras de quipos 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 Seguros, por lo que posteriormente futuros estudios pudieran incluir otras áreas del mercado venezolano y así determinar posibles diferencias.
5. 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 BIBLIOGRÁFICAS

- 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 experiencial. 7-8.
- Arango, E. (2004). *La formación de directivos en MAPFRE*.
- 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.
- 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>
- Carrión, J. (08 de enero de 2015). *opemconsultores*. Recuperado el 30 de septiembre de 2015, de www.opemconsultores.es
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: McGrawHill.
- Covey, S. R. (2011). *Trabajo en Equipo*. (I. I. Educacion, 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/>

- DRAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search>
- Emilita Garcia, Nakary Teixeira. (2005). *Percepción del desempeño de Equipos de Trabajo y Desarrollo de Competencias de los miembros al recibir Coaching Grupal*. Caracas.
- 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.
- 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>
- 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 Table Group*. 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: McGrallH.
- 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 Organizational Psychology*, 333-375.

- 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>
- MAPFRE. (2014). *Gente MAPFRE*.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Miguel, D., & Peñalver, M. (2010). *Eficacia directiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- Peñalver, M. y. (2010). *Eficacia Directiva*. Madrid: Diaz 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.). Mexico: Pearson.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*. Nueva York: Psychology Press.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- SEGUROS, M. (2014). *Modelo de competencia MAPFRE Venezuela*.
- 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.

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: 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.php
- SUDEASEG. (2015). Obtenido de http://www.sudeaseg.gob.ve/publico/archivos/estadisticas/esta_merc/merc_10.php
- 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).
- 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.

ANEXOS

Anexo A. Hoja de Información

PRESENTACION

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 Relaciones Industriales de la UCAB; por lo que la información recogida tiene sólo fines académicos y tendrá un tratamiento de total confidencialidad.

No se contemplan 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 verdadera*** y 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 proporcione 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.

• Variables Demográficas

Edad

19 a 28 años ☐ 29 a 37 años ☐ 38 a 46 años ☐ 47 a 55 años ☐ 56 años o más ☐

Sexo

Masculino ☐ Femenino ☐

Nivel Educativo (concluido)

Secundaria culminada ☐ Universitaria TSU incompleta ☐ Universitaria Lic. Incompleta ☐
Universitaria culminada ☐ Estudios 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

Analista ☐ Cotizador ☐ Operador Telefónico ☐ Coordinador Técnico ☐
Gestor ☐ Tramitador Maestro ☐ Coordinador ☐ Líder Técnico ☐
Jefe de División ☐ Médico Asesor ☐ Gerente ☐ Director ☐

Antigüedad en el cargo _____

Gerencia _____

División _____

Coordinación _____

Anexo C. Cuestionario Modelo de Lencioni

CUESTIONARIO LENCIONI

		NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	HABITUALMENTE (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 a 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	A los miembros del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.				
10	Los miembros del equipo están dispuestos a hacer sacrificios en sus áreas 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.				

		NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	HABITUALMENTE (4)
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 del 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 pérdida de tiempo.				
25	Los miembros del equipo se sienten cómodos conversando sobre su vida con los otros colaboradores.				

Anexo D. Cuestionario Competencias Organizacionales. Supervisores

CUESTIONARIO COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

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

Anexo E. Cuestionario Competencias Organizacionales. Supervisados

CUESTIONARIO COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

		NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	HABITUALMENTE (4)
1	En la atención al cliente se actúa de manera rápida para ofrecer una respuesta eficiente.				
2	Los miembros del equipo se preocupan por transmitir la cultura y valores de la organización				
3	Los miembros del equipo se muestran interesados por aportar nuevas formas de realizar los procesos de trabajo.				
4	Los miembros del equipo se muestran implicados y aportan ideas que ayudan a la integración del equipo.				
5	Los miembros del equipo escuchan y adaptan nuevos puntos de vista para beneficiar los nuevos procesos				
6	El supervisor dirige al equipo comunicando información oportuna para su buen desempeño.				
7	El supervisor establece estrategias que están acordes a los objetivos organizacionales.				
8	El supervisor establece claramente las acciones de cada colaborador acorde a sus funciones.				
9	El supervisor establece los seguimientos adecuados de las actividades programadas y de los tiempos de ejecución.				

Anexo F. Cuestionario Componentes de Robbins

CUESTIONARIO ROBBINS S. (2014)

		NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	HABITUALMENTE (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.				

		NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	HABITUALMENTE (4)
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 equipo 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 el 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)				

RECOMENDACIONES

(Al cuestionario por usted contestado)

- ¿Se explicó con claridad cada una de las preguntas?

SI ☐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 22.** *Distribución de la muestra (supervisores) según grupo etario.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	29 a 37 años	4	25,0	25,0	25,0
	38 a 46 años	6	37,5	37,5	62,5
	47 a 55 años	4	25,0	25,0	87,5
	56 años o más	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19.

Anexo I.**Tabla 23.** *Distribución de la muestra (supervisores) según sexo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	femenino	10	62,5	62,5	62,5
	masculino	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo J.**Tabla 24.** *Distribución de la muestra (supervisores) según nivel educativo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TSU	2	12,5	12,5	12,5
universitaria culminada	7	43,8	43,8	56,3
estudios superiores (especialización-maestría)	7	43,8	43,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19**Anexo K.****Tabla 25.** *Distribución de la muestra (supervisores) según antigüedad.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 a 5 años	1	6,3	6,3	6,3
6 a 10 años	4	25,0	25,0	31,3
11 a 15 años	4	25,0	25,0	56,3
16 a 20 años	3	18,8	18,8	75,0
21 a 25 años	3	18,8	18,8	93,8
26 a 30 años	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo L.**Tabla 26.** *Distribución de la muestra (supervisados) según el cargo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	jefe de división	13	81,3	81,3	81,3
	gerente	2	12,5	12,5	93,8
	director	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo M.**Tabla 27.** *Distribución de la muestra (supervisores) según antigüedad en el cargo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	7	43,8	43,8	43,8
	2,0	1	6,3	6,3	50,0
	3,0	1	6,3	6,3	56,3
	7,0	1	6,3	6,3	62,5
	9,0	1	6,3	6,3	68,8
	10,0	3	18,8	18,8	87,5
	11,0	1	6,3	6,3	93,8
	20,0	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo N.**Tabla 28.** *Distribución de la muestra (supervisados) según grupo etario.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19 a 28 años	37	44,0	44,0	44,0
	29 a 37 años	33	39,3	39,3	83,3
	38 a 46 años	6	7,1	7,1	90,5
	47 a 55 años	7	8,3	8,3	98,8
	56 años o más	1	1,2	1,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo O.**Tabla 29.** *Distribución de la muestra (supervisados) según el sexo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	femenino	56	66,7	66,7	66,7
	masculino	28	33,3	33,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo P.**Tabla 30.** *Distribución de la muestra (supervisados) según nivel educativo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos secundaria incompleta	9	10,7	10,7	10,7
TSU	24	28,6	28,6	39,3
Universitaria Lic. incompleta	10	11,9	11,9	51,2
universitaria culminada	36	42,9	42,9	94,0
estudios superiores (especialización-maestría)	5	6,0	6,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19**Anexo Q.****Tabla 31.** *Distribución de la muestra (supervisados) según antigüedad en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 a 5 años	39	46,4	46,4	46,4
6 a 10 años	29	34,5	34,5	81,0
11 a 15 años	9	10,7	10,7	91,7
21 a 25 años	3	3,6	3,6	95,2
26 a 30 años	4	4,8	4,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo R.**Tabla 32.** *Distribución de la muestra (supervisados) según el cargo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos analista	46	54,8	54,8	54,8
coordinador técnico	3	3,6	3,6	58,3
líder técnico	5	6,0	6,0	64,3
gestor	13	15,5	15,5	79,8
tramitador maestro	10	11,9	11,9	91,7
coordinador	4	4,8	4,8	96,4
médico asesor	3	3,6	3,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo S**Tabla 33.** *Distribución de la muestra (supervisados) según antigüedad en el cargo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	38	45,2	45,2	45,2
	1,4	1	1,2	1,2	46,4
	1,5	3	3,6	3,6	50,0
	1,6	4	4,8	4,8	54,8
	2,0	8	9,5	9,5	64,3
	2,3	2	2,4	2,4	66,7
	2,7	1	1,2	1,2	67,9
	3,0	2	2,4	2,4	70,2
	3,1	1	1,2	1,2	71,4
	4,0	2	2,4	2,4	73,8
	4,6	1	1,2	1,2	75,0
	5,0	4	4,8	4,8	79,8
	6,0	3	3,6	3,6	83,3
	7,0	2	2,4	2,4	85,7
	8,0	1	1,2	1,2	86,9
	9,0	2	2,4	2,4	89,3
	9,6	1	1,2	1,2	90,5
	10,0	5	6,0	6,0	96,4
	11,0	1	1,2	1,2	97,6
	13,0	2	2,4	2,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Anexo T.**Tabla 34.** *Distribución del nivel educativo según el sexo*

		Sexo		Total
		femenino	Masculino	
Nivel educativo concluído	secundaria incompleta	7	2	9
	TSU	14	12	26
	universitaria Lic. incompleta	6	4	10
	universitaria culminada	32	11	43
	estudios superiores (especialización- maestría)	7	5	12
Total		66	34	100

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo U.**Tabla 35.** *Distribución del nivel educativo según la edad*

		Edad					Total
		19 a 28 años	47 a 55 años	56 años o más	47 a 55 años	56 años o más	
Nivel educativo concluido	secundaria incompleta	2	1	9	2	1	9
	TSU	2	0	26	2	0	26
	universitaria Lic. incompleta	1	0	10	1	0	10
	universitaria culminada	4	1	43	4	1	43
	estudios superiores (especialización-maestría)	2	1	12	2	1	12
Total		37	11	3	11	3	100

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo V.**Tabla 36.** *Distribución de la muestra según antigüedad en la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 a 5 años	40	40,0	40,0	40,0
6 a 10 años	33	33,0	33,0	73,0
11 a 15 años	13	13,0	13,0	86,0
16 a 20 años	3	3,0	3,0	89,0
21 a 25 años	6	6,0	6,0	95,0
26 a 30 años	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo W.**Tabla 37.** *Distribución de la muestra según el cargo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Analista	46	46,0	46,0	46,0
	coordinador técnico	3	3,0	3,0	49,0
	líder técnico	5	5,0	5,0	54,0
	Gestor	13	13,0	13,0	67,0
	tramitador maestro	10	10,0	10,0	77,0
	Coordinador	4	4,0	4,0	81,0
	jefe de división	13	13,0	13,0	94,0
	médico asesor	3	3,0	3,0	97,0
	Gerente	2	2,0	2,0	99,0
	Director	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Anexo X

Tabla 38. *Distribución antigüedad en la empresa según de edad.*

		19 a 28 años	29 a 37 años	38 a 46 años	47 a 55 años	56 años o más	Total
Antigüedad en la empresa	1 a 5 años	31	9	0	0	0	40
	6 a 10 años	6	23	3	1	0	33
	11 a 15 años	0	5	6	1	1	13
	16 a 20 años	0	0	1	1	1	3
	21 a 25 años	0	0	2	4	0	6
	26 a 30 años	0	0	0	4	1	5
Total		37	37	12	11	3	100

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo Y

Tabla 39. *Distribución antigüedad en la empresa según el sexo.*

		Sexo		Total
		femenino	masculino	
Antigüedad en la empresa	1 a 5 años	19	21	40
	6 a 10 años	26	7	33
	11 a 15 años	10	3	13
	16 a 20 años	2	1	3
	21 a 25 años	5	1	6
	26 a 30 años	4	1	5
Total		66	34	100

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19

Anexo Z**Tabla 40.** *Distribución del sexo según el cargo.*

		Edad								
		analista	coordinador técnico	líder técnico	gestor	tramitador maestro	coordinador	jefe de división	médico asesor	gerente
Sexo	femenino	27	2	4	9	8	3	7	3	2
	masculino	19	1	1	4	2	1	6	0	0
Total		46	3	5	13	10	4	13	3	2

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 19