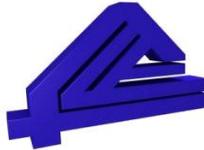




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**La capacidad para definir problemas
y su incidencia en el desempeño de quienes ocupan puestos
jerárquicos en las empresas**

Autor: Hernán Augusto Parajón

Director de Tesis: Julio Rodríguez Rey

Codirector de Tesis: Julián Rafael Dib

Posadas (AR), MAYO 2023

HERNÁN AUGUSTO PARAJÓN

**LA CAPACIDAD PARA DEFINIR PROBLEMAS
Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE QUIENES OCUPAN
PUESTOS JERÁRQUICOS EN LAS EMPRESAS**

Tesis Doctoral presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la
obtención del Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), MAYO 2023

**LA CAPACIDAD PARA DEFINIR PROBLEMAS
Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE QUIENES OCUPAN
PUESTOS JERÁRQUICOS EN LAS EMPRESAS**

HERNÁN AUGUSTO PARAJÓN

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador
constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), MAYO 2023

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: HERNÁN AUGUSTO PARAJÓN

Firma:

Fecha: MAYO DE 2023

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia.

Al Sr. Ministro de Educación de la Provincia de Tucumán y a mi Jefe.

Al Director, al Codirector de mi tesis y a mi correctora de estilo.

A mis compañeros de trabajo y a mis amigos.

Todos ellos me ayudaron de alguna manera, para que mi Doctorado sea algo posible.

“Si tuviese solo una hora para salvar al mundo, dedicaría 55 minutos a definir el problema”

Albert Einstein, (1879 – 1955)

ÍNDICE

RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
o Formulación del Problema.....	17
o Hipótesis	19
o Objetivos.....	19
▪ Objetivo general.....	19
▪ Objetivos específicos	19
o Metodología.....	19
o Resultados esperados	20
o Aportes de la investigación.....	20
o Breve estructura de la tesis	21
CAPÍTULO I	23
MARCO TEÓRICO	23
o 1.1 MARCO REFERENCIAL	23
▪ La Administración y el trabajo del administrador	25
▪ Acerca de los problemas y su definición en Administración.....	26
o 1.2 MARCO CONCEPTUAL	38
▪ Sobre problemas, definición de problemas y resolución de problemas.....	38
▪ Del análisis del puesto a la evaluación de desempeño.....	49
CAPÍTULO 2	56
MARCO METODOLÓGICO	56
o 2.1 Metodología de la investigación.....	56
o 2.2 Población y muestra	57
▪ Caracterización de la muestra seleccionada de empresas de la industria de los alimentos	59
▪ Criterios de selección.....	59
▪ Muestra de empresas seleccionadas.....	61
o 2.3 Desarrollo de una herramienta para evaluar la CDP	61
o 2.4 Método, herramientas y secuencia de pasos para evaluación de desempeño	62
CAPÍTULO 3	66

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	66
o Resultados de la Investigación	66
▪ Perfil de los encuestados	66
▪ Resultados de la evaluación de la competencia Capacidad para Definir Problemas según los grados	78
▪ Los GE y las 420 encuestas sin considerar el puesto de trabajo del evaluador	78
o Cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo en cuanto eficacia y eficiencia	82
▪ Los GE y las 420 encuestas considerando el puesto de trabajo del evaluador	83
o Cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo considerando el cargo del evaluador	92
▪ Los GE y las 420 encuestas ponderadas considerando el puesto de trabajo del evaluador	96
o Cumplimiento de los objetivos del puesto promedio ponderado	102
o Prueba de Alfa de Cronbach (420 encuestados)	103
o Análisis de relación entre variables	105
o Pruebas de normalidad (paramétricas)	107
o Correlación entre Cumplimiento de los objetivos del puesto y los Grados de la competencia	110
CONTRASTE DE HIPÓTESIS	112
DISCUSIÓN	113
PROPUESTAS QUE SURGEN DE ESTA TESIS, APORTES Y CONTRIBUCIONES	122
CONCLUSIÓN	124
GLOSARIO	131
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	144
o Anexo 1: Formulario Descripción de Puestos	145
o Anexo 2: Formulario para la Evaluación de desempeño 360 grados	153
o Anexo 3: Verificación de la validez del formulario de evaluación.	156
o Anexo 4: Datos obtenidos a través de la evaluación 360 grados a los puestos jerárquicos de las empresas	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de la muestra seleccionada de empresas de la industria de los alimentos	60
Tabla 2. Escala tipo Likert utilizada para evaluación.....	97
Tabla 3. Respuestas de las evaluaciones según el cargo y su correspondiente ponderación	98
Tabla 4. Prueba de Alfa de Cronbach para los 420 encuestados	104
Tabla 5. Prueba de Alfa de Cronbach para 105 encuestados, valores no redondeados	104
Tabla 6. Prueba de Skewnes / Kurtosis para las 420 encuestas.....	108
Tabla 7. Prueba de Shapiro - Francia para las 420 encuestas.....	108
Tabla 8. Prueba de Kolmogorov - Smirnov para las variables acumuladas P1 - P4	109
Tabla 9. Prueba de Kolmogorov - Smirnov para las variables acumuladas P5 - P6	109
Tabla 10. Correlación entre variables de estudio	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Administrar visto como proceso	18
Figura 2. Categorías descriptivas de la actividad de los Administradores	30
Figura 3. Modelo de toma de decisiones DECIDE	34
Figura 4. La definición de problemas	42
Figura 5. Modelo de Resolución de Problemas	45
Figura 6. Un marco de perspectiva para la definición del problema.....	47
Figura 7. Relaciones entre las dimensiones centrales del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados sobre el puesto	54
Figura 8. Evaluadores	64
Figura 9. Género de 420 encuestados	67
Figura 10. Intervalo de edad de 420 encuestados	68
Figura 11. Nivel de estudio alcanzado por los 420 encuestados	68
Figura 12. Antigüedad de los 420 encuestados en el puesto de trabajo	69
Figura 13. Género de los 420 encuestados para el cargo DD.....	70
Figura 14. Género de los 420 encuestados para el cargo GE	70
Figura 15. Género de los 420 encuestados para el cargo GS	71
Figura 16. Género de los 420 encuestados para el cargo PAR.....	71
Figura 17. Edad de los encuestados para el cargo DD	72
Figura 18. Edad de los encuestados para el cargo GE.....	72
Figura 19. Edad de los encuestados para el cargo GS	73
Figura 20. Edad de los encuestados para el cargo PAR	73
Figura 21. Nivel de estudio para el cargo DD	74
Figura 22. Nivel de estudio para el cargo GE.....	75
Figura 23. Nivel de estudio para el cargo GS.....	75
Figura 24. Nivel de estudio para el cargo PAR	75
Figura 25. Antigüedad de los encuestados en el cargo DD.....	77

Figura 26. Antigüedad de los encuestados en el cargo GE	77
Figura 27. Antigüedad de los encuestados en el cargo GS.....	77
Figura 28. Antigüedad de los encuestados en el cargo PAR.....	78
Figura 29. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 1 de la competencia CDP..	79
Figura 30. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 2 de la competencia CDP...	80
Figura 31. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 3 de la competencia CDP..	81
Figura 32. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 4 de la competencia CDP..	81
Figura 33. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficacia según los 420 encuestados.....	82
Figura 34. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficiencia según los 420 encuestados.....	83
Figura 35. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 1	84
Figura 36. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 1.....	84
Figura 37. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 1	85
Figura 38. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 1	85
Figura 39. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 2	86
Figura 40. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 2.....	86
Figura 41. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 2.....	87
Figura 42. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 2	87
Figura 43. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 3	88
Figura 44. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 3.....	89
Figura 45. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 3.....	89
Figura 46. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 3	89
Figura 47. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 4	90
Figura 48. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 4.....	91
Figura 49. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 4.....	91
Figura 50. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 4	91
Figura 51. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo DD. Eficacia	93

Figura 52. Cumplimiento de los objetivos del GE según autoevaluación. Eficacia.....	93
Figura 53. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo GS. Eficacia	93
Figura 54. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo PAR. Eficacia	94
Figura 55. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo DD. Eficiencia	95
Figura 56. Cumplimiento de los objetivos del GE según autoevaluación. Eficiencia....	95
Figura 57. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo GS. Eficiencia	95
Figura 58. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo PAR. Eficiencia.....	96
Figura 59. Grado 1 de la competencia de los 420 encuestados ponderados.....	99
Figura 60. Grado 2 de la competencia de los 420 encuestados ponderado	100
Figura 61. Grado 3 de la competencia de los 420 encuestados ponderado	101
Figura 62. Grado 4 de la competencia de los 420 encuestados ponderado	101
Figura 63. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficacia de los 420 encuestados ponderado	102
Figura 64. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficiencia de los 420 encuestados ponderado	103
Figura 65. Diagrama de dispersión entre grados de la competencia CDP y el cumplimiento de los objetivos del puesto	105
Figura 66. Histograma de Grados de la competencia CDP, acumulado de promedio ponderado de los 420 encuestados	106
Figura 67. Histograma de cumplimiento de los objetivos del puesto, acumulado de promedio ponderado de 420 encuestados.....	107

RESUMEN

Diferentes investigaciones en Administración analizan cómo las personas pueden verse afectadas por el trabajo que realizan y por las condiciones del mismo. En las organizaciones, el impacto de ello puede reflejarse en factores como ausentismo, rotación, productividad, satisfacción del personal, etc.

Algunos estudios centrados en el trabajo del Administrador (gerentes, directores, jefes, considerados aquí como equivalentes) evidencian que su principal tarea es definir problemas, no resolverlos. Otros, ponen énfasis en las habilidades, herramientas o técnicas que deben tener para decidir y resolver problemas, sin mencionar la definición. Sin embargo, esta instancia significativa precede a los mencionados procesos y en esta investigación se destacará su importancia.

Este trabajo propone incorporar la capacidad para definir problemas del Administrador a su evaluación de desempeño, ya que se considera ésta su principal tarea. Para lograrlo, primero se debe probar que la capacidad para definir problemas se relaciona significativamente con su desempeño.

La investigación está centrada en el trabajo de Administradores que ocupan puestos jerárquicos en empresas privadas exportadoras de la Provincia de Tucumán, dedicadas a los alimentos. Se consideró que una de las más importantes tareas de éstos para ser competentes es la de definir problemas.

Se definió como variable independiente la competencia Capacidad para Definir Problemas (CDP), y al cumplimiento de los objetivos del puesto, variable dependiente. Así, se evaluó el puesto de trabajo de 105 gerentes mediante metodología de evaluación de 360 grados.

En el estudio se asume causalidad entre las variables y se verifica correlación entre ambas, comprobándose las hipótesis planteadas. Los hallazgos sugieren que es posible utilizar CDP al evaluar el desempeño de los gerentes.

Palabras clave: Administrador, Evaluación de desempeño, Problemas, Definición de problemas

ABSTRACT

Different investigations in Administration analyze how people can be affected by the work they do and by its conditions. In organizations, the impact of this can be reflected in factors such as absenteeism, turnover, productivity, staff satisfaction, etc.

Some studies focused on the work of the Administrator (managers, directors, bosses, considered here as equivalent) show that their main task is to define problems, not to solve them. Others emphasize the skills, tools or techniques they must have to decide and solve problems, without mentioning the definition. However, this significant instance precedes the aforementioned processes and its importance will be highlighted in this investigation.

This paper proposes to incorporate the Administrator's ability to define problems into his performance evaluation, since this is considered his main task. To achieve this, it must first be proven that the ability to define problems is significantly related to their performance.

The investigation is focused on the work of Administrators who occupy hierarchical positions in private exporting companies in the Province of Tucumán, dedicated to food. It was considered that one of the most important tasks for them to be competent is to define problems.

The competence to Define Problems (CDP) was defined as an independent variable, and the fulfillment of the objectives of the position, a dependent variable. Thus, the job position of 105 managers was evaluated using a 360-degree evaluation methodology.

In the study, causality is assumed between the variables and a correlation between the two is verified, verifying the hypotheses proposed. The findings suggest that it is possible to use CDP when evaluating the performance of managers.

Key Words: Manager, Performance evaluation, Problems, Problems definition

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de 200 años diferentes investigaciones realizadas en el campo de la administración analizaron cómo afecta o puede afectar el trabajo a las personas que lo realizan (Herzberg *et al.*, 1959; Hackman & Oldham, 1980; Xie & Johns, 1995; Humphrey *et al.*, 2007; Parker, 2014). Los mismos indican que el hombre es susceptible de ser afectado por el trabajo y por las condiciones en las que lo realiza. Por otra parte, muestran que en organizaciones de diferentes tipos (empresariales, gubernamentales o no gubernamentales), el impacto puede verse reflejado al evaluar distintos factores como el ausentismo, la rotación, la productividad o la satisfacción del personal, entre otros.

Asimismo, estudios sobre las organizaciones y los sistemas sociales (Druker, 2003; Chareanpunsirikul *et al.*, 2002; Mintzberg, 1975, Matus, 2021; Johansen, 2011) analizan el trabajo de los administradores, incluyendo entre éstos tanto a los gerentes y directores como a los gobernantes; es decir, personas que se desempeñan en puestos jerárquicos (en adelante, PJ) de trabajo.

El resultado de la investigación de Johansen (2011) en particular, evidencia que la principal tarea que realizan los administradores es definir problemas y no resolverlos. En cambio, otros autores ponen énfasis en las habilidades, las herramientas o las técnicas que debe tener para decidir y resolver problemas, sin hacer mención a la etapa de definición (Druker, 2003; Chareanpunsirikul *et al.*, 2002; Mintzberg, 1975, Matus, 2021). Sin embargo, en la mayoría de los casos esta instancia significativa precede a los mencionados procesos y por eso en esta investigación se destacará su importancia.

Se han estudiado y establecido procesos que permiten evaluar el desempeño de los administradores donde es necesario, en primer lugar, definir el puesto. En esta etapa, el evaluador y la persona a ser evaluada acuerdan los criterios de desempeño y responsabilidades (Alles, 2017) estableciendo además que la evaluación se realiza sólo en relación con el puesto.

Evaluar desempeño es el resultado de comparar en qué medida los resultados y/o conductas de quien se desempeña en un cargo, responden a lo esperado; algunas organizaciones también utilizan rasgos como una actitud positiva y demostrar confianza

(Robbins, 2017). Es decir, evaluar desempeño es saber en qué medida la persona hace lo que se espera que haga.

En la definición o descripción de los puestos en general aparecen especificaciones sobre los objetivos, las funciones, tareas, los recursos, nivel de autoridad y responsabilidad que son asignadas a los puestos (Alles, 2002). El análisis del puesto considera los efectos y consecuencias que las asignaciones mencionadas han de producir en los trabajadores (Oldham, G. R., & Fried, Y., 2016); por ejemplo, a nivel de la motivación, la satisfacción, la productividad, etc.

Entendiendo al administrador como un definidor y aceptando que definir problemas es su principal tarea, se abren interrogantes respecto a los efectos que puede generar esta variable de los ocupantes de PJ. A saber, se puede modificar el tipo de problemática a definir, la cantidad de problemas, el nivel de importancia, la frecuencia, entre otros; y esto, probablemente ha de influir en la productividad, la motivación y la satisfacción de los administradores.

La definición y/o la solución de un problema en general se considera válida o útil, dependiendo entre otras cosas de los intereses de los actores involucrados; por ejemplo: la empresa, el trabajador, los clientes, los proveedores, el medio ambiente, la sociedad, los inversores, etc. La consideración también puede depender de otros factores como los cognitivos, los emocionales, las creencias, los valores, la educación, etc., de los involucrados.

Se puede asumir que un problema, es el desvío entre un estado o situación actual no deseada A y otro deseado B (Kepner Tregoe, 1976). Un problema que no se define, no se resuelve; y si se define incorrectamente o de una manera subóptima (Volkema, 1986), todo lo que se haga a continuación en el proceso o estrategia de solución no tendrá valor, porque no se solucionará el verdadero problema, sino uno aparente.

Este trabajo pretende incorporar la capacidad para definir problemas del Administrador a su evaluación de desempeño, ya que se considera que ésta es su principal tarea, y para poder lograrlo primero debe probar que la capacidad para definir problemas se relaciona significativamente con su desempeño.

El estudio se realizó en la provincia de Tucumán ubicada al noroeste de la República Argentina, donde se tomaron 19 empresas exportadoras dedicadas al rubro de alimentos que poseen entre 50 y 900 empleados. La población objetivo fue el personal que ocupa puestos jerárquicos (segundos y terceros en grado o nivel de dependencia) y se evaluó su desempeño a través del método 360 grados de evaluación por competencias (Pereira *et al.*, 2008; Alles, 2017).

Para realizar la investigación se tuvo en cuenta únicamente la competencia Capacidad para Definir Problemas (en adelante **CDP**), considerada central en el trabajo del administrador, descartándose otras competencias laborales de las personas que ocupan puestos jerárquicos.

A través de los resultados se encontró correlación positiva entre la competencia CDP y el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo en cuanto eficacia y eficiencia. A partir de este resultado y siguiendo a Johansen (2011), quien propone que la principal tarea del Administrador es definir problemas, puede considerarse válida la utilización de la competencia CDP como una variable más para evaluar desempeño.

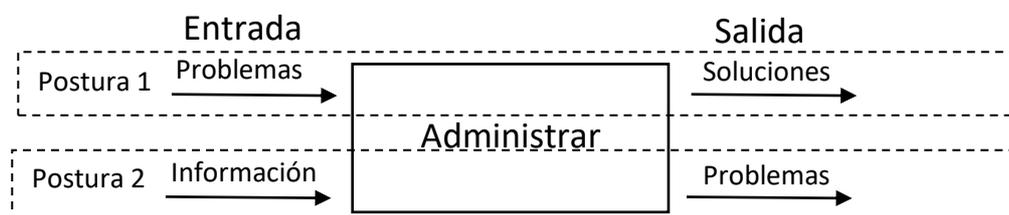
Plantear nuevos interrogantes y enfoques que permitan analizar el trabajo y cómo este afecta al hombre, permitirá diseñar organizaciones más productivas y con consecuencias más positivas en las personas, tales como la satisfacción o la salud.

○ **Formulación del Problema**

Argumentar que el Administrador es una persona que resuelve problemas, presupone que conoce la existencia de los mismos (Johansen, 1996). Por ende, su tarea es resolverlos, independientemente que los problemas sean internos o externos a la organización; tengan origen en momento distante en el pasado, o sean actuales.

Otra postura es considerar que el Administrador recibe información y lo que entrega son problemas definidos. En la figura 1 se considera el trabajo del administrador como si fuera un proceso y se visualizan dos resultados posibles, en un caso genera soluciones, en el otro, definición de problemas.

Figura 1. Administrar visto como proceso



Fuente: Adaptado de Johansen, 1996

En la postura 1 (ver Figura 1), la entrada del proceso serían los problemas y las salidas las soluciones, lo que presupone que el administrador conoce de antemano los problemas y su tarea es resolver problemas. En la postura 2 (ver Figura 1), el administrador recibe información y la salida son problemas, lo que implica que la tarea del administrador es definir problemas.

Desde esta última perspectiva, en este estudio se intentarán abordar los siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo se puede evaluar el desempeño del Administrador en su puesto de trabajo respecto a la tarea de definir problemas?
2. ¿Cómo se incorpora y se especifica en la definición de un PJ la tarea del Administrador como definidor de problemas?

Estas dos preguntas se encuentran relacionadas porque para evaluar desempeño de una tarea u objetivo, es necesario que previamente éstos estén definidos y especificados para servir de guía (escritos en manuales o formularios usualmente) y, además, sean conocidos por las personas con algún tiempo de anticipación (Alles, 2017) a la realización de la evaluación.

Esto es necesario puesto que la evaluación de desempeño consiste en comparar el puesto de trabajo (representado por el manual del puesto y que indica lo que la persona debe hacer y cumplir) con lo que la gente hace y logra cuando se desempeña. Por ejemplo, se considera que la persona tiene un buen desempeño cuando cumple con lo que está indicado en el manual del puesto de trabajo.

- **Hipótesis**

H1: La capacidad para definir problemas puede ser utilizada para evaluar el desempeño de un administrador.

H1.1 A mayor desarrollo de la CDP, superior desempeño en el puesto.

H1.2 A menor desarrollo de la CDP, inferior desempeño en el puesto.

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

Establecer la relevancia de la CDP como una variable para evaluar el desempeño de los administradores en los puestos jerárquicos en el ámbito laboral.

- **Objetivos específicos**

- Analizar los conceptos teóricos relacionados a la CDP para analizar y ponderar su significancia.
- Desarrollar una herramienta para evaluar el desempeño para ejecutar la tarea de definir problemas en los puestos de trabajo jerárquicos.

- **Metodología**

Se llevó a cabo una investigación de tipo exploratoria y descriptiva (Hernández Sampieri *et al.*, 1997) utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas.

Se desarrolló un trabajo exploratorio porque el tema escogido está poco estudiado, y se hizo una investigación descriptiva, dado que fue necesario medir y evaluar distintos aspectos referidos al objeto de estudio para establecer sus propiedades (Hernández Sampieri *et al.*, 1997).

La metodología cualitativa se utilizó para poder comprender el fenómeno, más allá de medir las variables involucradas. En este sentido, para la construcción de la evidencia

empírica se utilizó metodología cuantitativa a fin de sistematizar la información respecto de la competencia Capacidad para Definir Problemas que poseen los ocupantes de puestos jerárquicos.

En particular se aplicó el método de evaluación de 360 grados que propone Martha Alles (2017) modificado, donde se combinó la medición de las competencias con los resultados. Además, se desarrolló una herramienta para recoger los datos a través de formularios, éstos se incluyen en el Anexo y fueron presentados ante los gerentes de las empresas y validados por los mismos mediante metodología Delphi (Hsu, 2007).

○ **Resultados esperados**

Johansen (2011) afirma que la principal tarea del administrador es definir problemas, lo que implica que los Administradores tienen una determinada capacidad para definir problemas. Hasta el momento esta perspectiva solo fue definida y tratada teóricamente.

Con este trabajo se pretende, a partir de la verificación de la hipótesis, incrementar el conocimiento de la relación entre los conceptos subyacentes a esta perspectiva y, por otro lado, que la misma resulte un aporte al proceso de toma de decisiones en la formación y selección de puestos jerárquicos de las empresas.

Además, se espera contar con una definición operacional de la variable constituida por la competencia CDP que permita analizar su nivel de impacto al momento de evaluar el desempeño del administrador en su puesto de trabajo.

○ **Aportes de la investigación**

Si bien se reconoce que la tarea más importante del Administrador es definir problemas, la misma no es tomada en cuenta en las organizaciones al momento de evaluar el desempeño de las personas que ocupan puestos jerárquicos. Tampoco hay muchos avances enfocados en el trabajo del Administrador como definidor de problemas.

Los principales aportes de esta investigación refieren a desarrollar avances en la teoría que caracteriza al administrador como un definidor de problemas con el propósito de

incorporarlos operativamente a la práctica de la evaluación de desempeño y generar una herramienta que permita realizarlo.

Esto resultará de gran utilidad en las organizaciones; no solamente para evaluar el trabajo de los administradores, sino que a partir de otras investigaciones futuras poder seleccionarlos y desarrollar esta capacidad para definir problemas.

Por otra parte, analizar la incidencia de la CDP en el diseño y el análisis de puestos de trabajo permitirá realizar anticipaciones o hacer evaluaciones respecto del nivel de desempeño futuro de los ocupantes de los puestos jerárquicos en las empresas.

○ **Breve estructura de la tesis**

Esta tesis comienza con una introducción en la que se contextualiza y presenta el problema de investigación, además de los resultados esperados y los principales aportes de la misma.

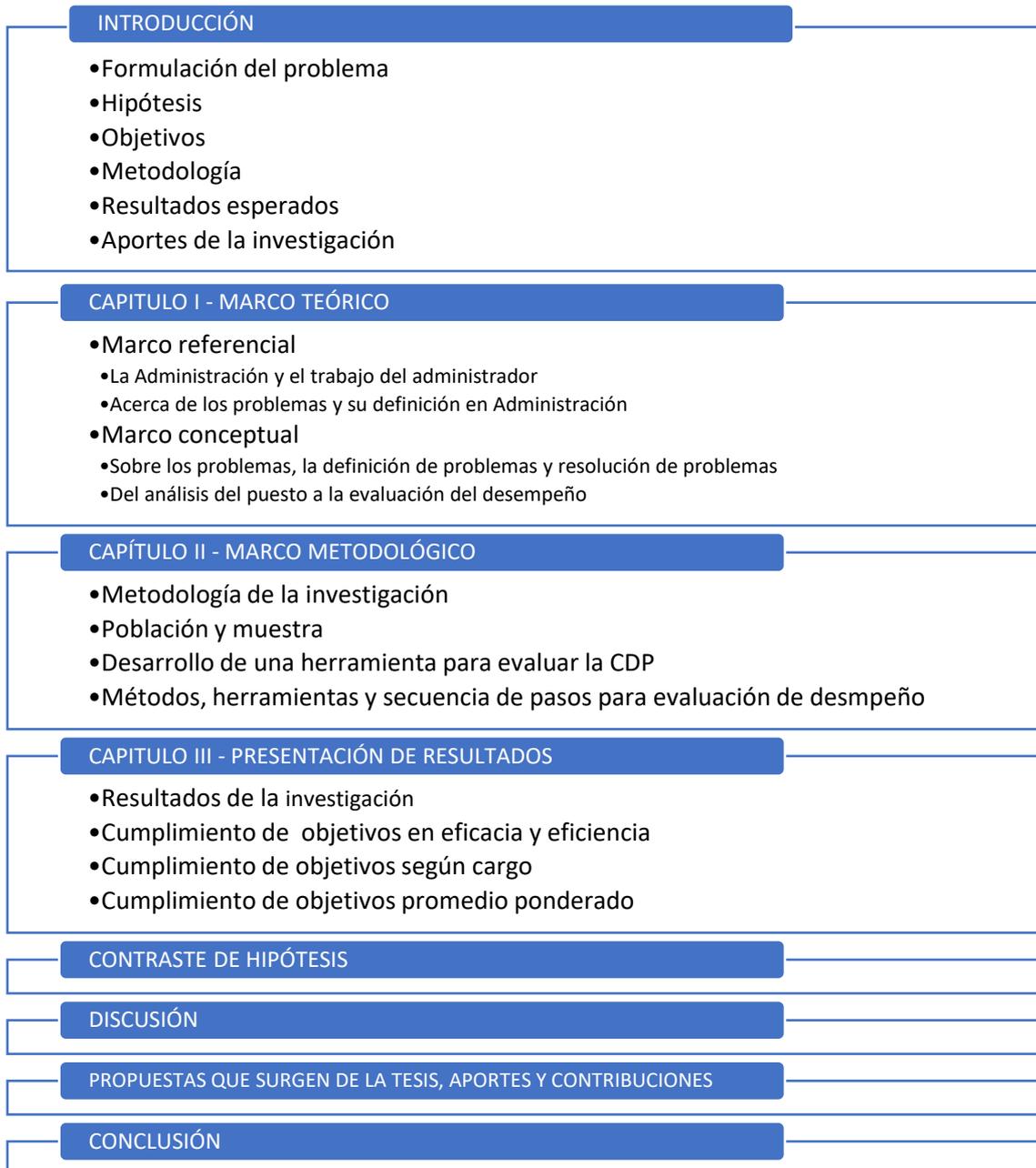
En el Capítulo I se construyen los fundamentos teóricos en los que se basa la investigación, partiendo de una revisión sistemática y pormenorizada de la literatura. En primer lugar, se presenta el marco de referencia y a continuación el marco conceptual, los que permitieron verificar las hipótesis propuestas.

En el capítulo II se describe el procedimiento utilizado en la investigación y la lógica que atraviesa la misma. Para ello, se distinguen cuatro apartados que permiten describir las decisiones metodológicas que se tomaron en relación con: la metodología propiamente dicha utilizada en el estudio; la población y la muestra seleccionada; el desarrollo de una herramienta para evaluar la competencia CDP y el método, materiales y secuencia de pasos considerados al realizar la evaluación de desempeño.

En el Capítulo III se exponen los principales resultados de la investigación. En primer lugar, se describe el perfil de los encuestados considerando su edad, género con el que se identifican, nivel de estudio y antigüedad en el cargo en el que se desempeñan. Se presentan además los resultados obtenidos al evaluar la CDP a los distintos informantes, según el puesto que ocupan y teniendo en cuenta los grados que se determinan en la herramienta elaborada para tal fin en esta investigación.

Para cerrar la tesis se incluyen el contraste de hipótesis, la discusión y las conclusiones.

La estructura de la tesis se muestra en el siguiente esquema.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se construyen los fundamentos teóricos en los que se basa la investigación, partiendo de una revisión sistemática y pormenorizada de la literatura. En primer lugar, se presenta el marco de referencia y a continuación el marco conceptual, los que permitirán verificar las hipótesis propuestas.

○ 1.1 MARCO REFERENCIAL

Siguiendo las ideas de Johansen (2011), quien plantea que una de las tareas más importantes del administrador es definir problemas, puede establecerse la relevancia de la capacidad para definir problemas (en adelante CDP) como variable para evaluar el desempeño de los administradores que ocupan puestos jerárquicos.

Asumiendo que la conjetura de Johansen es verdadera, debería observarse en las evaluaciones de desempeño laboral que se realizan en las empresas, y además estar incorporadas en los manuales o formularios donde se describen y especifican las funciones y tareas que se deben cumplir. Esto es así debido a que los últimos son utilizados para que los empleados comprendan lo que se espera que hagan y por ello se los considera adecuados como guía.

En este sentido, Parajón (2020) analiza el trabajo de un Jefe de Equipo de Rescate de Personas (en adelante JERP) en zona de montaña y en contextos de riesgo con el propósito de identificar mejoras en el diseño de ese tipo de puesto. Tomando como metodología el estudio de caso, analiza el trabajo de un JERP a partir de un caso real de rescate que ocurrió en la Cordillera de Los Andes. En base a perspectivas teóricas actuales establece relaciones y enlaces claves del objeto de estudio que le permiten mostrar cómo la definición clara y acertada del problema le permite al JERP tomar decisiones y generar cursos de acción que aumentan las probabilidades de resolver el problema con éxito y de manera rápida.

En el estudio mencionado el autor concluye:

Desde el diseño de trabajo se puede analizar el ejercicio de administración del JERP como “definidor” (Johansen, 1998), porque si bien parece una actividad donde “tomar decisiones” es lo primero que se debe hacer, en realidad es lo segundo. Lo primero que se hace es definir cuáles son las alternativas válidas y relevantes, y decidir es una actividad que se desarrolla a posteriori. Los protocolos suelen utilizarse para facilitar definir y decidir, suelen ser una guía, pero sus alcances y limitaciones usualmente no se conocen. Posiblemente, profundizando el análisis de las funciones del JERP se podría desarrollar herramientas que permitan evaluar el diseño de los protocolos de emergencia para búsqueda y rescate. (Parajón, 2020, pp. 8487)

Si bien no fue posible identificar otros estudios que profundicen las ideas propuestas por Johansen, artículos como el recientemente citado ejemplifican la utilidad práctica de las mismas.

Se hace necesario entonces indagar en la literatura existente, en estudios tanto antiguos como recientes, antecedentes y construcciones teóricas que permitan verificar las hipótesis propuestas. Para ello, se parte de estudiar la Administración y el trabajo del administrador en primer lugar.

Además, se estudian los problemas y su definición en los campos de la Administración, de la Ciencia y de la Tecnología; como así también diferentes constructos teóricos, condiciones e implicancias.

Por otra parte, se revisan investigaciones que permiten identificar causas en relación con la definición de problemas y vínculos entre la definición de problemas, la resolución de problemas y la toma de decisiones; además de claves en los procesos de resolución de problemas.

Establecer que el administrador es un definidor de problemas a los fines de que pueda incorporarse operativamente a la práctica de la evaluación de desempeño, requiere indagar en la literatura existente acerca del análisis de puestos y de evaluación de desempeño. Además, se revisan diferentes concepciones en relación con la noción de

competencia, las que servirán de base para definir la competencia Capacidad para Definir Problemas, principal aporte teórico de esta investigación.

- **La Administración y el trabajo del administrador**

Son múltiples y variadas las investigaciones realizadas en torno a lo que es la Administración y lo que es el trabajo del Administrador. Entendiendo bien estos dos conceptos recién puede establecerse el qué y el cómo evaluar el desempeño de quienes ocupan puestos jerárquicos; es decir, de quienes administran.

La llamada Ciencia de la Administración, si bien se incluye en el campo de las Ciencias Sociales, es una técnica científica pero no constituye una ciencia.

Las llamadas ciencias de la administración son científicas por el modo de estudiar su objeto, pero no constituyen una ciencia, por cuanto lejos de proponerse alcanzar conocimientos desinteresados, persiguen conocer la mejor manera de controlar algo, a saber: los aspectos administrativos de los sociosistemas. (Bunge, 1980, p. 5)

La Administración entonces, como afirma Bunge, no busca construir conocimiento, sino que estudia las actividades y relaciones administrativas que tienen lugar en los sociosistemas. Para ello, usando metodologías científicas y resultados de investigaciones en Psicología y Ciencias Sociales se propone transformar o controlar algo en concreto que permita optimizar el funcionamiento de los sociosistemas.

Tal vez sea este el motivo por el cual en la literatura que refiere al trabajo del administrador, prevalecen estudios referidos a resultados de experiencias de sus autores por sobre las producciones con base y métodos científicos.

Es decir, los resultados frecuentemente se basan en logros y éxitos personales, generados a través de las experiencias. Estos resultados, a su vez, se vuelcan en escritos que derivan en recetas, cuya aplicación generalmente no genera los efectos que se pretenden.

Considerando investigaciones previas que analizaron el rol, la función o el trabajo del administrador, como Fayol H. (1915), Mintzberg H. (1975), Drucker P. (2001) cuyas ideas derivaron en una gran cantidad de publicaciones sobre el tema, (Stephens C.S *et al.*

(1992), Alles M. (1992), Johansen (2011)) se concluye que éste último es el que más expone, analiza y justifica la idea de que la tarea más importante del Administrador es definir problemas.

En un estudio realizado por Felisardo *et al.* (2019) sobre las competencias en la formación del administrador en las instituciones de enseñanza superior en Brasil, se consultó a 25 expertos y a 336 coordinadores de carreras, identificándose las principales competencias de los licenciados en Administración de ese país. Entre las 20 competencias identificadas, se organizaron las siguientes categorías: Competencias intelectuales, interpersonales, para la comunicación, técnicas, profesionales, para toma de decisiones, orientación a los resultados. Cada una de estas categorías se subdividen, a su vez, en otras competencias básicas: analítica y de síntesis, iniciativa, creatividad, comunicación oral y escrita, sensatez, trabajo en equipo, liderazgo, negociación, persuasión, planeamiento y control entre otras.

Representan tanto a competencias requeridas por el mercado como a competencias en la formación de las instituciones; aparece la competencia Resolución de problemas. Pero no se menciona competencia para definir problemas y ésta es una diferencia conceptual importante según se concluye al abordar la temática acerca de los problemas en Administración. Principalmente suele hacerse la interpretación de que los problemas ya existen y el administrador debe resolverlos, siendo lo primero y más importante frecuentemente tener que identificarlos y definirlos.

Por otra parte, en el diccionario de Alles, M. (2017) referido a las competencias más utilizadas en gestión, de las 60 competencias que define, ninguna refiere a la capacidad para definir problemas. Define la competencia que denomina Pensamiento analítico, como la capacidad para comprender situaciones o problemas complejos. Esta expresión denota que quien desarrolló la competencia es capaz de comprender problemas, pero no alude a la capacidad para definir problemas.

- **Acerca de los problemas y su definición en Administración**

Como Parajón, H. A. (2022) plantea, definir problemas es la tarea más importante que desarrollan a diario quienes trabajan gerenciando o administrando empresas u otro tipo

de organizaciones; no resolverlos (Johansen, 1996), como muchas veces se sostiene. Se puede afirmar, además, que la definición de problemas es lo más importante, porque si el problema se define en forma inadecuada, lo que se haga posteriormente (intentar resolverlo, entre otras cosas) no será oportuno.

Un ejemplo de lo que se plantea puede analizarse en el contexto actual a partir de la pandemia por COVID -19 declarada por la OMS el 11 de marzo de 2020 (OMS, 2020) que afectó a todo el mundo y pone en evidencia la importancia de la tarea de definir problemas. Bill Gates, creador de Microsoft, anticipó en 2015 la amenaza de una catástrofe mundial ocasionada por un virus (Clarín, 2021). No sólo pronosticó lo que podría ocurrir sino también las causas y advirtió sobre las consecuencias haciendo notar que el mundo no estaba preparado. El empresario estadounidense definió anticipadamente (en el año 2015) un problema que sucedió en 2019 y esto denota claramente la importancia de ser competente como Administrador.

Si el Administrador de un laboratorio de investigación, el presidente de una Nación, o el Administrador de una fábrica de barbijos, por nombrar solo algunos, hubiesen definido el problema anticipadamente, podrían haber cambiado no solo el futuro de sus empresas sino posiblemente el de la humanidad.

Las empresas y organizaciones a nivel mundial debieron adecuarse a los efectos de la pandemia, especialmente las compañías aéreas que tuvieron que repensar o definir los problemas que debían enfrentar en el corto, mediano y largo plazo. La incertidumbre llevó a los Administradores a considerar nuevas herramientas de planificación (Linden, 2021).

Graf-Vlachy *et al.* (2020) realizaron un estudio sobre predictores de salud mental en Administradores en el cual identifican varios factores de riesgo que permiten reconocer gerentes particularmente vulnerables durante una pandemia. Esto puede interpretarse como una acción que intenta definir nuevas capacidades en los administradores para enfrentar el desafío de problemas que antes nunca tuvieron que ser definidos.

La importancia de la definición de problemas y su vinculación con el trabajo que realizan los Administradores se plantea en un estudio (Lyles, 1987), publicado en Estados Unidos y enfocado en Administradores que ocupan niveles altos dentro de la estructura organizativa de las empresas, el cual analiza los criterios subjetivos utilizados para la definición o formulación de problemas estratégicos. El mismo se concentra

particularmente en esta categoría de problemas, porque como sostiene el autor, “en el sentido más amplio, la razón para estudiar la formulación de problemas estratégicos es que afecta las capacidades de supervivencia a largo plazo de la empresa”. (Lyles, 1987, p. 266)

Además de destacar el grado de importancia de esta categoría de problema (los estratégicos) asume al igual que Mitroff, Mason y Barabba (1982) que éstos son del tipo “no estructurados”, o perversos. Esta forma de denominar los problemas se genera porque son complejos y no hay una manera sencilla y clara de establecer la definición del problema, ni de acordar una única solución. Por estas dos razones, analiza el proceso de definición y formulación de problemas.

Señala, por otra parte, que detectar el surgimiento y el significado de los eventos del medio es una capacidad estratégica crítica, y que resulta fundamental conocer cómo la dirección estratégica que realiza el Administrador llega a captar los problemas estratégicos que puedan surgir.

Lyles (1987) asegura también que hay pocos estudios dedicados a la definición estratégica en las organizaciones y a cómo los Administradores las evalúan.

Este trabajo es adecuado o conducente para comprender la importancia que tiene la definición de problemas por parte del Administrador.

Luthans (1988) realizó un importante estudio durante cuatro años, en los que intentó determinar la verdadera naturaleza del trabajo del Administrador. Dentro de esta categoría de análisis buscó establecer la diferencia que existe entre aquellos Administradores considerados exitosos versus Administradores considerados eficaces.

En esa investigación, el calificativo exitoso refiere a la velocidad con la que los Administradores han sido promovidos en cuanto al ascenso de niveles en gerencia. Entonces, para determinar un indicador de éxito, se calculó dividiendo el nivel del Administrador dentro de la empresa u organización por su permanencia en ese puesto de trabajo, es decir por su tiempo de servicio. Por ejemplo, un Administrador de nivel 4 que estuvo cinco años en el cargo es más exitoso que uno que tiene nivel 3 y que estuvo 25 años.

La definición y medición de la eficacia (Administrador eficaz) es más difícil de establecer, dado que la literatura sobre Administración ofrece poco acuerdo sobre criterios o medidas. Sin embargo, Luthans (1988) en búsqueda de un equilibrio e intentando superar desacuerdos, utilizó un índice de eficacia combinado para una muestra de los Administradores:

- 1) Realizar el trabajo con altos estándares de calidad y cantidad de desempeño, y
- 2) Realizar el trabajo a través de las personas, lo que requiere su satisfacción y compromiso.

Para comprender y conceptualizar respecto al trabajo del Administrador y a la diferencia entre aquellos que son exitosos versus los eficaces, en una primera etapa de la investigación, utilizó observadores entrenados. El objetivo era observar libremente y registrar los comportamientos y actividades de 44 Administradores provenientes de diferentes niveles y tipos de organización, tanto del sector de servicios públicos y privados, como de producción.

Una vez conceptualizada la naturaleza de la actividad del Administrador, en la siguiente fase del estudio se documentó la frecuencia relativa de estas actividades. Se recopiló información respecto a otro conjunto, integrado por 248 gerentes reales (no los 44 utilizados en la parte inicial de la investigación).

Los datos se redujeron a las 12 categorías de comportamiento descriptivo que se muestran en la figura 2.

Estos descriptores de comportamiento, derivados de manera práctica, se unieron conceptualmente en las cuatro actividades de los Administración llevada a cabo por Administradores “reales”.

De esta manera, sobre las bases de las definiciones conceptuales del trabajo del Administrador que fueron evolucionando desde Fayol, a Mintzberg y luego a Kotter (2017), la investigación plantea el sucesivo avance en las consideraciones de aquellas tareas que debe hacer el Administrador de manera real y no de modo normativo.

Figura 2. Categorías descriptivas de la actividad de los Administradores

Categorías descriptivas derivadas de la observación libre	Actividad de los Administradores
<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información. • Papeleo. 	 <p style="text-align: center;">Comunicación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Toma de decisiones • Control 	 <p style="text-align: center;">Gestión tradicional</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Interacción con otros. • Socialización / Política 	 <p style="text-align: center;">Redes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Disciplinamiento / Castigo • Gestión de conflictos • Dotación de personal • Capacitación/ Desarrollo 	 <p style="text-align: center;">Gestión de Recursos humanos</p>

Fuente: Luthans, 1988

El trabajo concluye destacando las diferencias que existen entre lo que hacen los Administradores exitosos, versus los eficaces. Se expresa allí que lo que realiza un Administrador exitoso no es lo mismo que aquello que hace un Administrador eficaz. En el estudio se identificó, además, un bajo porcentaje de Administradores exitosos y eficaces.

Resulta importante destacar que dentro de la actividad denominada “Gestión tradicional” se incluye expresamente como actividad del Administrador la de definir problemas.

Cabe plantearse, entonces, el siguiente interrogante: Si el Administrador no fuera capaz de ejecutar la tarea de definir problemas, ¿podría suplir esta tarea y convertirse en un Administrador exitoso o eficaz?

La actividad o tarea de definir un problema, entonces, parece ser transversal al resto de todas las actividades. Por ese motivo es que se elige esa premisa para el desarrollo de esta tesis.

Un estudio realizado en la Universidad Estatal de Georgia, Estados Unidos, (Choo, 2014) se propuso determinar cómo el tiempo que se le dedica a la definición de problemas afecta la resolución de problemas. Esta investigación, de gran trascendencia porque permite apreciar el trabajo del Administrador de proyectos, se llevó a cabo en proyectos que se encuentran dentro de un entorno o marco contextual de Six Sigma.

En este caso se detectó cómo el tiempo dedicado a definir un problema, incide (y lo hace con forma de U) afectando la resolución de problemas.

Implícitamente remarca la importancia del trabajo del administrador como definidor y explícitamente, se enfoca en un aspecto específico que es el tiempo que dedica al momento de definir el problema.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron 1558 proyectos Six Sigma de una empresa. Como resultado, se encontró evidencia de una relación en forma de U entre la cantidad de tiempo dedicado a la fase Definir y la duración del proyecto.

Entre las ventajas de utilizar proyectos que trabajan bajo la metodología Six Sigma se observa que ésta proporciona documentos de proyectos confiables. Particularmente, Six Sigma busca la calidad basada en proyectos, busca la mejora de procesos y procedimientos. Estadísticamente, implica alcanzar un nivel de seis veces el desvío estándar (Six Sigma) respecto de la media; es decir, matemáticamente a 3,4 defectos por millón.

Los proyectos Six Sigma se basan en la aplicación de un método sistemático de resolución de problemas, el cual usualmente se conoce como DMAIC, que representa:

- Definir,
- Medir,
- Analizar,
- Mejorar y
- Controlar.

Esta forma de trabajo incluye además una diversidad de herramientas de análisis para la resolución de problemas en el trabajo de proyectos.

El estudio en cuestión permitió concluir que dedicar muy poco tiempo a la definición del problema puede producir una definición equivocada del problema, lo que llevaría a una resolución deficiente del mismo y produciría aumento en el tiempo total del proyecto.

Aparte, demasiado tiempo dedicado a la definición de problemas puede generar demoras innecesarias en la finalización del proyecto debido a que disminuye el rendimiento de los esfuerzos en la definición de problemas.

Se debe tener en cuenta que el equilibrio óptimo entre gastar muy poco y demasiado tiempo, depende de la experiencia que se tiene previamente en el tipo de proyecto y la complejidad del mismo.

Se observó, además, que la experiencia previa en proyectos redujo el tiempo de finalización del proyecto y atenuó el efecto en forma de U. Resultó contrario en los casos de proyectos complejos, en tanto éstos tomaron más tiempo y mostraban alguna evidencia de un efecto en forma de U más fuerte.

Esto sugiere que equilibrar el tiempo dedicado a la fase Definir problemas (que no se realicen análisis insuficientes ni tampoco excesivos de un problema) fue un reto más importante para proyectos complejos.

Con el propósito de conseguir que los Administradores de atención médica tomen decisiones más efectivas Guo (2020) propone un modelo en el que define el paso a paso para lograrlo, buscando de esta manera el éxito en sus organizaciones. Si bien la propuesta encierra una posible contradicción de lógica entre los conceptos que plantea, puede aportar al momento de comprender la importancia del Administrador como definidor de problemas.

En su propuesta, la investigadora define la toma de decisiones como “un proceso de elección de la mejor alternativa para lograr los objetivos individuales y organizacionales” (Guo, 2020).

Propone un modelo al que denomina DECIDE (ver figura 3) por ser la sigla que se forma con las primeras letras de las seis actividades que plantea como necesarias en el proceso de toma de decisiones:

1. **D**efinir el problema,
2. **E**stablecer los criterios,
3. **C**onsiderar todas las alternativas,
4. **I**dentificar la mejor alternativa,
5. **D**esarrollar e implementar un plan de acción,
6. **E**valuar y monitorear la solución y retroalimentar cuando sea necesario.

En el trabajo de investigación analizado, la autora compara su propuesta DECIDE con otros dos modelos de toma de decisiones que describe y analiza: uno militar y el otro parlamentario.

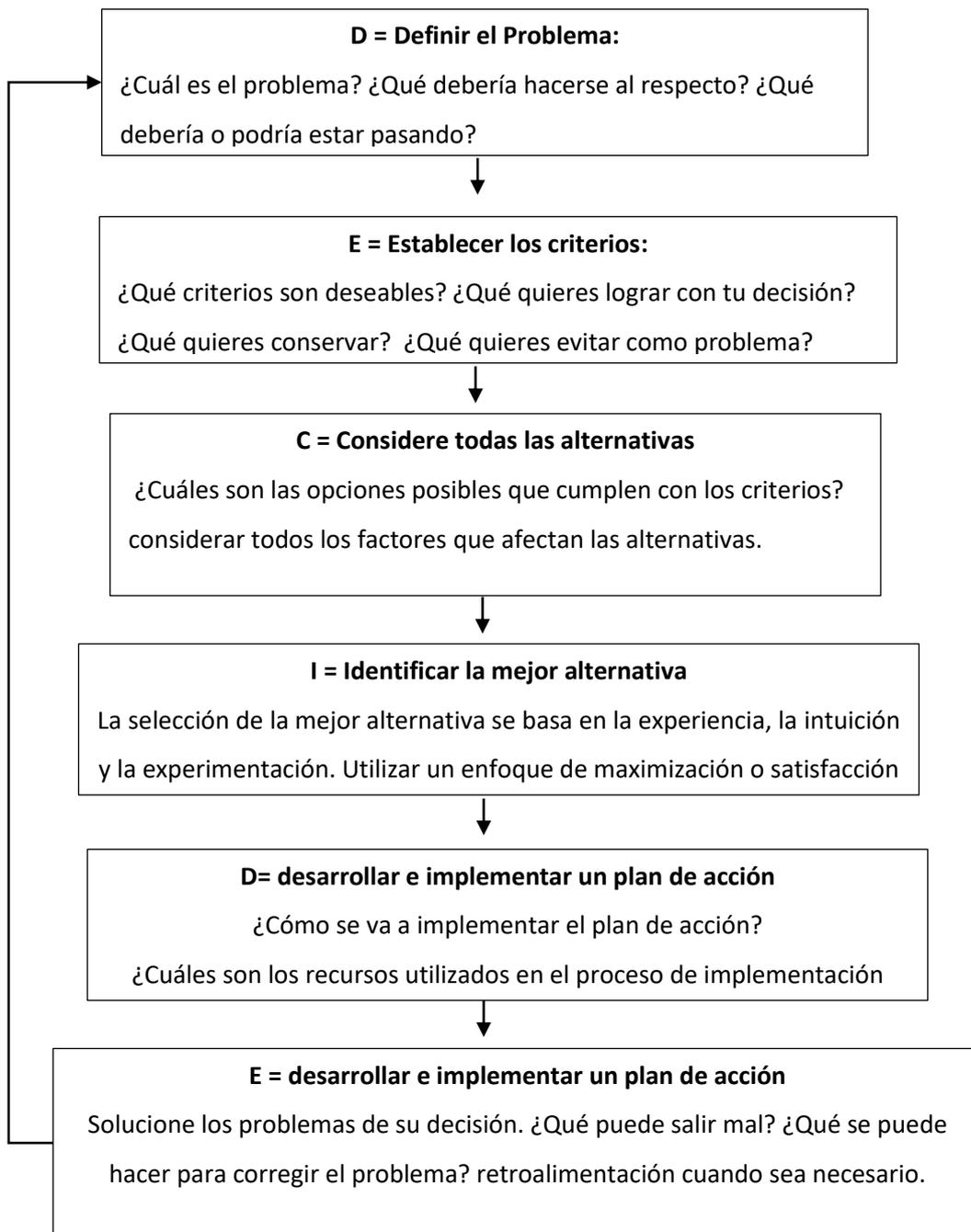
El modelo militar implica cinco pasos: Definición del objetivo en el que se identifiquen las necesidades y los resultados óptimos; Discusión de cuáles son los recursos disponibles; Establecimiento de un plan; Diseño de un curso de acción para que se determinen los puntos de control para garantizar que se cumplan los objetivos y Realización de un cierre para indicar los objetivos que fueron cumplidos.

El modelo parlamentario, por otra parte, propone ocho pasos: Establecimiento de la necesidad; Definición de resultado óptimo; Revisión de las partes interesadas; Enumeración de los pros y contras; Revisión de opciones; Revisión de consecuencias potenciales; Formulación de un plan paso a paso y Análisis de logros.

Sin embargo, un análisis crítico de estos modelos, tanto del DECIDE como del militar y del parlamentario mencionados, permite afirmar que las declaraciones que realizan son ambiguas y carecen de claridad.

En primer lugar, en relación con la concepción de decisión que se sostiene en el artículo analizado. Se hace referencia expresamente a que decidir es la elección de la mejor alternativa. Si decidir es escoger entre alternativas, entonces implica un trabajo previo que dió lugar a la aparición de dichas alternativas; o sea que, al menos el concepto sobre lo que es una decisión, presume que existen alternativas. Esas alternativas son el resultado de algún proceso que dio lugar a la definición de las mencionadas alternativas.

Figura 3. Modelo de toma de decisiones DECIDE



Fuente: Guo, 2020

El modelo DECIDE contempla en su primer paso la definición de problema, pero esto no es concordante con la propia definición conceptual que utiliza sobre lo que es una decisión. El concepto de decisión utilizado no hace referencia a la idea de que esto implique realizar el trabajo que genere como resultado a la identificación de las alternativas.

En segundo lugar, el modelo DECIDE propone en su primer paso definir problemas y sugiere hacerlo a través de tres preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué debería hacerse al respecto?
- ¿Qué debería o podría estar pasando?

La primera pregunta supone que el problema ya es conocido, no es una pregunta que dé pistas acerca de cómo se debería o se podría definir un problema. La segunda pregunta, por otra parte, puede interpretarse como una sugerencia de las acciones que deberían realizarse para solucionar el problema. Y la tercera, aparentemente indaga sobre un estado deseado (el que debería ser), o sobre las causas del problema (el que podría ser).

Son todas éstas, preguntas que admiten diferentes interpretaciones. En conclusión, este modelo de decisión se diferencia del militar y del parlamentario básicamente en la definición del problema, pero no queda expresado al menos de manera clara qué es definir un problema.

Tampoco declara qué se entiende por problema y no incorpora una definición de decisión que incluya el concepto definición de problemas.

Además, no sería acertado pensar que todo problema requiere una toma de decisiones, ni que toda toma de decisiones requiera una definición de problemas; fundamentalmente si en la definición de decisión solo se especifica que decidir es elegir entre alternativas.

El Administrador en su labor diaria decide todo el tiempo. Sin dudas es un decidor, pero antes de la decisión aparece la necesidad fundamental de realizar la tarea de definir problemas. Como Johansen (2011) concluye, una de las principales y más importante tarea del Administrador es la de definidor de problemas.

Un estudio realizado en la Universidad de Virginia, Estados Unidos, propone incorporar como competencia global de los ingenieros la capacidad de trabajar de manera efectiva con personas que definen los problemas de manera diferente (Downey, G. L., Lucena, J. C., Moskal, B. M., Parkhurst, R., Bigley, T., Hays, C., ... & Nichols-Belo, A., 2006).

En dicho estudio se intenta conceptualizar la competencia global que requieren los ingenieros analizando las propuestas educativas de diversas culturas (europeas,

australianas, estadounidense y latinoamericana). Se expresa que, en las distintas culturas con frecuencia el objetivo de trabajar de manera efectiva depende, principalmente, de aprender a trabajar de manera efectiva con ingenieros, o no ingenieros inclusive, que definen los problemas de diversas maneras.

Los autores presentan una ventaja que otorgaría poder adquirir esta competencia: el aprendizaje sobre las formas de pensamiento y comprensión sobre el trabajo que son diferentes al propio, en principio parece totalmente indiscutible en un mundo cada vez más globalizado. No obstante, en la educación de la ingeniería tiene un mayor significado debido a que el enfoque central que esta posee es sobre la resolución de problemas técnicos. Las formas de pensar y comprender que difieren de las propias de la persona, pueden referirse a formas de resolver o definir problemas.

La investigación que se analiza describe la educación en ingeniería en la década del 60 hasta mediados de los años 90, y hace mención a la existencia de un patrón entre los diferentes cursos de Ciencia de la Ingeniería: los estudiantes completaban cientos de ejercicios. Lo que aprendían era que el paso principal, o más importante para la resolución de problemas de ingeniería, era trazar límites alrededor del problema; o sea, definirlo.

Trazar un límite en torno a un problema era el paso más importante para aprender lo que se denominaba el “método de la Ingeniería”, porque permitía a los estudiantes recurrir a la Matemática para encontrar la solución.

Lo que el método de ingeniería enseñaba consistía en seguir un proceso de cinco pasos: Dado, Hallar, Ecuaciones, Diagrama, Solución. Una de las consecuencias no esperada de este enfoque fue advertir que, mientras se dominaba el análisis de la Ingeniería basándose en la Matemática, los estudiantes adquirirían la visión de que la resolución de problemas de Ingeniería conducía solo a dos posibilidades en cuanto al tipo de respuesta, correcta o incorrecta.

Los estudiantes que resolvieron cientos de problemas en la tarea calificada y en problemas individuales en exámenes, generaron una división entre los solucionadores de problemas, aquellos que trazaban de manera apropiada el límite del problema y aquellos que no.

Los que dibujaron el límite de la misma manera se volvieron capaces de estar en lo correcto y aquellos que no lo hicieron, por implicación, estaban equivocados. En el

proceso, los que tenían razón demostraron que tenían más habilidad que los que estaban equivocados.

Luego en el estudio se describen y comparan las diferencias en los valores dominantes de la educación de los ingenieros en Estados Unidos y en diferentes países de Europa, como Alemania, Inglaterra y Francia. La impronta que generan los países en cuanto a las distintas formas educativas sobre solución de problemas, lleva a generar una competencia adicional a los ingenieros que se incorporan con personas de diferentes países, esto lleva a un aprendizaje ya que al trabajar definen los problemas de manera diferente.

En el trabajo de Ingeniería se reconoce que el trabajo depende de la actividad de definición del problema en conjunto con otras personas. Al trabajar, los ingenieros obligatoriamente negocian las definiciones de los problemas tecnológicos, tanto entre ellos como con los no ingenieros. La definición del problema tiene lugar, o al menos comienza, antes de la resolución del problema. La colaboración entre las personas que definen los problemas de manera diferente ocurre antes del trabajo técnico de solución del problema.

Este estudio (Downey, G. L., Lucena, J. C., Moskal, B. M., et al., 2006) pone en valor la gran importancia de poder definir problemas de manera adecuada, algo que normalmente se asume como obvio. Sin embargo, la investigación muestra que es necesario generar estrategias que permitan desarrollar competencia en los ingenieros para poder lograr mejorar esta capacidad.

Claramente el sistema educativo estuvo centrado en resolución de problemas sin concentrarse demasiado en el primer paso que es la definición. Las diferencias culturales en las iniciativas educativas de los diversos países generan oportunidad de mejorar las competencias de los estudiantes si estos colaboran en trabajos conjuntos.

Siguiendo la línea de la investigación (Downey, G. L., Lucena, J. C., Moskal, B. M., et al., 2006) centrada en la competencia global para mejorar la capacidad de definir problemas por parte de los ingenieros, debe pensarse que esta capacidad no sólo tiene efecto en la resolución de problemas tecnológicos, sino también en relación con problemas de Administración, en tanto que los ingenieros, al igual que otros profesionales, suelen desempeñar el rol de Administradores en empresas u otras organizaciones.

○ 1.2 MARCO CONCEPTUAL

▪ **Sobre problemas, definición de problemas y resolución de problemas**

Lo que se presenta a continuación es una revisión de diferentes teorías y conceptos relacionadas a la definición de problemas, enfocándose particularmente en los vinculados al campo de la Administración.

Se parte de un análisis breve en lo que refiere a las ideas de problemas en Administración y luego se va profundizando en modelos más desarrollados sobre esta temática.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios que abordan temas tales como: toma de decisiones, resolución de problemas, análisis de las causas de los problemas y la definición de problemas, se pone en evidencia que los autores han generado consenso en cuanto a la definición de estos constructos, y puede decirse que en ocasiones se advierten criterios divergentes respecto de estos temas.

Es por esto que, estudiar y analizar los modelos establecidos puede generar nuevas propuestas teóricas y conceptuales. Las que podrán ser de utilidad en el ámbito de la Administración.

Diferentes disciplinas de la ciencia han estudiado la resolución de problemas, pero se advierte en las publicaciones de la temática que se le otorga menor importancia a definición de problemas en sí.

Además, se realizaron diversos estudios teóricos sobre la “definición de problemas”, desde diferentes perspectivas y campos de la ciencia, no logrando establecer conceptualizaciones adecuadas (Smith, 1989).

Algunas investigaciones (Hofmann, 2014; Johansen, 1996; Cowan, 1991) destacan la importancia de la definición del problema y la necesidad de estudiar ésta dentro del proceso de resolución de problemas.

Por ejemplo, Smith (1989) considera la definición del problema contenida dentro de lo que este autor denomina formulación; sin embargo, en otros casos se consideran estos conceptos a la inversa.

Al momento de definir un problema es importante comprender cómo vemos o entendemos el mundo (Bonatti, 2010). La cuestión es si el mundo existe en realidad, independientemente del observador, o si el mundo es fruto de su propia observación.

Por otra parte, puede plantarse de qué manera una persona toma conocimiento del mundo que lo rodea. Dada una situación o un determinado hecho, un sujeto puede interpretar que existe un problema y otro no coincidir con esa idea a pesar de estar contemplando lo mismo. También puede suceder que una persona cambie de opinión y que considere que el problema que él consideraba que tenía, realmente nunca lo tuvo.

Puede darse el caso, además, que una persona tenga un problema, pero no saberlo; o, estar convencida que se enfrenta a un problema y después darse cuenta que en realidad no lo tiene.

Cuando se aborda la resolución de problemas, usualmente se asume que ya existe la definición del problema. No obstante, es importante distinguir la importancia de la correcta definición de problemas dentro de su proceso resolutivo y comprender bien sus implicancias.

Wang *et al* (2010) presenta un modelo cognitivo y un modelo matemático del proceso de resolución de problemas. Para explicar el modelo analiza los procesos cognitivos humanos fundamentales que intervienen en la resolución de problemas. Como proceso cognitivo de nivel superior, la resolución de problemas interactúa con muchos otros procesos cognitivos, como la abstracción, la búsqueda, el aprendizaje, la toma de decisiones, la inferencia. Se espera que este modelo conduzca al desarrollo de metodologías de generación futura para computación cognitiva y nuevas computadoras cognitivas capaces de pensar, aprender y percibir. Esto demuestra el profundo interés de la ciencia para crear sistemas que faciliten la definición y resolución de problemas y por eso busca trasladar esta capacidad a las computadoras.

Uno de los investigadores más reconocidos que escribieron sobre la temática de problemas (Gene Agran, 1982) afirma que asegurar que se tiene un problema, no es suficiente para garantizar su existencia. Lo que propone este autor como condiciones para asegurar que el problema existe es que una persona:

1. Es o sea consciente de un hecho u objeto importante; de algo que el cree o juzgó que existe y tiene relevancia.
2. Creyó que el hecho o la situación no es la deseada y que por lo tanto desea cambiarlo.
3. Interpretó o interpreta que el problema representa una dificultad para poder resolverlo, ya sea para él o bien para otra persona.
4. Considera que el problema o situación no deseada tiene solución.
5. Juzga o juzgó que es acertado el uso de conceptos de resolución de problemas ante la situación.

Una manera de interpretar las condiciones que se proponen, es la de asumir que en un momento dado de tiempo la persona o sujeto identifica una situación que desea modificar; es decir, que se parte de una situación no deseada, hacia otra que se desea. Entre estos dos puntos queda establecida una brecha.

Aparece una motivación para cambiar esa brecha de tal manera de poder alcanzar el estado que se desea.

Entre las condiciones se plantea que debe haber un grado de dificultad al momento de querer dar solución al problema, y que esta solución sea posible. Lo más controvertido tal vez entre lo que proponen estas condiciones es que el problema tenga solución. Esto nunca puede ser correcto en todas las situaciones, ni en todos los casos.

Otro investigador, Bransford (1986) propone describir el problema en diferentes etapas, donde la primera es identificarlo. Esta acción es la más relevante ya que un problema que no es identificado, no puede ser resuelto. Las otras etapas que propone son: definir, investigar, proceder, observar y aprender.

También asegura que de la definición del problema dependerá su solución. En algunas situaciones, los implicados en el problema o los observadores del mismo tienen consenso respecto de la identificación del problema, pero no en su forma de estar definido.

Por otro lado, se estudió (Cowan, 1991) la sensibilidad con la que los Administradores describían los procesos mediante los cuales formulaban problemas y/o los estilos de decisión que utilizaban. Este autor considera sinónimos los conceptos de definición, formulación y planteo en lo que a problemas refiere.

Determina también que en un problema se pueden identificar cuatro áreas en la formulación del problema: contexto, proceso que se tiene en cuenta, personas implicadas y el problema en sí mismo.

En sus investigaciones considera además cuatro tipos de problemas organizacionales y los compara: estratégicos, operativos, relaciones humanas y aquellos puramente técnicos.

Además, los problemas se clasificaron en categorías según su tipo de estructuración. Los problemas estratégicos y de relaciones humanas fueron considerados del tipo mal estructurado; en cuanto a los problemas técnicos y operativos del tipo bien estructurados, haciendo referencia a que son fáciles de estructurar.

En el caso de los problemas mal estructurados, se produce mayor desacuerdo respecto a cuáles definiciones o soluciones son o serían las más apropiadas. Los resultados de las investigaciones indicaron que las funciones de decisión que se toman pueden explicar mejor las variaciones que se producen al momento de describir los cuatro tipos de problemas mencionados.

Específicamente, la función de la sensibilidad perceptiva se encontró relacionada con la descripción de problemas de tipo mal estructurado; es decir, de relaciones estratégicas y humanas. La función de juicio de pensamiento, por otra parte, más vinculada con la descripción de problemas bien estructurados (operativos y técnicos).

Cuando se define un problema se conoce la brecha existente entre dos estados, lo que se supone que debiera ocurrir y la realidad; esto es, lo que realmente ocurre (Tregoe, 1976). Esta brecha o desvío puede ser negativa o positiva, negativa si el sujeto considera que lo que ocurre está mal; o bien positiva, porque considera que podría estar mejor (se tiene una mejor oportunidad).

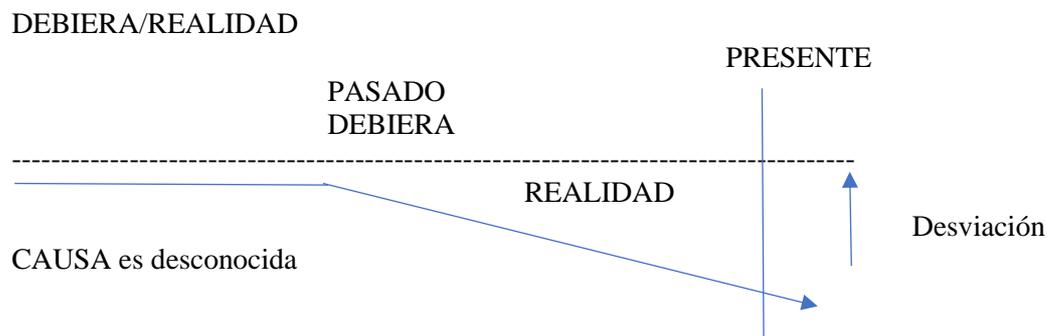
Este planteo significa que se considera que existe un problema cuando se está mal, o bien cuando se puede estar mejor (oportunidad). Ambas situaciones se consideran un problema.

Por ejemplo, puede suceder que una persona necesite comprar un automóvil para desplazarse hasta su trabajo porque no tiene ningún medio de movilidad (la persona puede considerar mala su situación actual), o bien, la persona tiene un medio de movilidad, pero

desea adquirir otro que le genere más economía en gastos de combustible (es la oportunidad de estar mejor).

Tregoe (1976) propone un método para la resolución de problemas donde considera el análisis de situaciones como un primer paso.

Figura 4. La definición de problemas



Fuente: Tregoe, 1976

Esta metodología mantiene su uso en vigencia actualmente (Jhorar *et al*, (2020), Moseley *et al*, (2008) Nagashima *et al*, (2008)).

En la Figura 4, la línea de trazo representa la situación actual que debiera ser y la línea continua representa la situación real.

Mientras las líneas están paralelas lo que debiera ser y la realidad coinciden y hasta ese momento no se considera que exista un problema.

Luego, la línea continua que representa a la realidad se desvía por una causa que puede ser desconocida; entonces, en el estado presente hay una desviación entre lo que debiera ser y la realidad. Ese desvío es la representación del problema.

El análisis de situaciones, sugiere este autor, comienza cuando se detecta que algo ha salido mal o existe una oportunidad y recomienda estar alerta a tres señales:

- Cuando aparece un desvío. Aparece una diferencia entre el estado actual y el estado deseado.

- Una amenaza futura. Algún hecho que podría causar futuros inconvenientes.
- Una oportunidad para mejorar

Lo que tendría que ocurrir, es aquello que consideramos el estado deseado (Tregoe, 1976); lo que ocurre y que siempre se asocia a la idea de “realidad”. Como suele decirse, “lo que ocurre en realidad” es una expresión que suele causar dificultades, porque a veces no se llega a un acuerdo de qué es esa “realidad”. Es decir, ante un mismo hecho en ocasiones las personas pueden diferir en la opinión respecto de lo “ocurrido en realidad”.

De las características o naturaleza del problema y de los individuos involucrados en el mismo, ya que estos podrán tener diferentes interpretaciones, valores, intereses, etc.

Para la resolución de problemas, aconseja una serie de pasos:

1. Reconocer o definir el problema, identificando la brecha entre estado actual y deseado.
2. Considerar una acción inmediata, fundamentalmente si las consecuencias del problema son muy negativas y no es conveniente esperar hasta tanto se aplique una medida de acción correctiva, la idea es ganar tiempo.
3. Encontrar las causas del problema. En caso de no estar establecidas claramente las causas que dieron origen al problema, iniciar un análisis a estos fines.
4. Determinar la acción correctiva más conveniente.
5. Implementar la acción correctiva.

Posterior al cumplimiento de esta serie de pasos, se debe realizar un análisis de problemas potenciales a fin de mejorar la implementación de las acciones realizadas.

El análisis de causas en relación con la definición de problemas

Algunos autores incorporan a la determinación de las causas como parte de la definición del problema; otros, la consideran dentro de la solución del mismo.

Considerar las causas en la definición no sería correcto en ciertos casos y esto puede suceder por distintas razones (Smith, 1986),

Por ejemplo, en ocasiones es irrelevante conocer las causas, como sucede en el caso que una persona cambia de opinión respecto a algo que desea. Otro ejemplo, es el caso de un terremoto que produce el colapso de la estructura de un edificio. En ninguno de estas situaciones aporta determinar las causas para definir o resolver el problema.

Vínculo entre Definición de problemas, resolución de problemas y toma de decisiones

Por lo antes expuesto se puede advertir la relación entre los problemas, sus definiciones y sus procesos de solución.

Para un análisis en mayor detalle de lo que significa la definición de problemas, es de gran utilidad la revisión de la literatura enfocada en la resolución de problemas y en aquella que es inherente a la toma de decisiones.

Lang et al. (1978) advierten que algunos autores consideran la toma de decisiones dentro del proceso de resolución de problemas. En cambio, Bonatti (2011) incluye la resolución de problemas como parte del proceso de toma de decisiones.

Otra postura considera de manera indistinta la resolución de problemas y la toma de decisiones. Esta disparidad de criterios sobre los conceptos dificulta encontrar antecedentes que avancen en un mismo sentido.

En la figura 5 puede verse el modelo de resolución de problemas propuesto por Smith (1989), en este caso pone especial atención en la etapa de formulación del problema y la separa por eventos o estados mentales que pueden ser identificados y clasificados según procesos cognitivos.

Propone dividir en tres categorías diferentes de análisis: solución, formulación y definición del problema. Dentro de la etapa de resolución del problema incorpora la formulación, y dentro esta última incorpora la definición del problema.

En la formulación del problema, distingue nuevamente tres etapas: identificación, definición y estructuración del problema. Puede observarse, que aún variando las etapas posteriores que se quiera considerar dentro del proceso de resolución de problemas, las

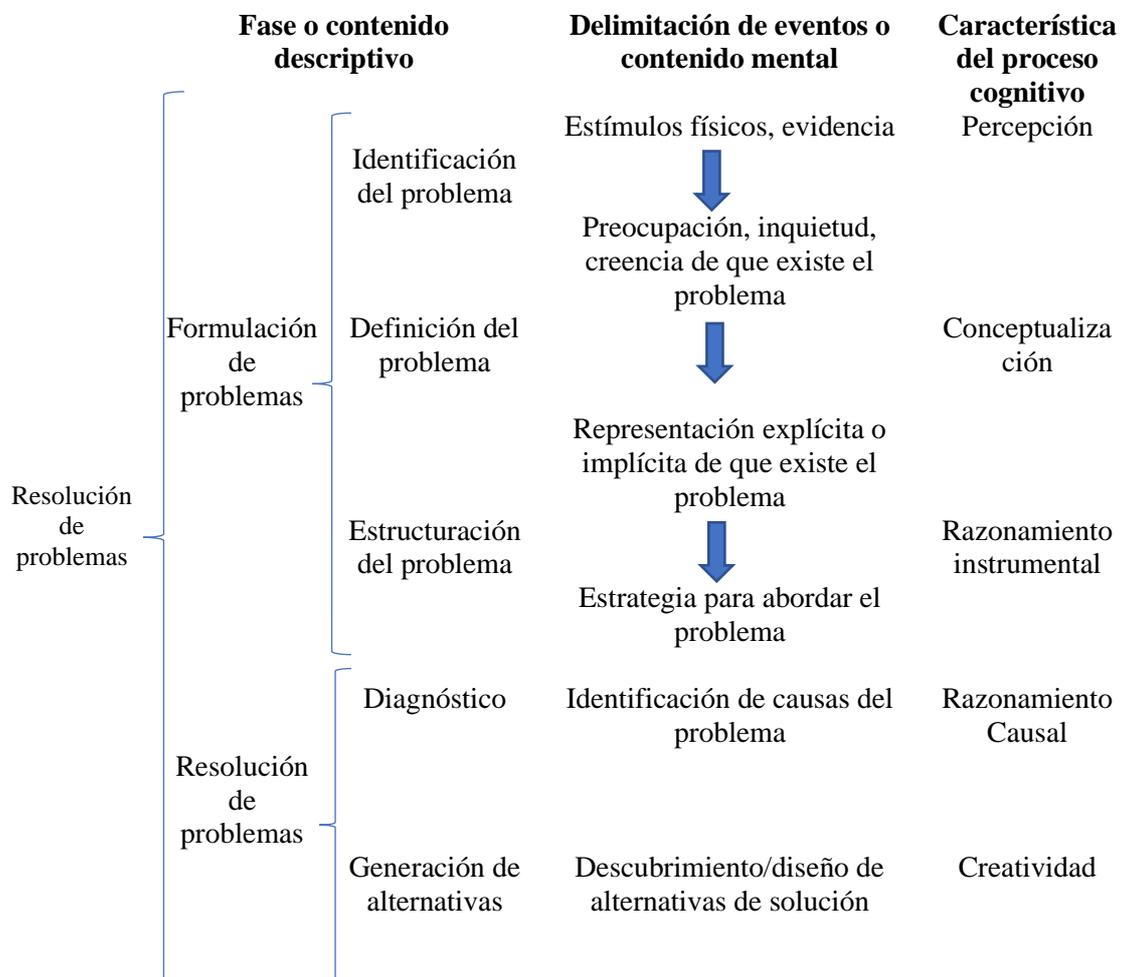
primeras etapas siguen una secuencia lógica (identificar, definir y estructurar) que no se puede alterar.

El otro modelo, creado por Smith (1989), (ver figura 6) hace foco en la definición de problemas. Es una propuesta de cómo debería realizarse una definición de problemas; es decir, responde a los preceptos de una teoría prescriptiva.

El método que propone tiene por finalidad disminuir la probabilidad de cometer errores al momento de definir un problema.

Según la estrategia que se utilice para definirlo, será el riesgo o la probabilidad de que se cometan errores.

Figura 5. Modelo de Resolución de Problemas



Fuente: Smith, 1989

Las fases del modelo son tres: reconocimiento, desarrollo y exploración. Estas tres fases no son secuenciales necesariamente, puesto que el hecho de ir apareciendo información, puede llevar a reconsiderar las fases ya ejecutadas, esto a veces lleva inclusive a redefinir el problema. Es decir que la definición del problema tiene una secuencia de análisis cíclica.

Según Lang et al. (1978) la teoría del aprendizaje ha servido de base para el desarrollo de las teorías de resolución de problemas. Teniendo en cuenta esta idea propone un modelo que relaciona la teoría del aprendizaje con la de resolución de problemas gerenciales, sumadas estas a la teoría de la motivación de las expectativas.

Luego de que el equipo de investigadores revisara los estudios desarrollados hasta ese momento sobre teorías descriptivas de resolución de problemas, definieron categorías de problemas teniendo en cuenta la cantidad de involucrados: una sola persona que puede ser un gerente, a nivel de grupo de trabajo que implica un pequeño número y por último a nivel organizacional que implica a varios grupos.

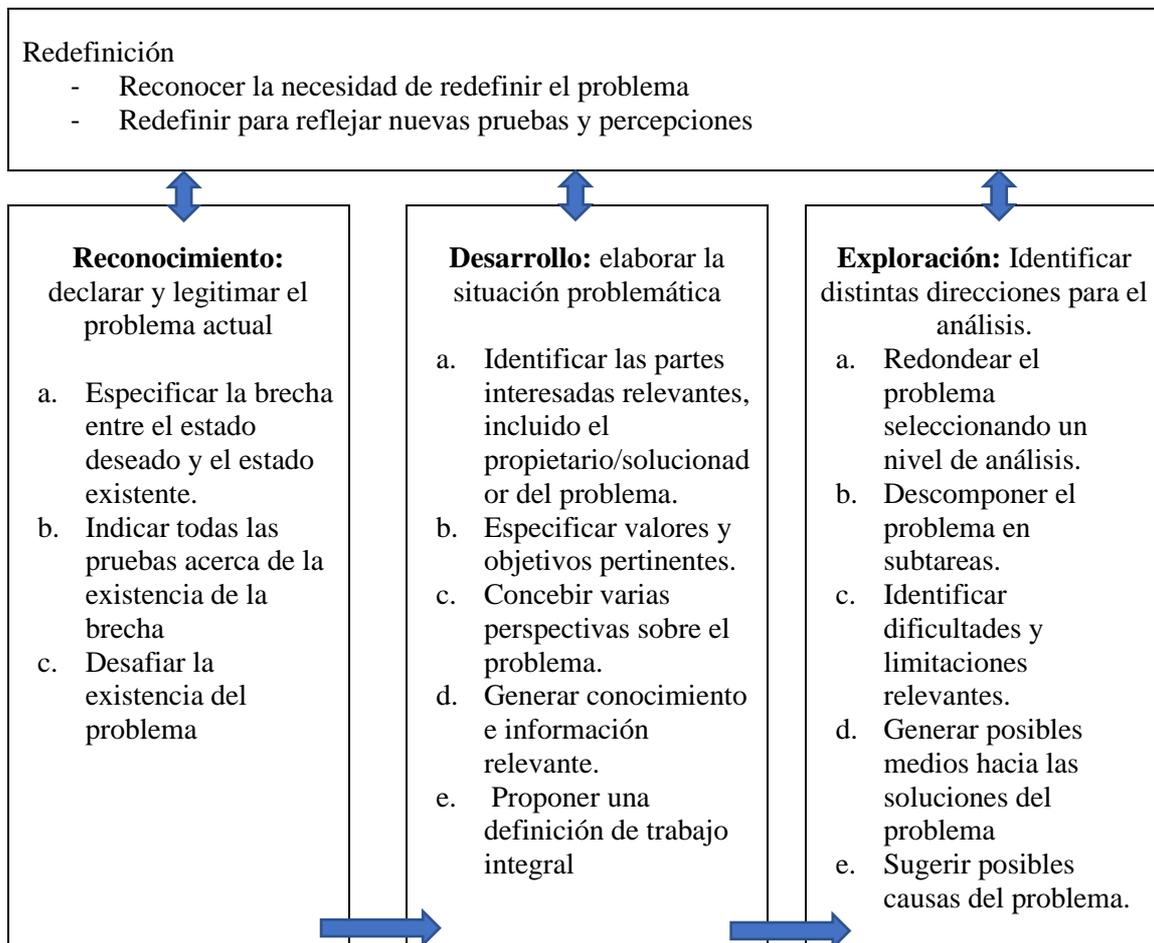
A su vez, para el desarrollo del modelo considera las condiciones de resolución de problemas desarrolladas por MacCrimmon (1973):

1. Un desvío entre el estado deseado y el actual.
2. Que haya una atención dirigida a un desvío en particular.
3. Que exista motivación en reducir ese desvío o brecha.
4. Que se posea capacidad para reducir el desvío.

El modelo desarrollado por Lang es similar al modelo de teoría de las expectativas de la motivación de Vroom (1964). Kolb y Kolb (2009), por otra parte, específicamente se centra en el análisis de la teoría del aprendizaje experiencial, el cual se enfoca en una perspectiva dinámica y holística del aprendizaje, la educación y la gestión.

Esta perspectiva de análisis fue muy utilizada en la investigación y el aprendizaje de gestión durante más de treinta años. Dicho enfoque se centra en los estilos de aprendizaje individuales, resolución de problemas y toma de decisiones gerenciales, aprendizaje en equipos y organizacional. Pone atención principalmente en la importancia de la definición y resolución de problemas en el proceso de aprendizaje.

Figura 6. Un marco de perspectiva para la definición del problema



Fuente: Smith, 1989

Volkema (2009) concentra el análisis en la manera de gestionar los procesos mediante los cuales se formulan los problemas. Sugiere lineamientos para líderes de equipo y facilitadores, poniendo énfasis en la importancia que tiene la estructura lingüística que se utiliza al momento de efectuar la formulación de los problemas, aunque aclara que esto no representa evidencia en cuanto a la calidad de lo formulado.

Alega que la formulación de problemas es de suma importancia al momento de iniciar proceso para resolver problemas, planificar y tomar de decisiones. La formulación, en definitiva, afecta a todas las fases posteriores de cualquiera de los procesos mencionados.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones utiliza equipos de trabajos para cumplir sus objetivos, los líderes poseen mayor responsabilidad en los procesos de formulación de problemas y deben minimizar la probabilidad de que se cometa error tipo III, denominación que indica se intenta resolver o que se resolvió una hipótesis incorrecta.

Es decir que se tomó en cuenta una conceptualización subóptima o incorrecta del problema. Volkema (2009) asegura que los dos factores que un líder puede influir o controlar ante un problema son las personas a involucrar para definirlo o resolverlo y el proceso en sí.

Permitir que participen las personas “correctas” en la formulación del problema es de suma importancia, lo mismo se debe tener en cuenta al momento de dirigir la reunión durante el cual se ha de formular el problema.

Además, menciona que las estructuras lingüísticas utilizadas pueden afectar la formulación (puede suceder de manera consciente o inconsciente e inducir a determinados resultados) y resolución de problemas o decisiones que se deban tomar.

Asimismo, asegura que el establecer el objetivo o propósito de la formulación de un problema, puede significar que este sea funcional o disfuncional. Por eso, debe reconocerse y manejarse cuando los propósitos resultan disfuncionales, el origen de esta disfunción puede suceder por malos entendidos o por egoísmo.

Las variables que pueden influir en un propósito disfuncional se relacionan con los elementos principales de cualquier esfuerzo de planificación: las personas, el proceso y el problema. Esta perspectiva aporta claridad conceptual para mejorar el proceso de formulación de problemas.

Simon (2013) uno de los pioneros de la inteligencia artificial, desarrolla el concepto de problema bien estructurado y mal estructurado, y aunque menciona que no es fácil distinguir los límites que separa los unos de los otros, establece criterios que pueden ser útiles para determinar el tipo de estructura del problema y recomienda estrategias que pueden ser utilizadas para plantear y resolver problemas.

La clave en los procesos de resolución de problemas

La etapa de definición o formulación de problemas puede considerarse clave en el proceso de resolución de problemas (Wang, 2010), porque si se define mal el problema, pierde valor todo lo que se realice a continuación.

Los problemas son una construcción lingüística abstracta, un concepto y no una entidad física que se pueda señalar. Esto da cuenta de la complejidad a la que implica el trabajar en el desarrollo de teorías que permitan facilitar la correcta definición para posterior resolución de problemas. Aunque algunos investigadores se muestran escépticos respecto de lo que puede ser un problema, argumentando la subjetividad que poseen sus definiciones, no obstante, Agre (1982) cuestiona esta posición extrema que implícita o explícitamente propone que los problemas podrían ser definidos de cualquier manera.

- **Del análisis del puesto a la evaluación de desempeño**

Para conocer cuáles son las necesidades y los requisitos que deben cumplir las personas que se van a desempeñar o se desempeñan en los puestos de trabajo se realiza el análisis (Voskuijl, 2017) y la descripción de los mismos, esto es lo que permite realizar posteriormente entre otras cosas (capacitación, búsqueda y selección de personal, etc.) la evaluación de desempeño.

Analizar puestos es un proceso sistemático que parte del relevamiento de la información sobre el contenido del puesto (Alles, 2000), las tareas que realizan y el tipo de personas que se requieren para desempeñarlo, después se analiza, luego se confirma y finalmente se describe el puesto.

Harvey (1991), por su parte, afirma que el análisis de puesto es “la recolección de datos que describen las conductas del puesto observables (verificables) desempeñada por trabajadores, que incluye tanto lo que se logra, como qué tecnologías se utilizan para lograr los resultados finales y las características del ambiente laboral en la que interactúan los trabajadores, que incluyen elementos físicos, mecánicos, sociales e informativos.”

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se mide formal o informalmente en las organizaciones (Muchinsky, 2002) y no hay una única y clara forma de definirlo ni evaluarlo.

Desempeño es sinónimo de comportamiento; son las conductas que pueden ser observadas. La eficacia del trabajo son los resultados que se producen como consecuencia del desempeño. No obstante, algunos autores no establecen distinción entre ambos conceptos.

Cequea (2012) en su trabajo de investigación sobre la Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo sostiene que el término eficacia, proveniente del latín *efficere*, que a su vez se deriva del término *facere*, significa “hacer o lograr”. Además, en relación con la eficiencia (del latín *efficientia*) sostiene que refiere a acción, fuerza, virtud de producir. Así, para el autor, la eficiencia es un criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Alles (2002) clasifica en tres los métodos para evaluar desempeño y se diferencian por aquello que evalúan, ya sean características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa), conductas o resultados.

En este trabajo de tesis, se utiliza el modelo que propone Alles (2002), el cual combina la evaluación por resultados con la evaluación por conducta o competencias.

Las competencias Laborales

El interés por el cual se desarrolló el concepto de competencia está ligado a la necesidad de poder predecir el desempeño laboral. Tiene sus inicios con Mc Clelland (1973), cuyas investigaciones sugieren que las competencias individuales (destrezas para poner en práctica habilidades y conocimientos) y no solo la aptitud y la formación académica, son predictores de alto rendimiento.

La utilización del concepto de competencia creció a partir de la década del 80 (González Maura, 2002).

Existen diversas definiciones de competencia, entre las que se destaca, por un lado, la de Spencer y Spencer (1993) quienes sostienen que es una característica subyacente de los individuos.

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplos de criterios son el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que permanecen “sobrios” para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol. (Spencer y Spencer, 1993, p. 9)

Por otra parte, se define como una capacidad o habilidad:

Una competencia se define como una capacidad o habilidad. Es un conjunto de comportamientos relacionados pero diferentes organizados en torno a una construcción subyacente denominada "intención". Los comportamientos son manifestaciones alternativas de la intención, según corresponda en diversas situaciones o momentos. (Boyatzis, 2009, p.750)

A los fines de este trabajo de investigación, se adopta el posicionamiento de Alles (2017), quien al hablar de competencias laborales “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan desempeño exitoso en el puesto de trabajo.”

Asimismo, diversos autores enumeran una serie de pasos necesarios para definir criterios efectivos de competencias (Alles, 2017; Spencer y Spencer, 1993):

- 1) Definir criterios de desempeño.
- 2) Identificar una muestra.
- 3) Recoger información.
- 4) Identificar tareas y requerimientos para cada una de ellas.

5) Validar modelo por competencias.

En lo que respecta al paso 4), es decir la identificación de tareas y requerimientos en materia de competencias para cada una de ellas, los mismos autores sostienen que esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados, que pueden ser cuatro o cinco. Estos grados son:

- a. Alto: corresponde a una desviación tipo por encima del desempeño.
- b. Bueno: por sobre el estándar.
- c. Mínimo: es el mínimo aceptable.
- d. Insatisfactorio.

La competencia Capacidad para Definir Problemas

Siguiendo a Smith (1989) y su modelo prescriptivo de definición de problemas, en este trabajo se elabora y propone la competencia Capacidad para definir Problemas.

Para ello y previamente a introducir esta nueva competencia en el descriptivo del puesto jerárquico que se muestra como ejemplo en el formulario 1 del anexo, la misma fue presentada ante los gerentes de las empresas y validadas por ellos utilizando la metodología Delphi (Hsu, 2007). Es decir, que los gerentes consultados estuvieron de acuerdo tanto con la definición propiamente dicha como con los grados especificados.

Se entiende a la **Capacidad para Definir Problemas** (en este trabajo **CDP**) como la capacidad para identificar y definir problemas relativos al puesto de trabajo en el que se desempeña el Administrador. Cabe aclarar que se denomina de manera genérica Administrador, pero puede corresponder a otro nombre del puesto de trabajo jerárquico como Gerente, Jefe, Director, Presidente.

Esta capacidad está asociada, además, a percibir aquellas brechas o desvíos (positivos o negativos) entre estados actuales y estados deseados (o estados esperados), acontecidos, porque se está mal o porque se desea estar mejor.

En la competencia CDP es posible identificar los siguientes grados:

Grado 1: Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos);

Grado 2: Siempre aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia.

Grado 3: Identifica y define los problemas de manera anticipada en el tiempo; aun cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización.

Grado 4: Comunica adecuadamente el problema definido de manera muy efectiva a quien/es corresponde y en el momento oportuno.

El diseño de los puestos de trabajo

En caso de existir correlación entre la competencia CDP y el cumplimiento de los objetivos del puesto, en futuros estudios debería introducirse este concepto como factor de análisis de diseño de los puestos de trabajo (o diseño del trabajo) jerárquico, a los fines de evaluar sus implicancias. Esto se relaciona al análisis de puesto, pero son conceptos diferentes, el diseño del trabajo o de los puestos de trabajo tiene una mirada mucho más amplia como puede verse a continuación.

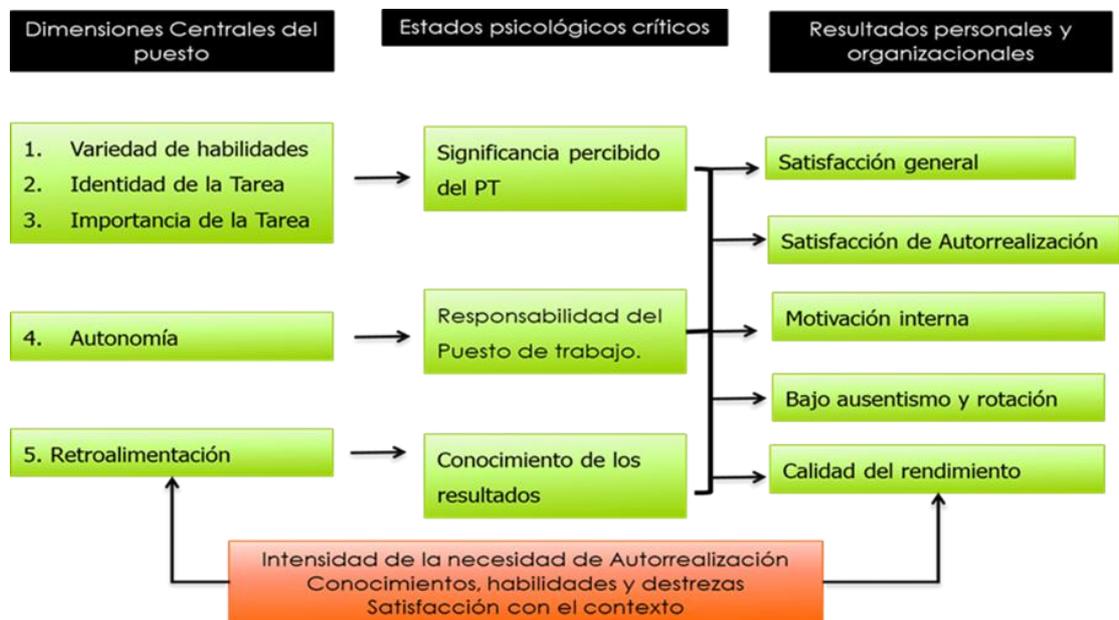
F. Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925), Elton Mayo (1880-1949), fueron algunos de los investigadores más destacados que dieron comienzo a estudios sobre el diseño del trabajo. Los primeros estudios intentaron aumentar la eficiencia y la productividad de los trabajadores a través de la división del trabajo. Sin embargo, esto tendía a resultar en una disminución de la satisfacción de los empleados, un aumento de la rotación y el ausentismo, y dificultades para administrar a los empleados en trabajos simplificados (Humphrey y Morgeson, 2007).

Esto marcó el comienzo de una revolución en el trato a los empleados y sentó las bases de estudios que analizaron la gestión del personal dentro de las organizaciones como los

de Argyris, Likert (1903-1981), Maslow (1908 - 1970), Murray McGregor (1906-1964), Herzberg (1923-2000) para mencionar algunos de los más importantes de la época.

A partir de los estudios de Turner y Lawrence (1965) en torno a las tareas y su relación con la satisfacción laboral, Hackman y Lawler (1971) avanzaron, dando lugar al surgimiento de la Teoría de las Características de las Tareas, que luego fue continuada por Hackman y Oldham (Ver figura 7). Esta resultó ser la más estudiada, incluso en los últimos años (Grant, Fried Juillerat, 2011).

Figura 7. Relaciones entre las dimensiones centrales del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados sobre el puesto



Fuente: Hackman y Oldham, 2013

Estudios posteriores (Parker y Morgenson, 2017 y Stello, 2014) proponen modificaciones de la teoría a la luz de las inconsistencias que encontraron tras los resultados de sus investigaciones.

Pueden mencionarse importantes teorías que dan cuenta de la importancia del diseño del trabajo, entre otras:

- La Teoría de Procesamiento de la Información Social, que considera los efectos de los aspectos interpersonales del trabajo y no las características objetivas de los mismos (Oldham y Yitzhak, 2016).
- La perspectiva interdisciplinaria del diseño del trabajo, planteada por Champion y Thayer (1987). Propone cuatro enfoques para el diseño del trabajo, orientados a producir diferentes resultados; estos son: mecanicista, motivacional (toma y extiende JCT), perceptual/motor y biológico.

Cada uno de estos enfoques tiene sus propios costos y beneficios y ninguno de ellos es el mejor.

Por último, se puede mencionar la Teoría de Recursos – Demanda, considerando que, en los últimos 50 años, la cuestión sobre qué causa estrés en el trabajo y qué motiva a la gente (Bakker, Demeruti, 2013) ha sido el principal interés de muchos investigadores. Así se crea el modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) iniciados por Bakker *et al.* (2001), que se basa en el Modelo de Control de la Demanda de Trabajo y del estrés laboral (Karasaek, 1979).

CAPÍTULO 2

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el procedimiento utilizado en la investigación y la lógica que atraviesa la misma. Para ello, se distinguen cuatro apartados que permiten describir las decisiones metodológicas que se tomaron en relación con:

- la metodología propiamente dicha utilizada en el estudio,
- la población y la muestra seleccionada,
- el desarrollo de una herramienta para evaluar la competencia Capacidad para Definir Problemas y
- el método, materiales y secuencia de pasos considerados al realizar la evaluación de desempeño.

○ 2.1 Metodología de la investigación

Siendo el propósito de este trabajo incorporar la capacidad para definir problemas del Administrador a su evaluación de desempeño, en tanto ésta se considera es su principal tarea, se llevó a cabo una investigación de tipo exploratoria y descriptiva (Hernández Sampieri *et al.*, 1997) utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas.

Se desarrolló un trabajo exploratorio porque el tema escogido está poco estudiado, y se hizo una investigación descriptiva, dado que fue necesario medir y evaluar distintos aspectos referidos al objeto de estudio para establecer sus propiedades (Hernández Sampieri *et al.*, 1997).

La metodología cualitativa se utilizó para poder comprender el fenómeno, más allá de medir las variables involucradas. En este sentido, para la construcción de la evidencia

empírica se utilizó metodología cuantitativa a fin de sistematizar la información respecto de la competencia CDP que poseen los ocupantes de puestos jerárquicos.

Por lo tanto, se orientó no sólo a conocer las regularidades sino también a comprender las singularidades del objeto de estudio que se indagó.

○ **2.2 Población y muestra**

La Provincia de Tucumán, ubicada al noroeste de la República Argentina, tiene una superficie de 22.524 km², con una población de 1.703.186 habitantes según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2023).

Los últimos datos económicos con los que se cuenta corresponden al año 2019 (OEDE, 2019), y dan cuenta que en esa fecha en la Provincia funcionaban 12.805 empresas, de las cuales 847 estaban vinculadas a la industria de manufactura, y dentro de estas hay 345 empresas destinadas a los alimentos.

Por otra parte, las empresas dedicadas a los alimentos a su vez se dividían en las siguientes categorías (el número indica la cantidad de cada una de ellas):

- producción y procesamiento de carne y productos cárnicos, 28
- preparación de frutas, hortalizas y legumbres, 22
- elaboración de aceites y grasas de origen vegetal, 5
- elaboración de productos lácteos, 23
- elaboración de productos de molinería, 14
- elaboración de alimentos preparados para animales, 5
- elaboración de productos de panadería, 152
- elaboración de azúcar, 14
- elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería, 5
- elaboración de pastas alimenticias, 15
- elaboración de productos alimenticios, 24
- destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas; producción de alcohol etílico, 5
- elaboración de vinos y otras bebidas fermentadas a partir de frutas, 8

- elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales, 20.

Estos datos nos orientan en la diversidad de actividades que se despliegan en la provincia y la cantidad de empresas que se desarrollaron según el rubro.

Además, se mencionan datos obtenidos en el informe de las exportaciones producido por la Dirección de Estadística de Tucumán (2019); puede verse la importancia que reviste en lo económico cada uno de los rubros o actividades mencionadas. Tucumán produce el 65 % del azúcar de Argentina y es la primera productora y procesadora mundial de limón.

En 2019 las exportaciones de Tucumán fueron de 951,90 millones de dólares y representó el 1,46% de las exportaciones a nivel nacional y el 24,20% a nivel regional.

Los principales rubros exportados son las frutas frescas, principalmente limones y limas que representaron 19,62% (186,81 millones de dólares) del total de la provincia, seguido por las exportaciones de productos químicos y conexos, con 17,98% (171,12 millones de dólares) del total. Le siguen preparados de hortalizas, legumbres y frutas, 15,83% (150,70 millones de dólares) del total. Las exportaciones estuvieron dirigidas principalmente a la Unión Europea, NAFTA, Mercosur y China.

Tucumán produce el 65 % del azúcar de Argentina a través de 15 ingenios de los cuales 11 producen alcohol y 6 de ellos, bioetanol; lo que convierte a la provincia en mayor productora del país de este tipo de combustible.

La agroindustria citrícola, a través de la producción de limones, es la segunda actividad en importancia en la provincia. Posee 8 fábricas y 32 plantas de empaque que generan trabajo aproximadamente a cuarenta mil personas de manera directa.

A nivel nacional y provincial no se genera información que permita describir con mayor precisión el universo al cual pertenecen las empresas seleccionadas para este estudio. Se consultó directamente con responsables de las áreas del estado provincial y nacional quienes manifestaron las limitaciones que existen en lo que refiere a la disponibilidad de los datos.

- **Caracterización de la muestra seleccionada de empresas de la industria de los alimentos**

La indagación se realizó en 19 empresas dedicadas a los alimentos que tienen entre 50 y 900 empleados, y están radicadas o tienen sedes en la Provincia de Tucumán. Las mismas, además, exportan sus productos.

En la Tabla 1 se muestran cada una de las empresas seleccionadas, especificando rubro de actividad, la cantidad de empleados que poseen, la cantidad de gerentes seleccionados para ser evaluados y por último la cantidad de empleados que participaron en la evaluación de los gerentes.

Además, se presenta el rubro al que pertenecen las empresas, de lo que se desprende que una se dedica a la fabricación de golosinas; 4 a la producción de azúcar; 3 producen fruta congelada; 6 se dedican a la producción de fruta fresca para exportación y derivados del limón; y 5 a la de producción agrícola (maíz, soja, sorgo y trigo).

- **Criterios de selección**

La población para el estudio estuvo conformada con el personal que ocupa puestos jerárquicos (segundos y terceros en grado o nivel de dependencia) y que corresponde a empresas Pymes dedicadas a la producción de alimentos, específicamente golosinas, azúcar y citrus en la Provincia de Tucumán.

En primer lugar, se seleccionaron gerentes de 5 empresas importantes en niveles de exportación de la provincia que eran personas conocidas previamente por el investigador. En este caso, el criterio de muestreo es por cercanía con el investigador. Al resto se lo contactó a través de ex alumnos de la Maestría en Administración de Empresas, dependiente de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino de la Provincia de Tucumán. De ese modo, un total de 19 empresas aceptaron participar de la investigación.

Es importante, además, destacar que siendo del rubro alimentos, estas empresas fueron seleccionadas dado que: pertenecen al segmento económico de exportación más importante de la provincia, evalúan el desempeño laboral de su personal, trabajan bajo

cumplimiento de normas, por ejemplo, de gestión de calidad, inocuidad de los alimentos y seguridad.

El criterio de muestreo por cercanía con el investigador fue utilizado debido a que fue muy difícil lograr la colaboración de otras empresas a las que se solicitó colaboración. Los argumentos que esgrimían los representantes de aquellas empresas que se negaron a participar del estudio, estaban ligados a que temían que el tema de investigación genere malestar entre los gerentes participantes. Otras organizaciones, directamente no dieron los motivos de rechazo.

Tabla 1. Caracterización de la muestra seleccionada de empresas de la industria de los alimentos

Rubro	Empresa	Cantidad empleados	Cantidad Gerentes Seleccionados para ser evaluados	Cantidad de empleados que participaron en evaluación de gerentes
Golosinas	E 1	900	12	48
Azúcar	E 2	750	10	40
	E 3	814	11	44
	E 4	693	9	36
	E 5	712	9	36
Fruta congelada	E 6	150	4	16
	E 7	100	4	16
	E 8	50	1	4
Fruta fresca exportación	E 9	438	6	24
	E 10	573	8	32
	E 11	385	5	20
	E 12	290	4	16
	E 13	378	5	20
	E 14	307	4	16
Producción Agrícola: Maíz, soja, sorgo y trigo.	E 15	120	2	8
	E 16	147	2	8
	E 17	152	3	12
	E 18	86	3	12
	E 19	90	3	12
<i>Totales</i>			<i>105</i>	<i>420</i>

Fuente: Elaboración propia

- **Muestra de empresas seleccionadas**

Se seleccionaron 19 empresas de la industria manufacturera de alimentos, las que según lo relevado cuentan con una cantidad de empleados que varía entre 50 y 900.

Se realizaron 420 encuestas para evaluar la capacidad para definir problemas de 105 gerentes. Fueron considerados quienes se desempeñaban en segunda y tercera línea en la cadena de mando (Robbin, 2017) y fueron evaluados a través de la metodología 360 (ver figura 8) de Alles M. (2017) modificada.

La modificación refiere a que incorpora factor de importancia y califica con escala de likert cada grado de la competencia, a los fines de analizar en profundidad las variables. Para ello, realizaron autoevaluaciones los gerentes designados para ser evaluados (GE), que además fueron evaluados por los gerentes con el mismo rango jerárquico (PAR), los gerentes de nivel superior (GS) y el personal con dependencia directa del evaluado (DD).

Según el grado de importancia del evaluador se multiplicó el resultado de la evaluación por un factor, siendo el GS el de mayor importancia (con una ponderación de 0,40). Al resto de las evaluaciones se le adjudicó la misma importancia (0,20), este criterio de cálculo se utilizó teniendo en cuenta que diferentes estudios (Álvarez, 2016; Valdés-Padrón *et al.*, 2015) indican que puede haber una variabilidad importante respecto de la confiabilidad de los evaluadores en base a su posición (autoevaluación, evaluación por par, evaluación por cargo superior directo, evaluación por colaborador con dependencia directa).

Luego, se realizó una suma de los resultados de las evaluaciones y sus valores fueron redondeados con el propósito de poder hacer comparaciones con las 420 encuestas. Cabe aclarar, además, que los valores fueron redondeados para corresponderse con la escala de Likert utilizada.

- **2.3 Desarrollo de una herramienta para evaluar la CDP**

Para evaluar la competencia capacidad para definir problemas, siguiendo a Smith (1989) y su modelo prescriptivo de definición de problemas, se elaboró una herramienta a partir

de la definición de la CDP y su apertura en grados presentada en el Capítulo 1 de este trabajo.

Es decir, considerando a la CDP como la capacidad para identificar y definir problemas relativos al puesto de trabajo en el que se desempeña el Administrador e identificando en esta competencia los siguientes grados:

- Grado 1: Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos);
- Grado 2: Siempre aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis Ocrítico para desafiar su existencia.
- Grado 3: Identifica y define los problemas de manera anticipada en el tiempo; aun cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización.
- Grado 4: Comunica adecuadamente el problema definido de manera muy efectiva a quien/es corresponde y en el momento oportuno.

La herramienta desarrollada, que se incluye en el Anexo, fue presentada ante los gerentes de las empresas y validada por los mismos mediante metodología Delphi (Hsu, 2007) El objetivo de esta metodología es la consecución de consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso interactivo. En consecuencia, puede afirmarse que los gerentes consultados estuvieron de acuerdo tanto con la definición propiamente dicha como con los grados especificados.

○ **2.4 Método, herramientas y secuencia de pasos para evaluación de desempeño**

Existen diversos métodos para evaluar desempeño, entre los que se encuentran los llamados de 360 grados (Pereira *et al.*, 2008). Para este estudio en particular se aplicó una modificación del método de evaluación de 360 grados que propone Martha Alles (2017), combinando la medición de las competencias con los resultados.

Se denomina evaluación de 360 grados porque los evaluadores básicamente son: superior directo, un par jerárquico, un subordinado y una autoevaluación.

Las competencias se dividen usualmente en tres grupos:

- cardinales (comunes a toda la organización como Integridad, Responsabilidad Personal),
- específicas gerenciales (como Conducción de Personas, Liderazgo) y
- específicas del área (Adaptabilidad, Calidad y Mejora Continua, Colaboración).

Para el caso de estudio se definió y evaluó la competencia gerencial Capacidad Para Definir Problemas.

Además, se elaboraron y consideraron dos consignas para evaluar el cumplimiento de los objetivos del puesto:

- 1) Cumple de manera muy efectiva las metas establecidas para su puesto de trabajo.
- 2) Administra de manera muy eficiente los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Se analizó, asimismo, la correlación entre la variable independiente competencia Capacidad para Definir Problemas y la variable dependiente cumplimiento de los objetivos en el puesto.

Se utilizaron los descriptivos de los puestos de trabajo gerenciales (conocidos también como manual de puestos) tal como se muestra un ejemplo en el anexo 1: Formulario Descripción de Puestos. En estos descriptivos se incorporó la competencia CDP.

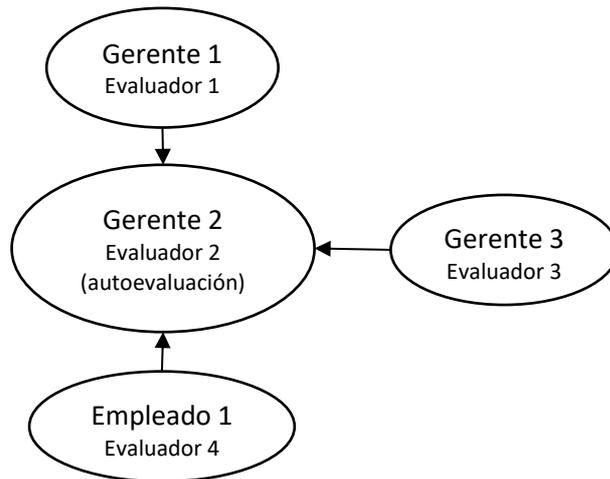
Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Microsoft Excel versión 2208 y paquete de software estadístico Stata versión 14.0.

A continuación, se describen los pasos seguidos en la evaluación de desempeño:

- 1) Definición de los puestos. Se utilizaron los descriptivos de los puestos jerárquicos como se muestra un ejemplo en el anexo 1: Formulario Descripción de Puestos. Se verificó su comprensión por parte de los evaluados y evaluadores.

- 2) Se diseñaron los formularios de evaluación de 360 (ver anexo 2: Formulario utilizado en este estudio para la evaluación de 360 grados). Por cada jefe evaluado se utilizaron cuatro formularios correspondientes a cada evaluador (ver figura 8).

Figura 8. Evaluadores



Fuente: Adaptado de Alles, 2017

- 3) Elección de los evaluadores: cada gerente se autoevaluó y participó el gerente del cual dependía jerárquicamente, un jefe que se desempeñe como par teniendo en cuenta la misma línea jerárquica y un empleado con dependencia directa, éste último seleccionado por el propio evaluado. Las evaluaciones fueron anónimas.
- 4) Entrenamiento de los evaluadores por parte del investigador. El objetivo fue que comprendieran el contenido del formulario, el trabajo que debían desempeñar y su importancia.
- 5) Se realizó una prueba piloto de la evaluación a fines de verificar su efectividad y se verificó la validez del formulario (ver formulario en el anexo 3: Verificación de la validez del formulario de evaluación) por método Delphi (Hsu, 2007).
- 6) Fiabilidad del instrumento: la confiabilidad del formulario se realizó a través de la prueba de Alfa de Cronbach. Se analizaron las variables en el paquete de software estadístico Stata;

- 7) Se inició la evaluación de desempeño mediante la distribución de los formularios en sobre cerrado en algunos casos, en otro se utilizó la carga de cada evaluador a través de *Google forms*.
- 8) Se cargaron y procesaron los datos para la elaboración de informe.

Además, y de forma complementaria, se hizo una retroalimentación sobre el resultado de la evaluación de desempeño a los evaluados.

CAPÍTULO 3

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este Capítulo III se exponen los principales resultados de la investigación.

En un primer apartado se describe el perfil de los encuestados considerando su edad, género con el que se identifican, nivel de estudio y antigüedad en el cargo en el que se desempeñan.

En otro apartado, se presentan los resultados obtenidos al evaluar la CDP a los distintos informantes; según el puesto que ocupan y teniendo en cuenta los grados que se determinan en la herramienta elaborada para tal fin en esta investigación.

○ **Resultados de la Investigación**

▪ **Perfil de los encuestados**

El perfil de los 420 encuestados se construye a partir de la descripción de:

- género,
- edad,
- nivel de estudio,
- antigüedad en el cargo,
- género según cargo,
- edad según cargo,
- nivel de estudio según cargo y
- antigüedad según el cargo.

Las encuestas se utilizaron para evaluar la competencia de los gerentes de segunda o tercera línea (GE gerente evaluado) capacidad para definir problemas (CDP) y el grado

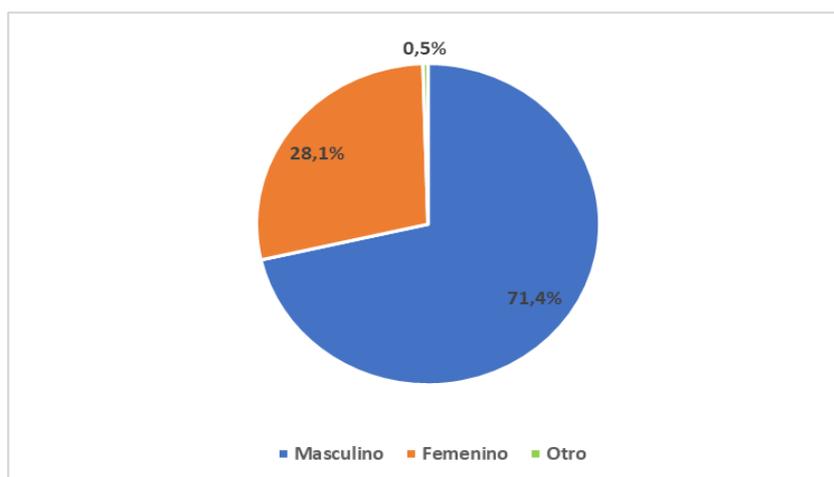
de cumplimiento de los objetivos de los cargos en relación a la eficacia y eficiencia, a través de una adaptación del método 360 (ver figura 6) de Alles (2017). Para ello, cada GE se autoevaluó; a la vez, fue evaluado por su gerente superior (GS), un par y un colaborador con dependencia jerárquica directa.

En los apartados siguientes se presentan los hallazgos según las categorías observadas.

Género

En cuanto al género con el cual se sienten identificados los 420 encuestados (Figura 9), 300 personas (71%) se identifican con el género masculino, mientras que 118 con el femenino (28%) y sólo dos personas con otro género.

Figura 9. Género de 420 encuestados

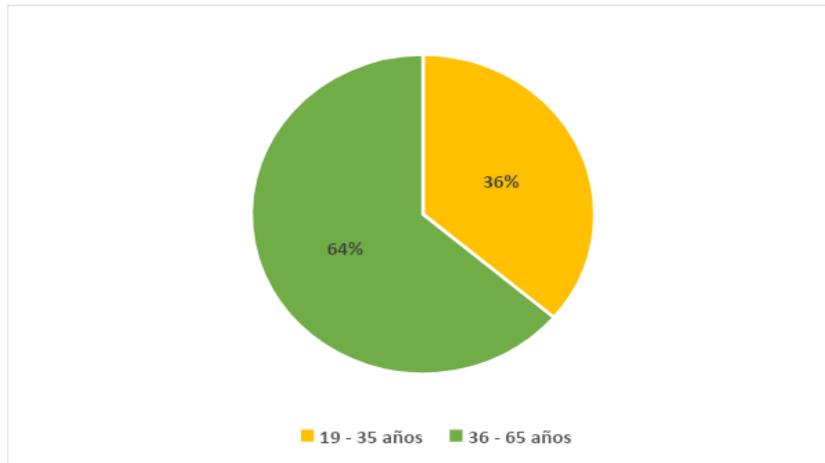


Fuente: Elaboración propia

Edad

Respecto de la edad de los 420 encuestados (Figura 10), 268 personas (64%) indicaron que se encuentran dentro del intervalo de edad comprendido entre los 36 y 65 años, y 152 personas (36 %) entre los 19 y 35 años.

Figura 10. Intervalo de edad de 420 encuestados



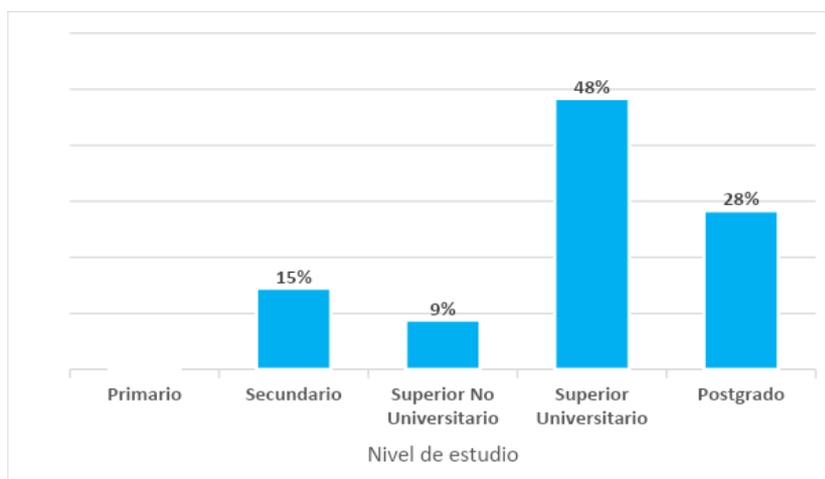
Fuente: Elaboración propia

Nivel de estudio

En cuanto al nivel de estudios del total de la población encuestada, en la Figura 11 se muestra que 203 personas (48%) tienen estudio superior universitario completo, 119 personas (28%) tiene posgrado, en tanto que 61 personas (15%) tienen completo solamente el nivel Secundario y 37 personas (9%) el nivel Superior no Universitario.

No hay ninguna persona que haya completado solamente el nivel primario.

Figura 11. Nivel de estudio alcanzado por los 420 encuestados



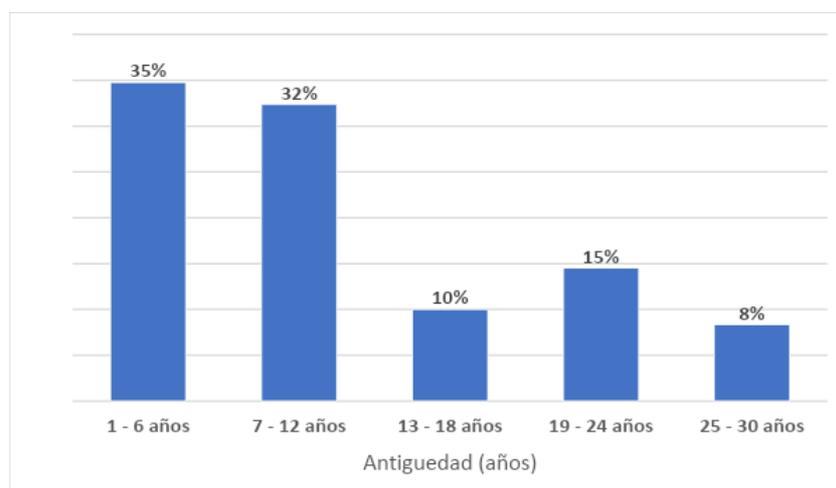
Fuente: Elaboración propia

Antigüedad en el cargo

En la Figura 12 se observó que de los 420 encuestados, 146 personas (35%) tienen entre 1 y 6 años de antigüedad en el cargo, 136 personas (32%) entre 7 y 12 años lo que implica que el 67 % tiene entre 1 y 12 años en el cargo, 61 personas (15%) entre 19 y 24 años, 42 personas (10%) entre 13 y 18 años y 35 personas (8%) entre 25 y 30 años.

El promedio de edad de los encuestados es de 11 años con un desvío estándar de 7,49 años; la antigüedad mínima 1 año y la máxima 29 años.

Figura 12. Antigüedad de los 420 encuestados en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Género según cargo

El género con el cual se sienten identificados los 105 encuestados con el cargo que depende directamente (DD) del gerente evaluado (GE) (ver figura 13) es 75 personas (71%) masculino, 29 personas (28%) femenino y una persona con otro género.

Respecto a los GE (ver figura 14) respondieron 80 personas (76%) masculino, 24 personas (23%) femenino y una persona con otro género.

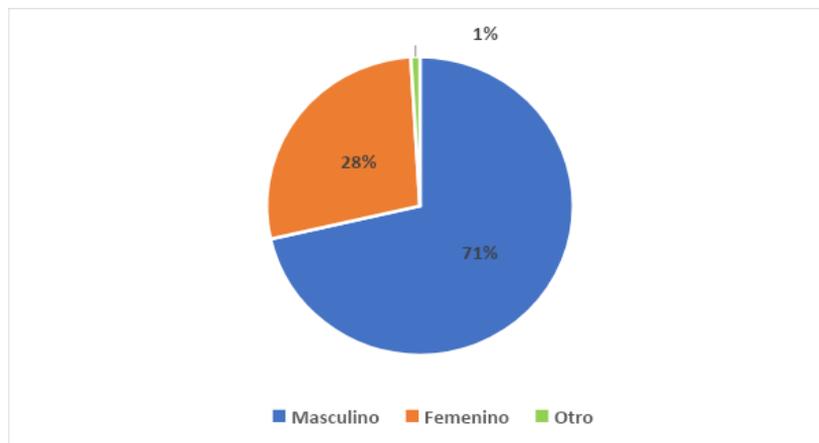
En cuanto a los gerentes que son superiores (GS) jerárquicamente a los GE (ver figura 15) se identificaron 70 personas (71%) con género masculino, 35 personas (29 %) femenino, ninguna persona con otro género.

En el caso de los gerentes pares (PAR) jerárquicamente (ver figura 16) a los GE, 75 personas (71%) respondieron masculino, 35 (29%) femenino y ninguno con otro género.

Al comparar el género teniendo en cuenta los diferentes puestos de trabajo en cual se desempeñan los encuestados, se observa que en todos los casos (GS, GE, PAR y DD), al menos el 67 % se identifica con el género masculino, siendo la mayor diferencia para los GE con el 76 % y la menor para los GS con el 67 %.

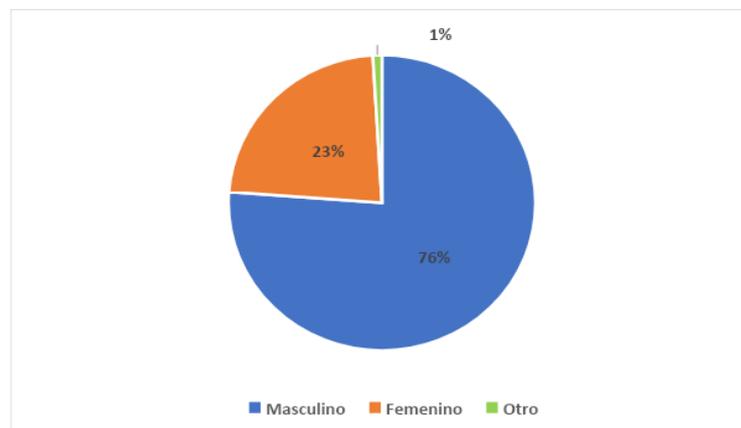
Estas observaciones que muestran desigualdad de género (Messina, G. M., 2017) en los empleos en Argentina se corresponden con Pérez PE (2018) quien afirma que la menor tasa de inserción laboral y empleo como una norma social y no una elección racional.

Figura 13. Género de los 420 encuestados para el cargo DD



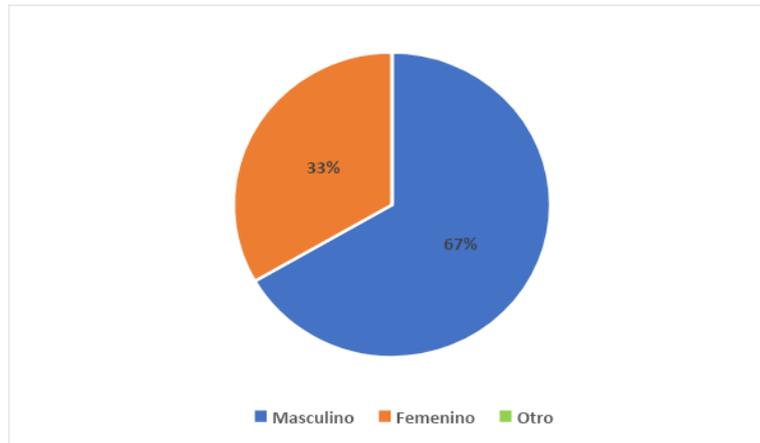
Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Género de los 420 encuestados para el cargo GE



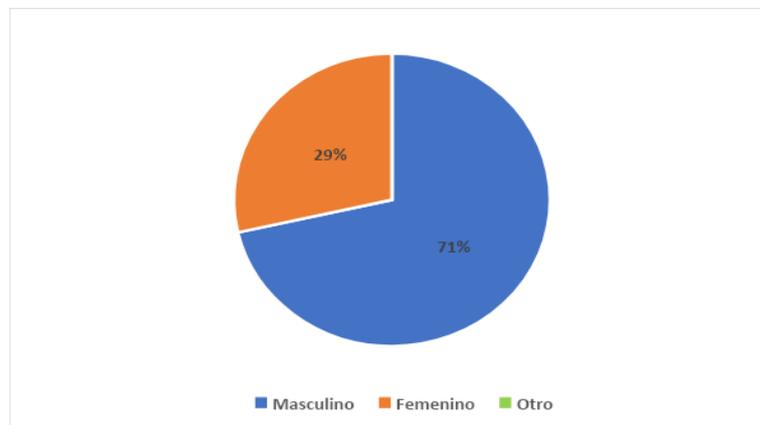
Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Género de los 420 encuestados para el cargo GS



Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Género de los 420 encuestados para el cargo PAR



Fuente: Elaboración propia

Edad según cargo

En referencia a la edad de los 105 encuestados DD, es decir, dependientes jerárquicamente de los GE (ver figura 17), 60 personas (57%) se encuentran dentro del intervalo comprendido entre los 36 y 65 años edad y 45 (43%) tienen entre 19 y 35 años.

Respecto a los GE (ver figura 18), 69 personas (66%) se encuentran dentro del intervalo comprendido entre los 36 y 65 años edad y 36 (34%) tienen entre 19 y 35 años de edad.

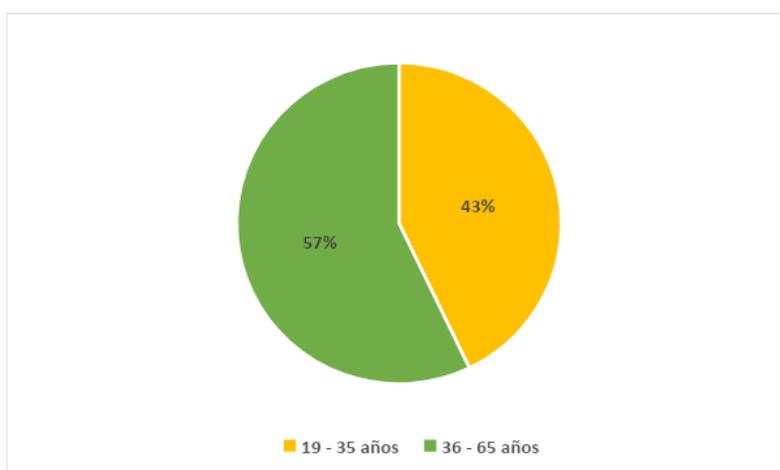
En relación con los GS, superiores jerárquicamente a los GE (ver figura 19), 80 personas (76%) se encuentran dentro del intervalo comprendido entre los 36 y 65 años edad y 25 (24%) en el intervalo entre 19 y 35 años.

Por último, en lo que se refiere a la edad de los PAR (ver figura 20), 59 personas (56%) tienen entre los 36 y 65 años edad y 46 personas (44%) se encuentran comprendidas en el intervalo entre 19 y 35 años.

Comparando el rango etario se observa que, en todos los casos, al menos el 56 % de los empleados se ubica en el rango entre 36 y 65 años; siendo el mayor porcentaje para los GS con 76 % y el menor para los GE.

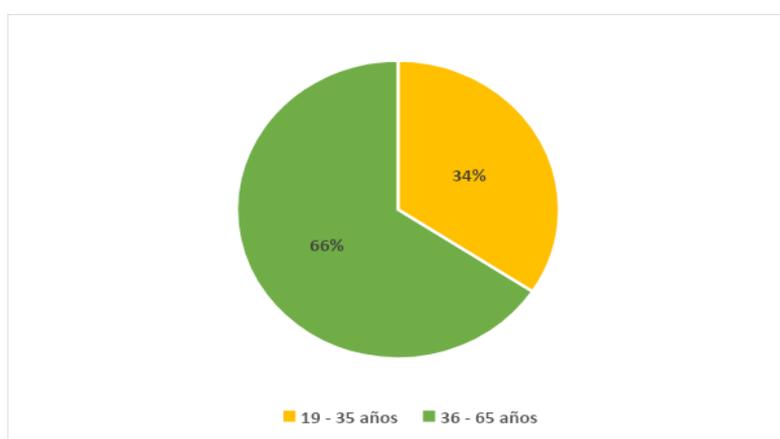
No se encontraron estadísticas sobre los rangos etarios vinculados a la gerencia en Tucumán ni en Argentina, por lo que no fue posible realizar comparaciones.

Figura 17. Edad de los encuestados para el cargo DD



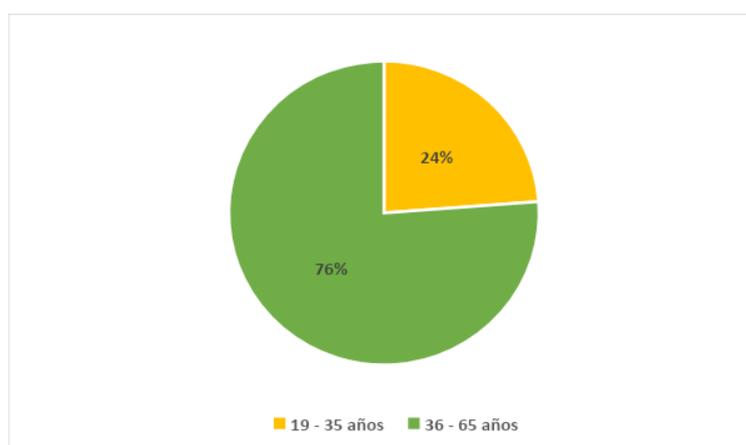
Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Edad de los encuestados para el cargo GE



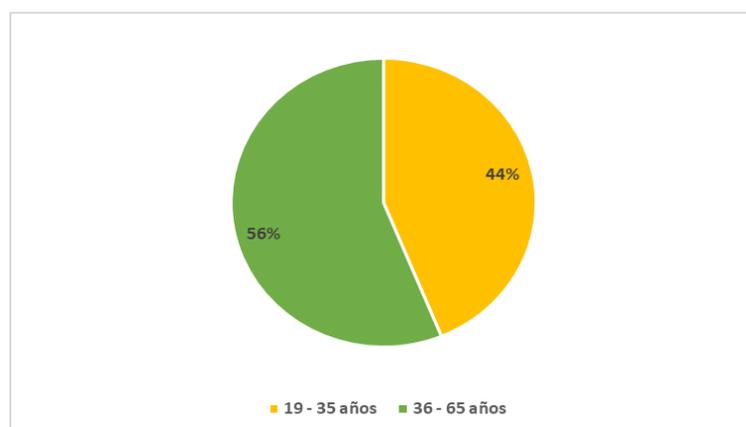
Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Edad de los encuestados para el cargo GS



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Edad de los encuestados para el cargo PAR



Fuente: Elaboración propia

Nivel de estudio según cargo

En la Figura 21 se observa el nivel de estudio de los 105 encuestados DD; de los cuales, 51 personas (49%) tiene solo estudios secundarios completos, 34 personas (32%) nivel superior universitario y 20 personas (19%) nivel no universitario. Además, se destaca que entre ellos no hay personas que tengan solo completo el nivel primario, ni tampoco que hayan realizado posgrados.

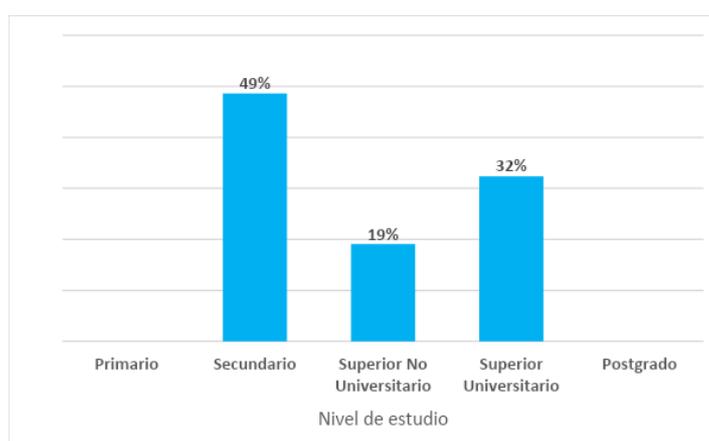
Respecto a los GE, en la figura 22 se muestra que 56 personas (53%) tienen nivel superior universitario, 43 (41%) tienen posgrado, 6 personas (6%) poseen nivel superior no universitario. Se destaca que todos ellos tienen algún estudio de nivel superior completo.

En cuanto a los GS (ver figura 23), 53 personas (50%) completaron nivel superior universitario, 43 (41%) tienen estudios de posgrado, 9 personas (9%) tienen solo los estudios secundarios completos y no hay personas que tengan solo completo el nivel primario, ni tampoco con nivel superior no universitario.

Por último, entre los PAR (ver figura 25), 60 personas (57%) poseen estudios de nivel superior universitario, 33 personas (31%) con posgrado, 11 personas (10%) tienen nivel no universitario y 1 persona (1%) tienen solo estudios secundarios completos. No hay, entre ellos, personas que tengan solo completo el nivel primario.

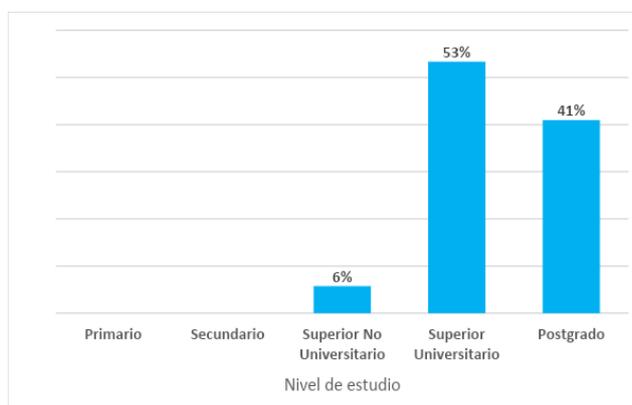
Al comparar el nivel de estudios teniendo en cuenta los puestos de trabajo que ocupan quienes completaron las encuestas (DD, GE, GS y PAR), se observa que los DD tienen menor grado de formación académica, dado que un 53% de ellos completaron sólo el nivel secundario. Los niveles de GE y GS tienen una formación muy similar puesto que aproximadamente el 90 % completó estudios universitarios y, entre ellos, aproximadamente el 40 % realizó un posgrado. Existe una diferencia con la formación de los PAR porque el 88 % completó estudios universitarios y un 30 % completó algún posgrado.

Figura 21. Nivel de estudio para el cargo DD



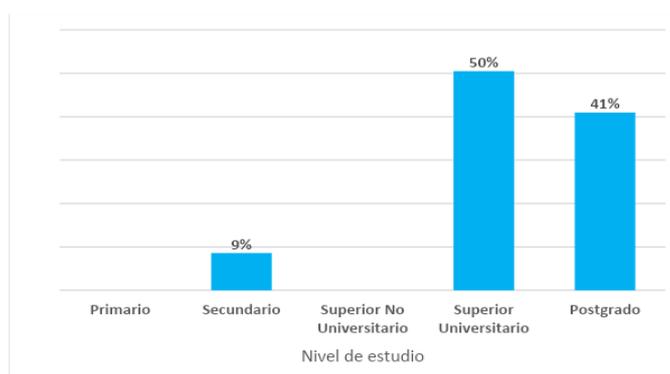
Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Nivel de estudio para el cargo GE



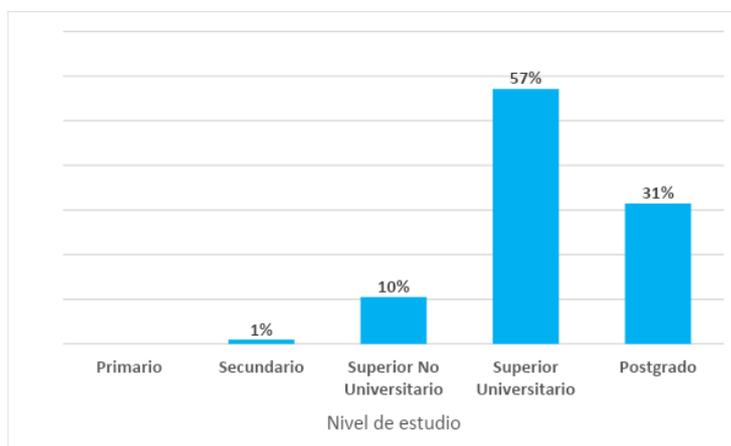
Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Nivel de estudio para el cargo GS



Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Nivel de estudio para el cargo PAR



Fuente: Elaboración propia

Antigüedad según cargo

La antigüedad en el cargo de los 105 encuestados DD puede verse en la figura 25: tienen entre 1 y 6 años de antigüedad en el cargo, 40 personas (38%); entre 7 y 12 años 30 personas (29%); entre 13 y 18 años, 14 personas (13%); entre 19 y 24 años, 14 personas (13%) y entre 25 y 30 años, 7 personas (7%).

Respecto a la antigüedad en el cargo de los GE (ver figura 26) tienen entre 1 y 6 años, 36 personas (34%); entre 7 y 12 años, 31 personas (30%); entre 13 y 18 años, 12 personas (11%); entre 19 y 24 años, 16 personas (15%); y entre 25 y 30 años, 10 personas (10%).

En cuanto a los GS (ver figura 27) tienen en el cargo entre 1 y 6 años, 29 personas (28%); entre 7 y 12 años, 38 personas (36%); entre 13 y 18 años 8 personas (8%), entre 19 y 24 años, 20 personas (19%) y entre 25 y 30 años, 10 personas (10%).

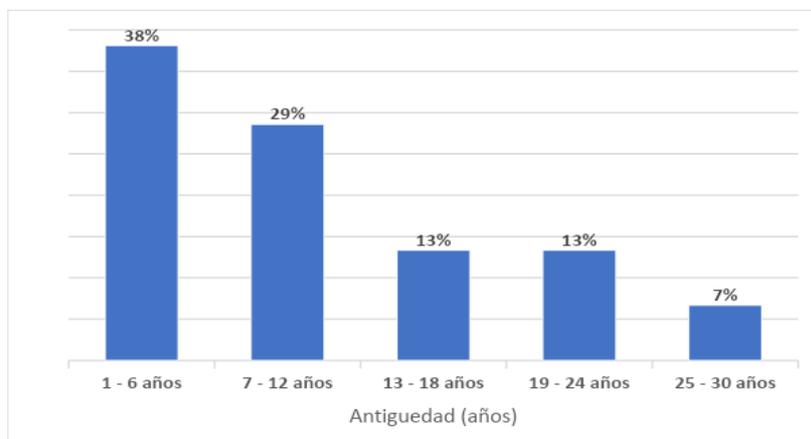
Por su parte, en relación con su antigüedad en el cargo, entre los PAR (ver figura 28) tienen entre 1 y 6 años, 41 personas (39%); entre 7 y 12 años, 38 (35%); entre 13 y 18 años, 8 (8%); entre 19 y 24 años, 20 personas (10%); y entre 25 y 30 años, 10 (8%).

Como resumen de las medidas de posición y dispersión de la antigüedad en el cargo de los 420 encuestados tenemos que la media para DD es 11,1 año; GE 11,3 años; Gs 12,2 años y PAR 10,1 años. En cuanto al desvío estándar para DD 7,4 años; GE 7,6 años; GS 7,6 años y PAR 7,4 años.

La antigüedad mínima y máxima en el cargo para DD, GE, y PAR es 1 y 29 años respectivamente y para GS, entre 1 y 28 años.

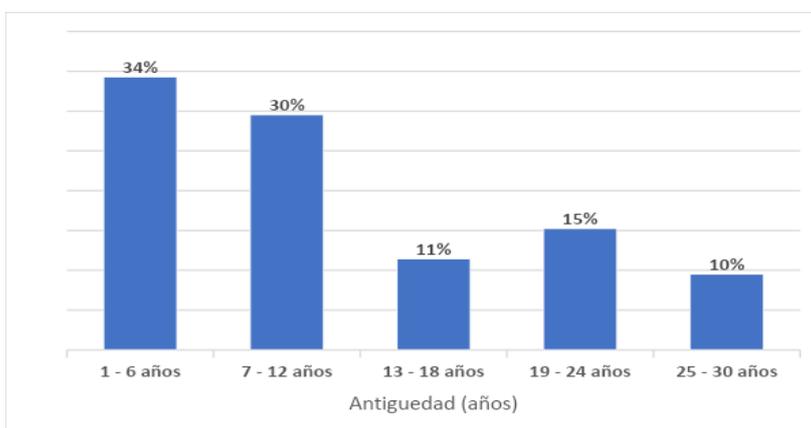
Observando la antigüedad en el puesto de trabajo el intervalo de 1 a 12 años puede advertirse que acumula al menos el 64 % de los encuestados, siendo el máximo de un 74% para los gerentes PAR y el mínimo de un 64% para los GS y GE. Un estudio realizado sobre la trayectoria y el perfil socioeconómico de los dueños y gerentes en la industria de la vitivinicultura (Chazarreta A., 2020) muestra un perfil similar al expuesto.

Figura 25. Antigüedad de los encuestados en el cargo DD



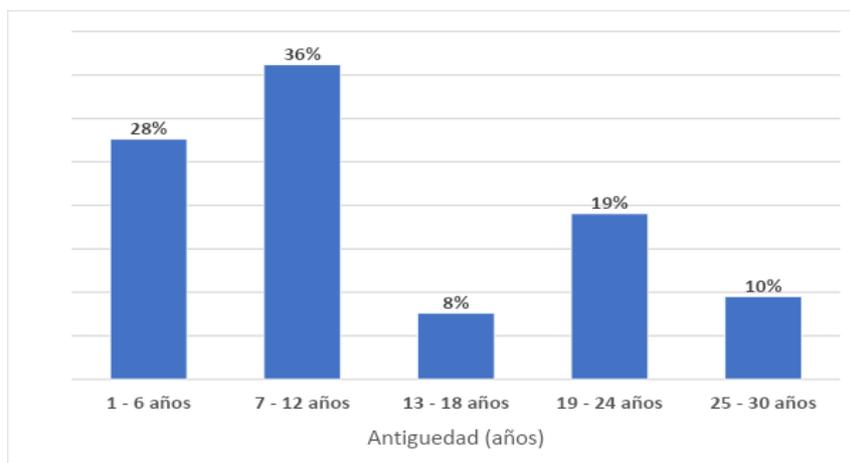
Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Antigüedad de los encuestados en el cargo GE



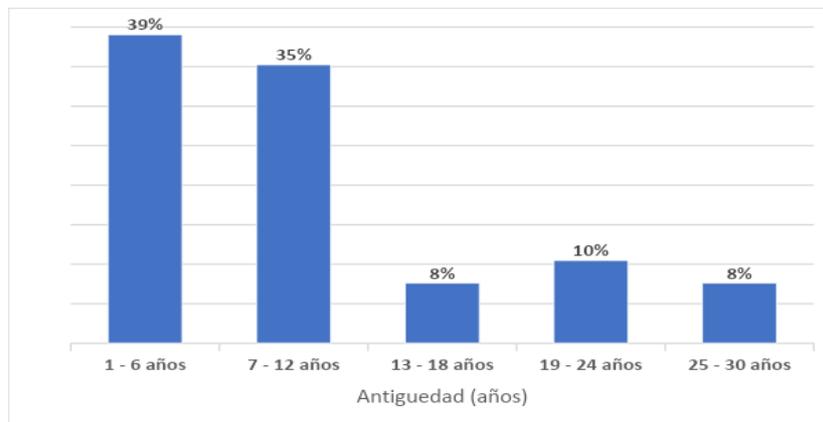
Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Antigüedad de los encuestados en el cargo GS



Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Antigüedad de los encuestados en el cargo PAR



Fuente: Elaboración propia

- **Resultados de la evaluación de la competencia Capacidad para Definir Problemas según los grados**

En una primera aproximación general, para conocer el resultado de la evaluación para cada grado de la competencia CDP del GE y el nivel de cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo, se describen las respuestas de las 420 encuestas sin tener en cuenta el cargo del evaluador (GE, GS, PAR o DD).

Posteriormente, se realiza el mismo análisis teniendo en cuenta el puesto del evaluador y en un tercer paso se expone el resultado de las evaluaciones teniendo en cuenta la importancia (se realizan los cálculos ponderados) del puesto de trabajo.

- **Los GE y las 420 encuestas sin considerar el puesto de trabajo del evaluador**

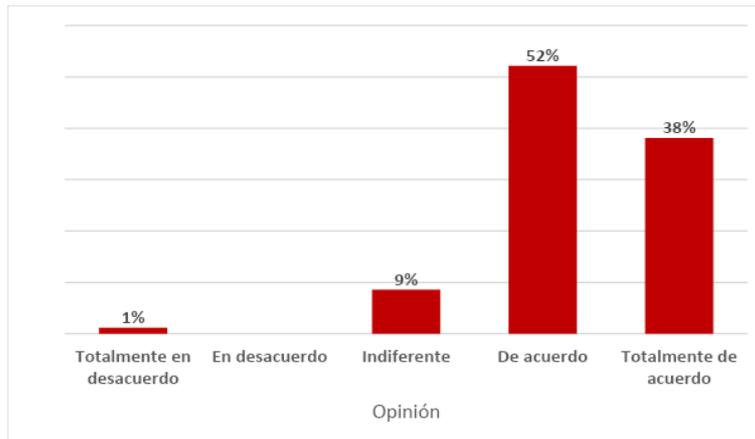
Grado 1

En el Capítulo I de este trabajo se establece al grado 1 de la competencia capacidad para definir problemas como aquella que:

Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos).

La Figura 29 muestra que, respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados, de las 420 encuestas presentadas a los GE (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE), 219 personas (52%) estuvieron de acuerdo, 160 personas (38%) totalmente de acuerdo, 36 personas (9%) indiferentes, 5 personas (1%) estuvieron totalmente en desacuerdo y ninguna estuvo en desacuerdo.

Figura 29. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 1 de la competencia CDP



Fuente: Elaboración propia

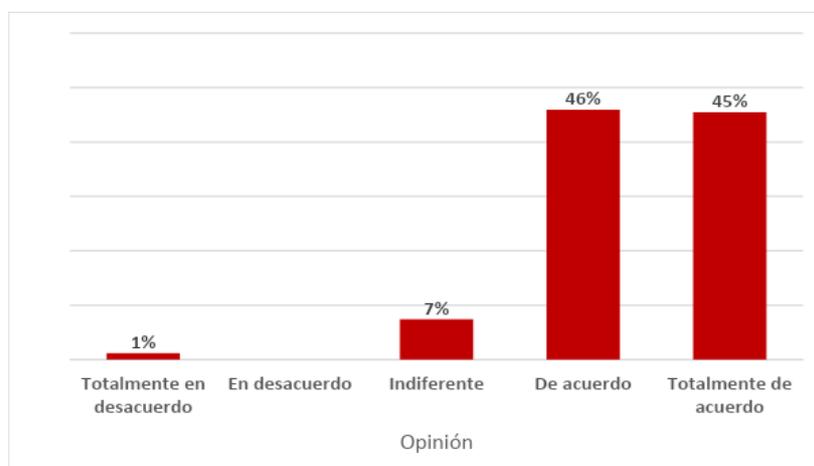
Grado 2

El grado 2 de la competencia CDP se estableció como aquella que:

Siempre aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia.

De las 420 encuestas que evaluaron a los GE (figura 30), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE), 193 personas (46%) de acuerdo, 191 (45%) totalmente de acuerdo, 31 (7%) indiferentes, 5 (1%) estuvieron totalmente en desacuerdo, y ninguno estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño de los gerentes.

Figura 30. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 2 de la competencia CDP



Fuente: Elaboración propia

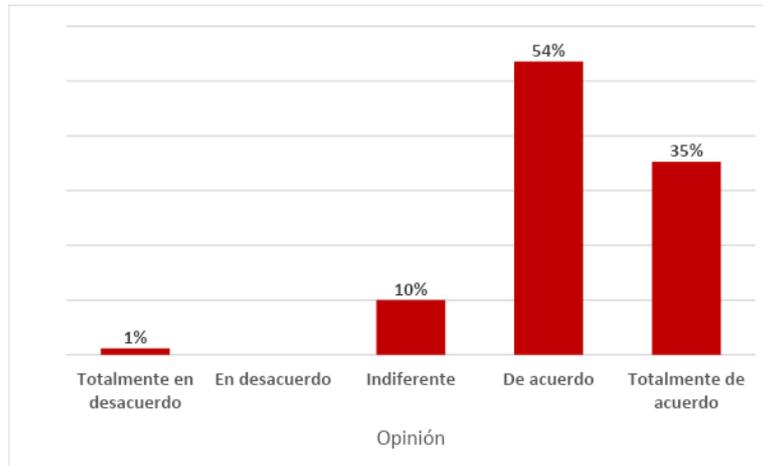
Grado 3

El grado 3 de la competencia CDP se entiende según:

Identifica y define los problemas de manera suficientemente anticipada en el tiempo; aun cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización.

De las 420 encuestas que evaluaron a los GE (figura 31), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE) los resultados muestran que: 225 personas (54%) están de acuerdo, 148 (35%) totalmente de acuerdo, 42 (10%) indiferentes, 5 (1%) totalmente en desacuerdo y ninguno estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 31. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 3 de la competencia CDP



Fuente: Elaboración propia

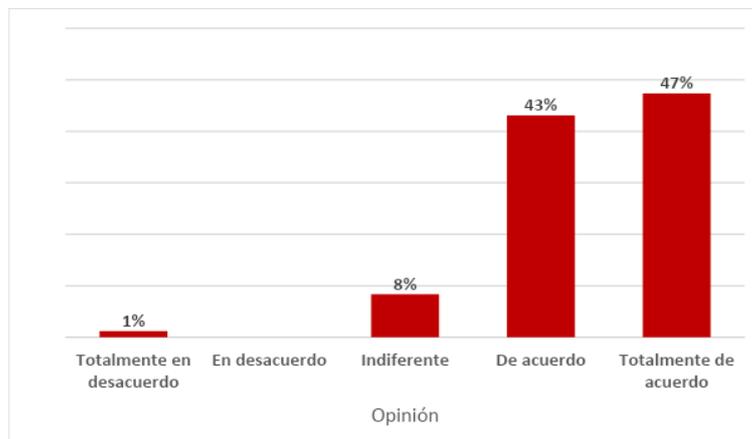
Grado 4

El grado 4 de la competencia CDP establecida como aquella que:

Comunica el problema definido de manera muy efectiva a quien/es corresponde y en el momento oportuno.

De las 420 encuestas que evaluaron a los GE (figura 32) (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE), 199 personas (47%) totalmente de acuerdo, 181 (43%) de acuerdo, 35 (8%) indiferentes, 5 (1%) estuvieron totalmente en desacuerdo y ninguno estuvo en desacuerdo, respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 32. Opinión de los 420 encuestados sobre el Grado 4 de la competencia CDP



Elaboración propia

- **Cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo en cuanto eficacia y eficiencia**

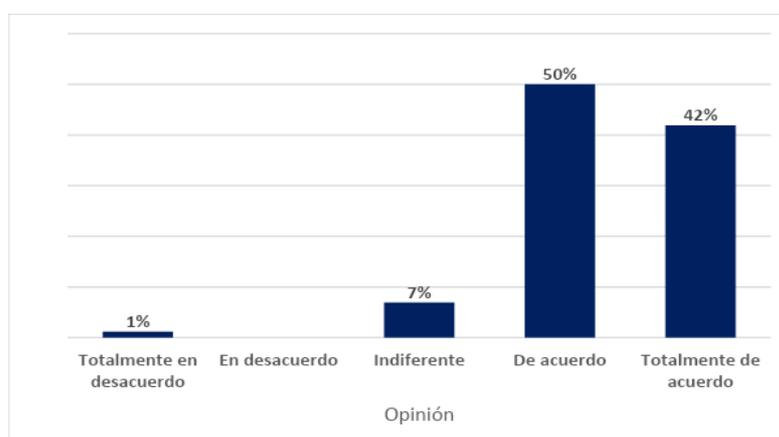
Eficacia

En lo relativo al grado de cumplimiento de los objetivos del puesto en referencia a la eficacia y expresada en la encuesta como:

Cumple de manera muy efectiva las metas establecidas para su puesto de trabajo

En la figura 33 se observa que de las 420 encuestas que evaluaron a los GE (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE), 210 personas (50%) expresan estar de acuerdo, 176 (42%) totalmente de acuerdo, 29 (7%) indiferentes, 5 (1%) totalmente en desacuerdo y ninguno estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 33. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficacia según los 420 encuestados



Fuente: Elaboración propia

Eficiencia

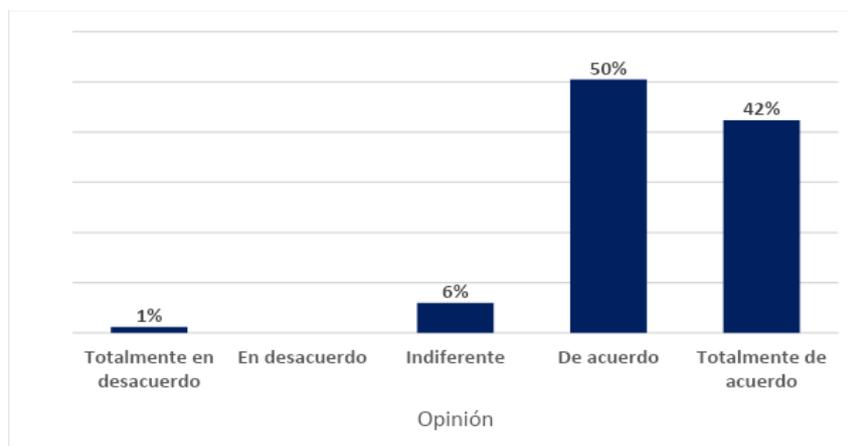
En lo relativo al grado de cumplimiento de los objetivos del puesto y en relación con la eficiencia, en la encuesta se presenta:

Administra de manera muy eficiente los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados, de las 420 personas que evaluaron a los GE (figura 34), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105

autoevaluaciones de los GE), 212 (50%) manifestaron estar de acuerdo, 178 (42%) totalmente de acuerdo, 25 (6%) indiferentes, 5 (1%) estuvieron totalmente en desacuerdo y ninguno en desacuerdo.

Figura 34. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficiencia según los 420 encuestados



Fuente: Elaboración propia

- **Los GE y las 420 encuestas considerando el puesto de trabajo del evaluador**

Grado 1

En cuanto al grado 1 de la competencia CDP, los 105 encuestados DD (ver figura 35) expresaron: 55 personas (52%) estar de acuerdo, 43 (41%) totalmente de acuerdo, 7 (7%) indiferentes, y ninguno de ellos estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo.

Respecto a los GE (ver figura 36), se expresaron 55 personas (52%) de acuerdo, 37 personas (35%) totalmente de acuerdo, 10 (10%) indiferentes, 3 (3%) totalmente en desacuerdo. Ninguna persona estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño de los gerentes evaluados.

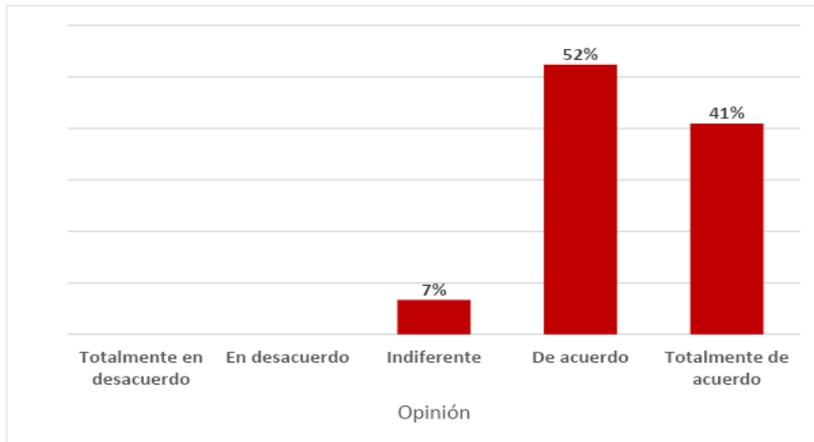
En cuanto a los GS (ver figura 37), se expresaron 53 personas (50%) de acuerdo, el 40 % totalmente de acuerdo, 10 (10%) indiferentes y ninguna persona estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño de los gerentes evaluados.

Por su parte, entre los PAR (ver figura 38), se expresaron 56 personas (53%) de acuerdo, 38 personas (36%) totalmente de acuerdo, 9 (9%) indiferentes, 2 personas (2%)

totalmente en desacuerdo y ninguna persona estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño de los gerentes evaluados.

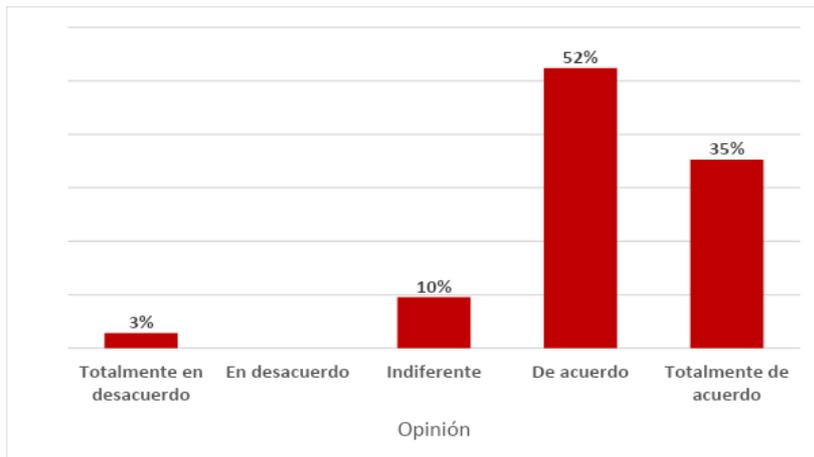
Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en el grado 1 se observa que la calificación “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” acumulan aproximadamente el 90 %, siendo la máxima para DD con el 93% y en la mínima los GE con el 88%.

Figura 35. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 1



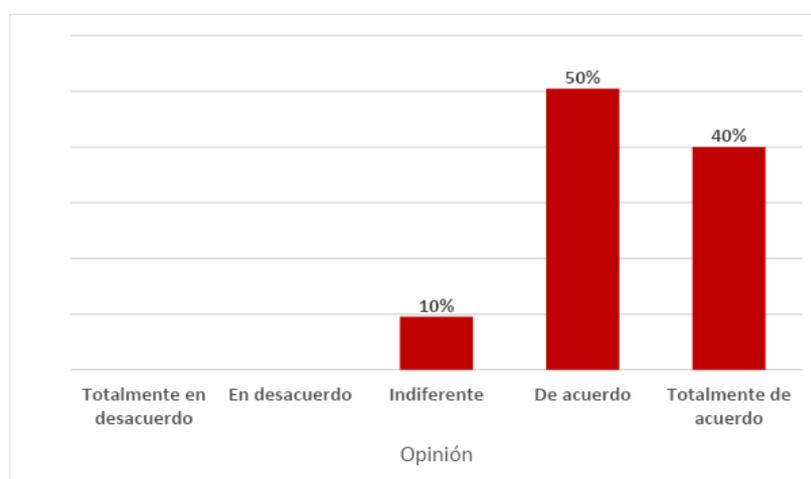
Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 1



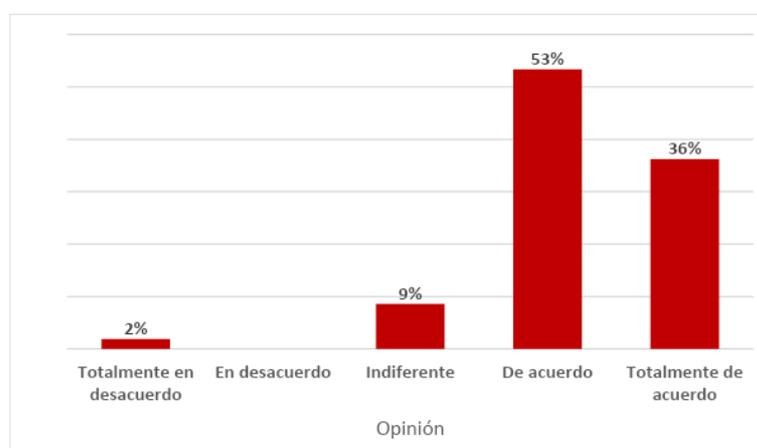
Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 1



Fuente: Elaboración propia

Figura 38. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 1



Fuente: Elaboración propia

Grado 2

Respecto al grado 2 de la competencia CDP y el nivel de desempeño de los gerentes evaluados, entre los 105 encuestados DD (ver figura 39), se expresaron 49 personas (47%) de acuerdo, 49 personas (47%) totalmente de acuerdo, 7 personas (7%) indiferentes y ninguno de ellos estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo.

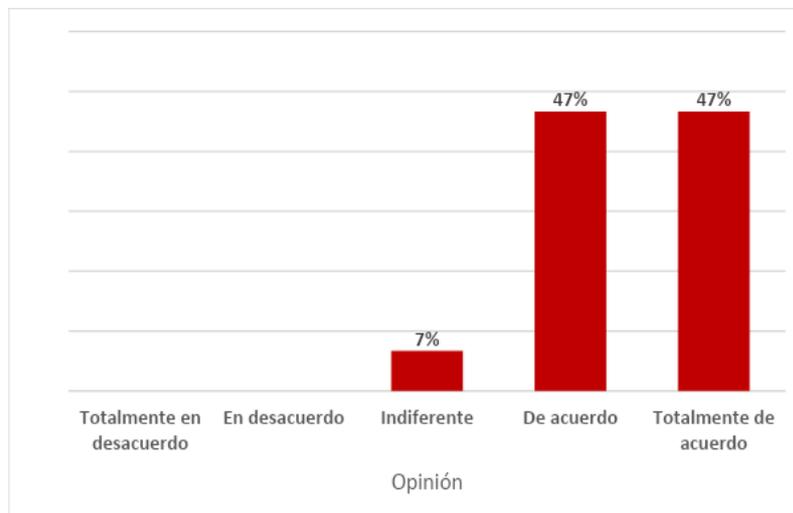
En relación con los GE (ver figura 40), se expresaron 49 personas (47%) de acuerdo, 42 personas (40%) totalmente de acuerdo, 11 personas (10%) indiferentes, 3 personas (3%) totalmente en desacuerdo y ninguna persona en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

En cuanto a los GS (ver figura 41), se expresaron 50 personas (48%) totalmente de acuerdo, 49 (47%) de acuerdo, 6 (6%) indiferentes y ninguno totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Entre los PAR (ver figura 42), se expresaron 50 personas (48%) totalmente de acuerdo, 46 (44%) de acuerdo, 7 (7%) indiferentes, 2 (2%) totalmente en desacuerdo y ninguno en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

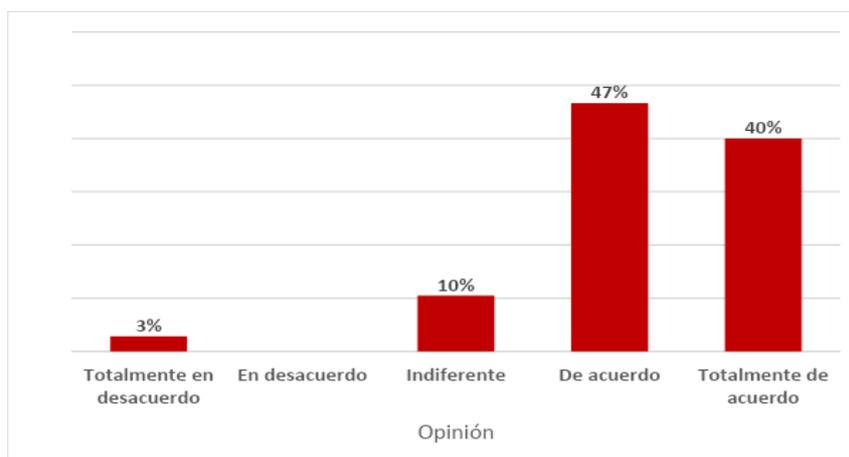
Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en el grado 2 puede observarse que la calificación “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” acumulan en promedio el 91%, siendo la máxima para GS con el 94% y la mínima los GE con el 87%.

Figura 39. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 2



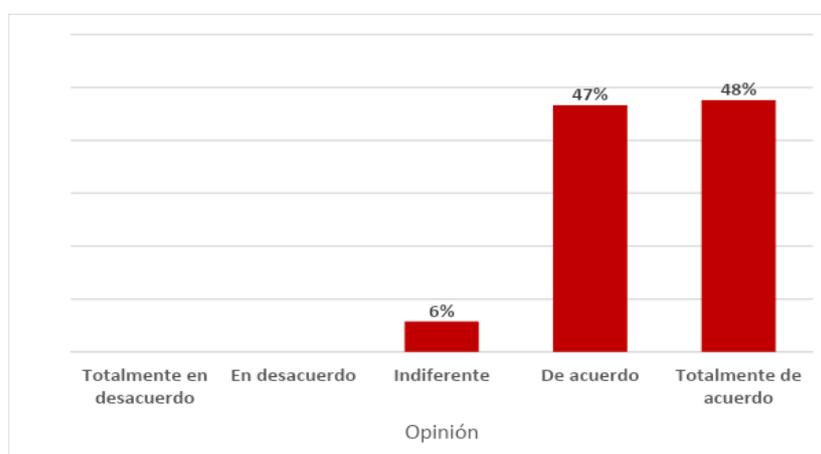
Fuente: Elaboración propia

Figura 40. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 2



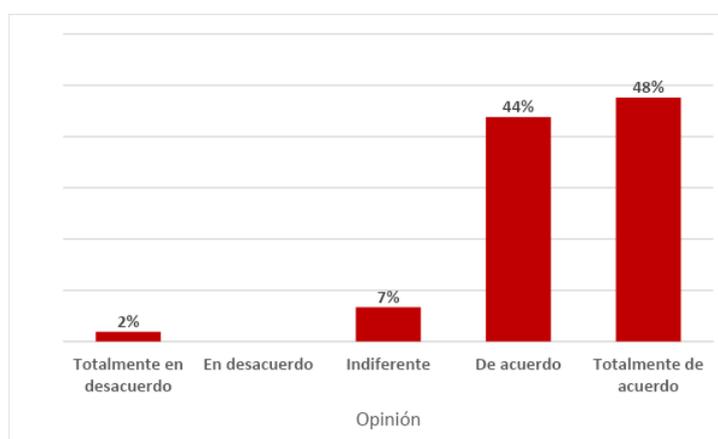
Fuente: Elaboración propia

Figura 41. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 2



Fuente: Elaboración propia

Figura 42. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 2



Fuente: Elaboración propia

Grado 3

En cuanto al grado 3 de la competencia CDP los 105 encuestados DD (ver figura 43), se expresaron 55 personas (52%) de acuerdo, 44 personas (42%) totalmente de acuerdo, 6 personas (6%) indiferentes y ninguna persona estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo.

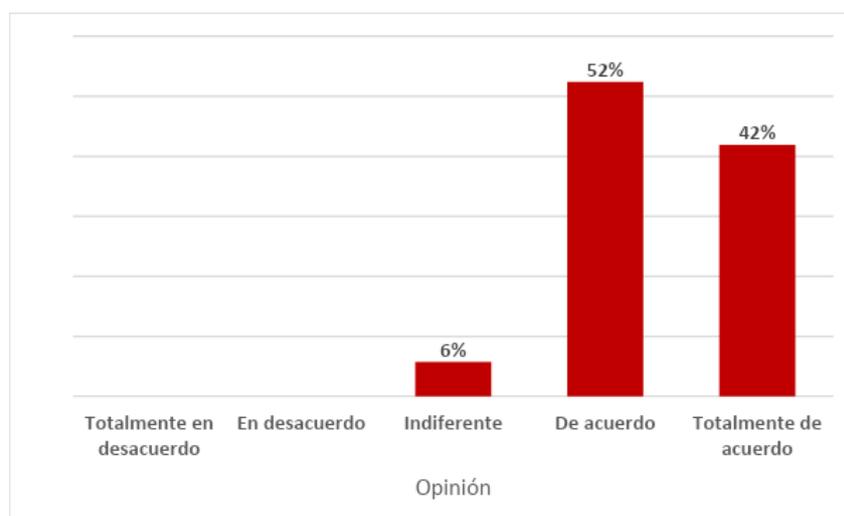
Respecto a los GE (ver figura 44), se expresaron 61 personas (58%) de acuerdo, 26 (25%) totalmente de acuerdo, 15 (14%) indiferentes, 3 (3%) totalmente en desacuerdo y ninguno en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Por su parte, entre los GS (ver figura 45), se expresaron 62 personas (59%) de acuerdo, 35 (33%) totalmente de acuerdo, 8 (8%) indiferentes y ninguno estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

En relación con las respuestas de los PAR (ver figura 46), se expresaron 47 personas (45%) de acuerdo, 43 personas (41%) totalmente de acuerdo, 13 personas (12%) indiferente, 2 personas (2%) totalmente en desacuerdo y ninguna persona estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

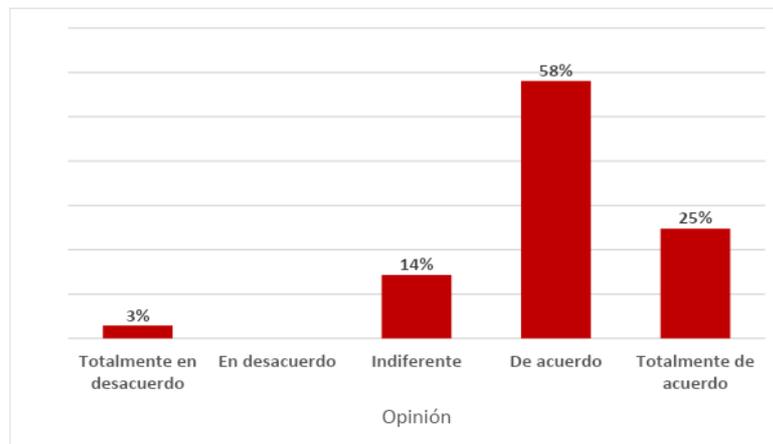
Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en el grado 3 puede observarse que la calificación “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” acumulan aproximadamente en promedio el 89 %, siendo la máxima para DD con el 94% y la mínima los GE con el 83%.

Figura 43. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 3



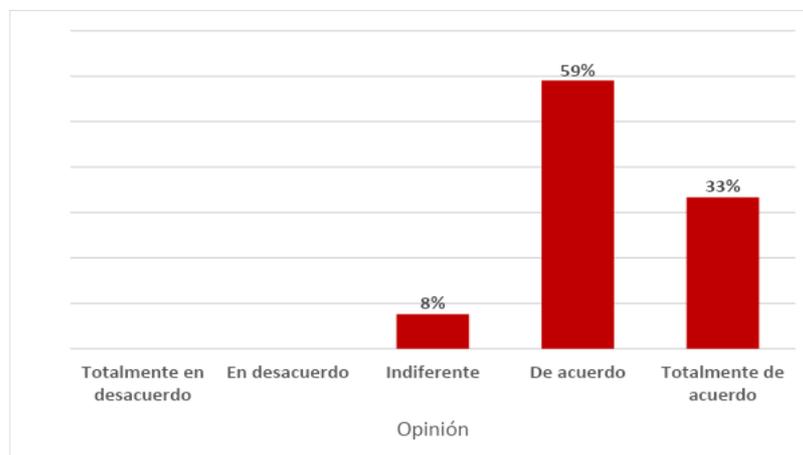
Fuente: Elaboración propia

Figura 44. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 3



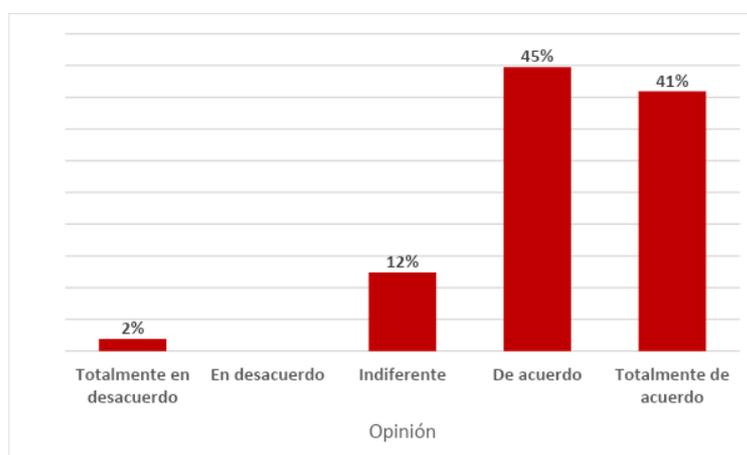
Fuente: Elaboración propia

Figura 45. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 3



Fuente: Elaboración propia

Figura 46. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 3



Fuente: Elaboración propia

Grado 4

En cuanto al grado 4 de la competencia CDP los 105 encuestados DD (ver figura 47), se expresaron 60 personas (57%) totalmente de acuerdo, 37 (35%) de acuerdo, 8 personas (8%) indiferentes y ninguno estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo.

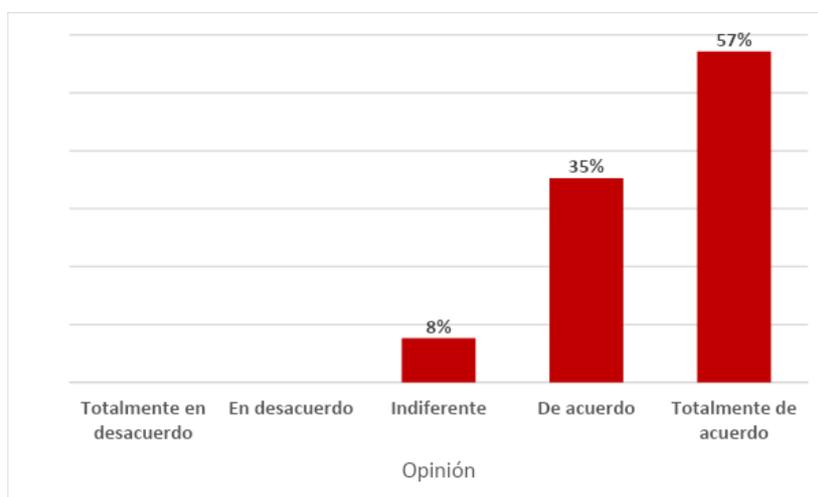
Respecto a los GE (ver figura 48), se expresaron 48 personas (46%) de acuerdo, 44 (42%) totalmente de acuerdo, 10 (10%) indiferentes, 3 personas (3%) totalmente en desacuerdo y ninguno en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

En cuanto a los GS (ver figura 49), se expresaron 55 personas (52%) de acuerdo, 42 (40%) totalmente de acuerdo, 8 (8%) indiferentes y ninguno estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Por último, entre los PAR (ver figura 50), se expresaron 53 personas (50%) totalmente de acuerdo, 41 personas (39%) de acuerdo, 9 personas (9%) indiferentes, 2 personas (2%) totalmente en desacuerdo y ninguna persona en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

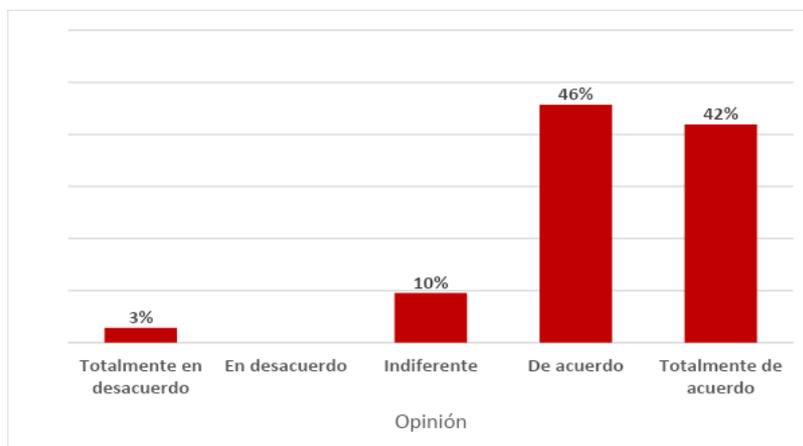
Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en el grado 4 puede observarse que la calificación “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” acumulan aproximadamente en promedio el 90 %, siendo la máxima para DD y GS con el 92% y la mínima los GE con el 88%.

Figura 47. Los GE y las 420 encuestas para el cargo DD. Grado 4



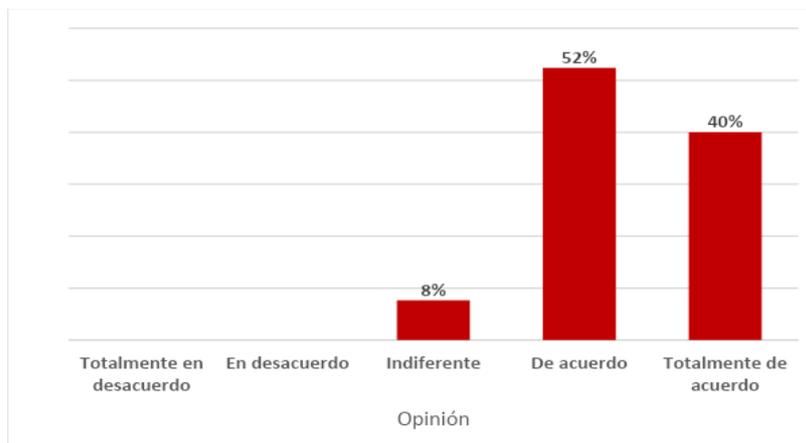
Fuente: Elaboración propia

Figura 48. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GE. Grado 4



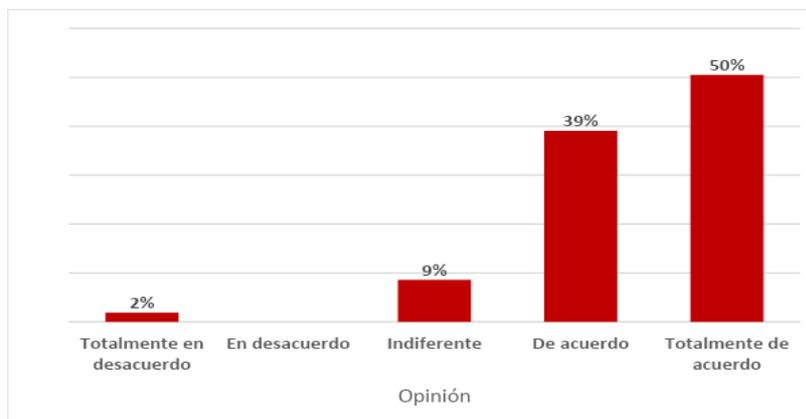
Fuente: Elaboración propia

Figura 49. Los GE y las 420 encuestas para el cargo GS. Grado 4



Fuente: Elaboración propia

Figura 50. Los GE y las 420 encuestas para el cargo PAR. Grado 4



Fuente: Elaboración propia

- **Cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo considerando el cargo del evaluador**

Eficacia

En lo relativo al grado de cumplimiento de los objetivos del puesto en referencia a la eficacia, de los 105 encuestados DD (ver figura 51), se expresaron 55 personas (52%) de acuerdo, 46 (44%) totalmente de acuerdo, 4 (4%) indiferentes y ninguno totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo.

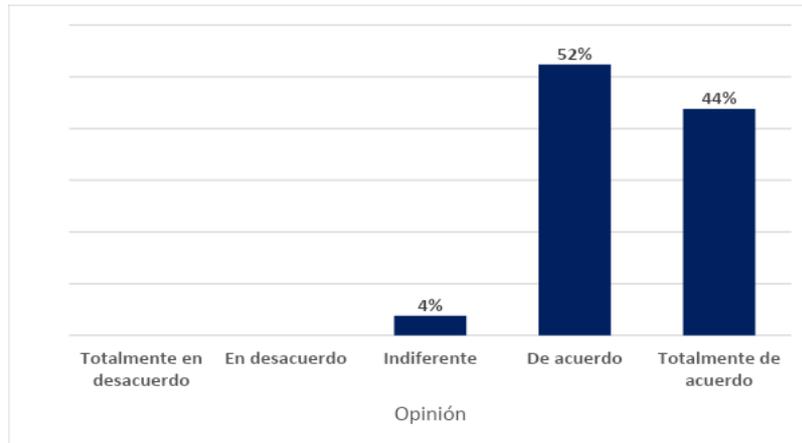
Respecto a los GE (ver figura 52), se expresaron 55 personas (52%) de acuerdo, 37 (35%) totalmente de acuerdo, 10 personas (10%) indiferentes, 3 (3%) totalmente en desacuerdo y ninguno estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

En cuanto a los GS (ver figura 53), se expresaron 49 personas (47%) de acuerdo, 46 (44%) totalmente de acuerdo, 10 (10%) indiferentes y ninguno estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Entre los PAR, por su parte, (ver figura 54), se expresaron 51 personas (49%) de acuerdo, 47 (45%) totalmente de acuerdo, 5 (5%) indiferentes, 2 (2%) totalmente en desacuerdo y ninguno estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

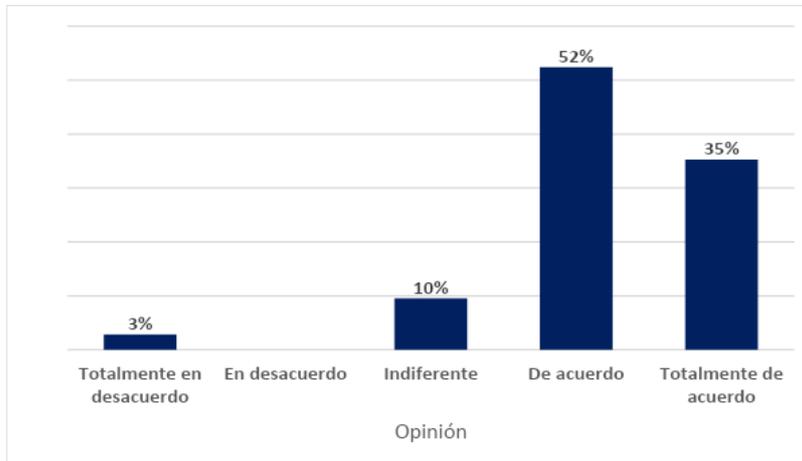
Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en el grado 1 puede observarse que la calificación “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” acumulan en promedio el 92 %, siendo la máxima para DD con el 96% y la mínima los GE con el 88%.

Figura 51. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo DD. Eficacia



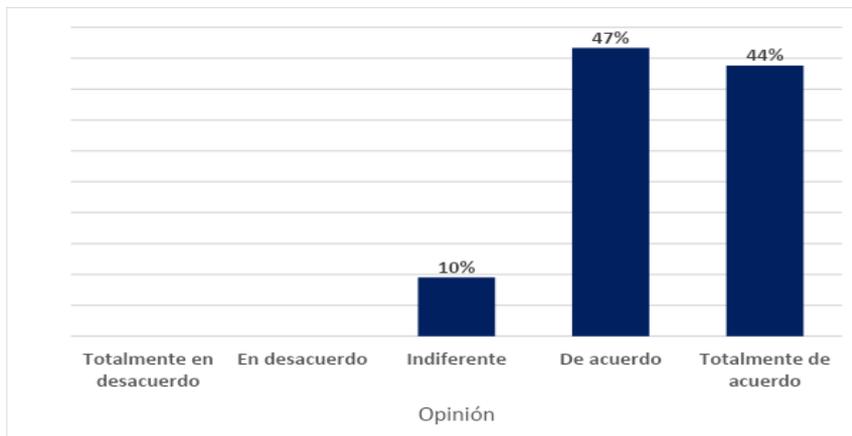
Fuente: Elaboración propia

Figura 52. Cumplimiento de los objetivos del GE según autoevaluación. Eficacia



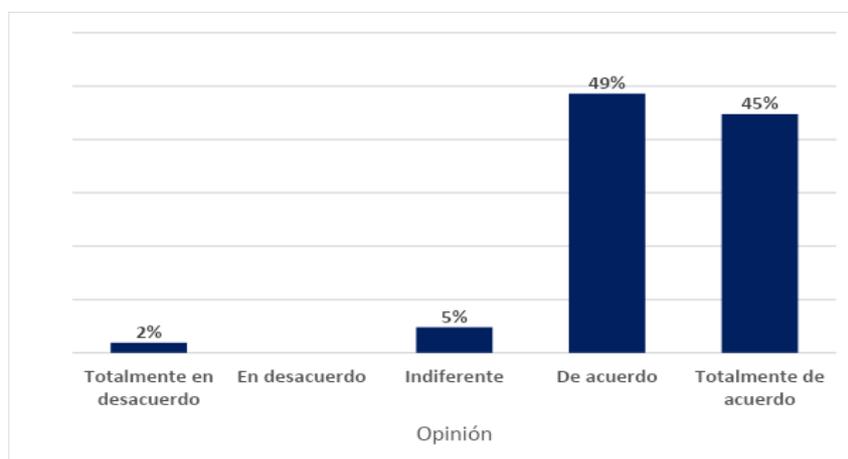
Fuente: Elaboración propia

Figura 53. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo GS. Eficacia



Fuente: Elaboración propia

Figura 54. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo PAR. Eficacia



Fuente: Elaboración propia

Eficiencia

En lo relativo al grado de cumplimiento de los objetivos del puesto en referencia a la eficiencia, de los 105 encuestados DD (ver figura 55), se expresaron 51 (49%) totalmente de acuerdo, 50 (48%) de acuerdo, 4 personas 4 % indiferentes y ninguno de ellos estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo.

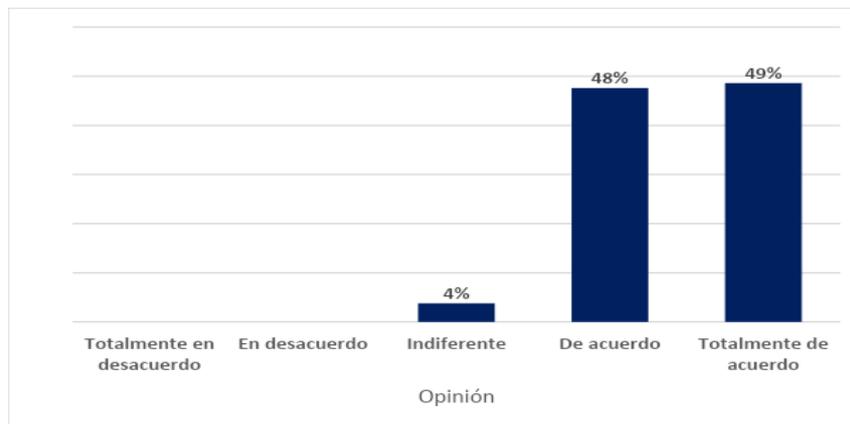
Respecto a los GE (ver figura 56), se expresaron 57 personas (54%) de acuerdo, 38 (36%) totalmente de acuerdo, 3 (3%) totalmente en desacuerdo, 7 (7%) indiferentes y ninguno estuvo en desacuerdo en relación con el nivel de desempeño de los gerentes evaluados.

En cuanto a los GS (ver figura 57), se expresaron 58 personas (55%) de acuerdo, 38 (36%) totalmente de acuerdo, 9 (9%) indiferentes y ninguno de ellos estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño de los gerentes evaluados.

Por último, los PAR (ver figura 58), se expresaron 51 personas (49%) totalmente de acuerdo, 47 (45%) de acuerdo, 5 (5%) indiferentes, 2 (2%) totalmente en desacuerdo y ninguno estuvo en desacuerdo respecto al nivel de desempeño de los gerentes evaluados.

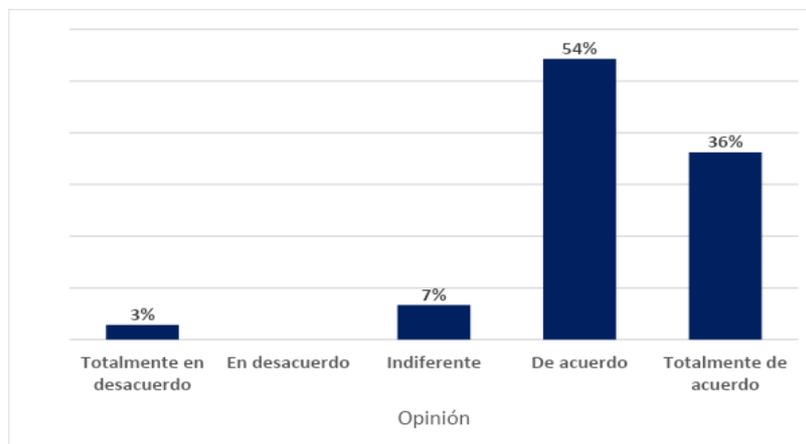
Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en el grado 1 puede observarse que la calificación de acuerdo y totalmente de acuerdo acumulan aproximadamente en promedio el 93 %, siendo la máxima para DD con el 96% y la mínima los GE con el 90%.

Figura 55. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo DD. Eficiencia



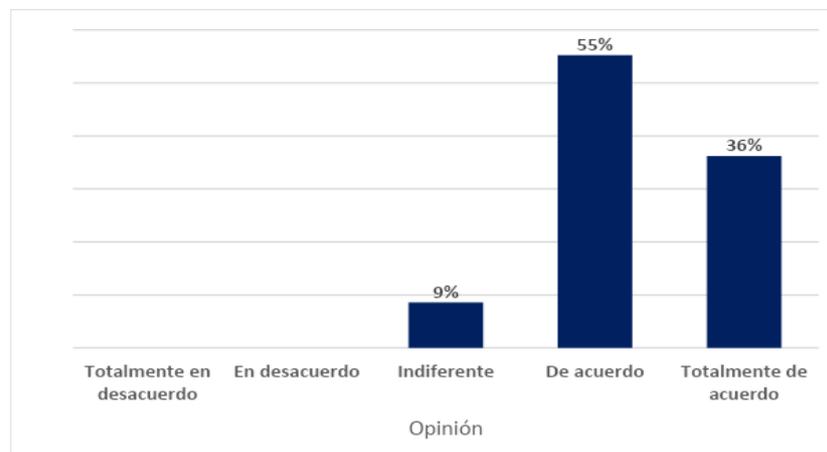
Fuente: Elaboración propia

Figura 56. Cumplimiento de los objetivos del GE según autoevaluación. Eficiencia



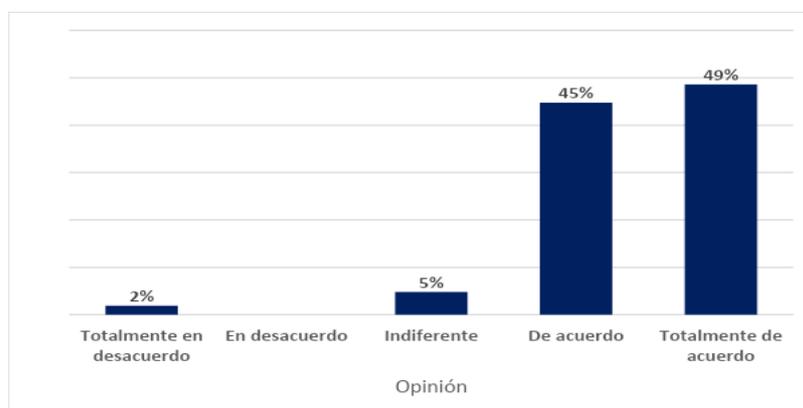
Fuente: Elaboración propia

Figura 57. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo GS. Eficiencia



Fuente: Elaboración propia

Figura 58. Cumplimiento de los objetivos del GE considerando el cargo PAR. Eficiencia



Fuente: Elaboración propia

- **Los GE y las 420 encuestas ponderadas considerando el puesto de trabajo del evaluador**

Grados de la competencia ponderado

Por cada GE se promediaron cuatro evaluaciones referidas al mismo. Es decir, que con las 420 encuestas realizadas se pudo evaluar la capacidad para definir problemas de 105 gerentes, siguiendo el método 360 grados (ver figura 8). Esto es, se realizaron autoevaluaciones de los GE, quienes además fueron evaluados por un PAR, un GS y un DD.

Según el grado de importancia del evaluador se multiplicó el resultado de la evaluación por una ponderación. Se determina que el GS es el de mayor importancia y se multiplica por 0,40; al resto de las evaluaciones se le adjudicó la misma importancia, asignándosele 0,20 como factor. A partir de este cálculo se suma los resultados. Los valores fueron redondeados con el propósito de poder hacer comparaciones con las 420 encuestas.

Multiplicar por una ponderación surge como criterio dado que diferentes estudios (Álvarez, 2016; Robbins, 2017) evidencian que puede haber una variabilidad importante respecto de la confiabilidad de los evaluadores (autoevaluación, evaluación por par, evaluación por cargo superior directo, evaluación por colaborador con dependencia directa). Por esta razón, se asignaron diferentes valores a los factores, dependiendo del puesto de trabajo.

A continuación, se expresa en detalle un ejemplo de cómo se realizó en este trabajo de investigación el cálculo de evaluación de desempeño con ponderación.

Para evaluar el desempeño laboral, específicamente la competencia “capacidad para definir problemas” de un gerente de Compras (GE) que trabaja en una empresa, se realizaron cuatro encuestas que fueron contestadas siguiendo el método 360 grados (ver figura 8). Una fue respondida por el gerente superior (GS) en la línea jerárquica al gerente de compras (GE); la segunda por el gerente par (PAR) en la línea jerárquica respecto del gerente GE; la tercera, fue respondida por otra persona con dependencia directa DD jerárquicamente del GE; y por último, la encuesta fue completada por el propio GE, es decir, realizan una autoevaluación.

Cada encuesta constaba de cuatro preguntas P1, P2, P3 y P4, las que se respondieron utilizando la escala tipo sumativa o aditiva de Likert (ver tabla 2) (Namakforoosh, (2000); Rodríguez, *et al.* (1997); Morales, *et al.*, (2016)).

Tabla 2. Escala tipo Likert utilizada para evaluación

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

El resultado de las evaluaciones teniendo en cuenta el cargo y su ponderación puede verse en Tabla 3.

Por ello, para obtener el valor promedio ponderado para la pregunta 1 (P1) resultante para el gerente de compras evaluado, se multiplica por el valor de ponderación y se suma:

$$\begin{aligned}
 P1 \text{ resultante} &= (GS \times 0,4) + (GE \times 0,2) + (PAR \times 0,2) + (DD \times 0,2) \\
 &= (4 \times 0,4) + (4 \times 0,2) + (5 \times 0,2) + (4 \times 0,2) \\
 &= 1,6 + 0,8 + 1 + 0,8 = 4,2
 \end{aligned}$$

Tabla 3. Respuestas de las evaluaciones según el cargo y su correspondiente ponderación

Cargo	Preguntas de la encuesta				Ponderación
	P1	P2	P3	P4	
Gerente Superior (GS)	4	4	4	4	0,4
Gerente Evaluado (GE)	4	4	4	5	0,2
Par del gerente evaluado (PAR)	5	5	5	5	0,2
Dependiente directo del gerente evaluado (DD)	4	5	4	5	0,2

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, al evaluar el desempeño calculando con base en la ponderación y teniendo en cuenta la propiedad aditiva de la escala de Likert, los resultados para las preguntas 1, 2, 3 y 4 son los siguientes:

$$P1 = 4,2$$

$$P2 = 4,4$$

$$P3 = 4,2$$

$$P4 = 4,6$$

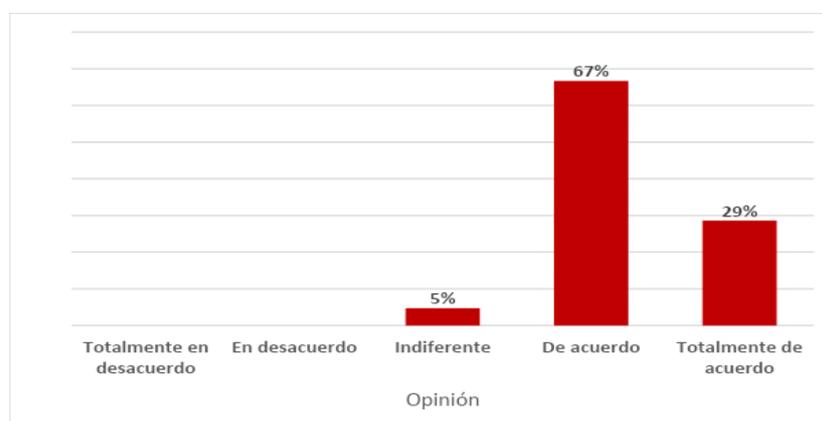
Grado 1 de la competencia CDP ponderado

Retomando la evaluación de la capacidad para definir problemas (CDP) de los 105 gerentes evaluados (GE), recordemos que en cuanto al grado 1 de la CDP, se determinó aquella que:

Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos).

De los 105 resultados ponderados y sumados de las encuestas que evaluaron a los GE (figura 59), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE) 70 personas (67%) de acuerdo, 30 personas (29%) totalmente de acuerdo, 5 personas (5%) indiferentes y ninguna persona estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 59. Grado 1 de la competencia de los 420 encuestados ponderados



Fuente: Elaboración propia

Grado 2 de la competencia CDP ponderado

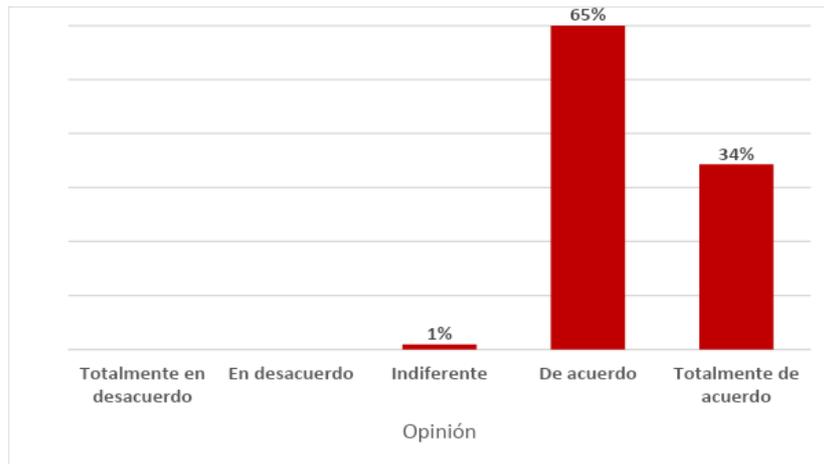
El grado 2 de la competencia capacidad para definir problemas (CDP) fue establecida como aquella que:

Siempre aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia.

De los 105 resultados de los promedios ponderados de las encuestas que evaluaron a los GE (figura 60), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE) 68 el 65 % de acuerdo, 36 el 34 % totalmente de acuerdo, 1 persona (1%) indiferente y

ninguna persona estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 60. Grado 2 de la competencia de los 420 encuestados ponderado



Fuente: Elaboración propia

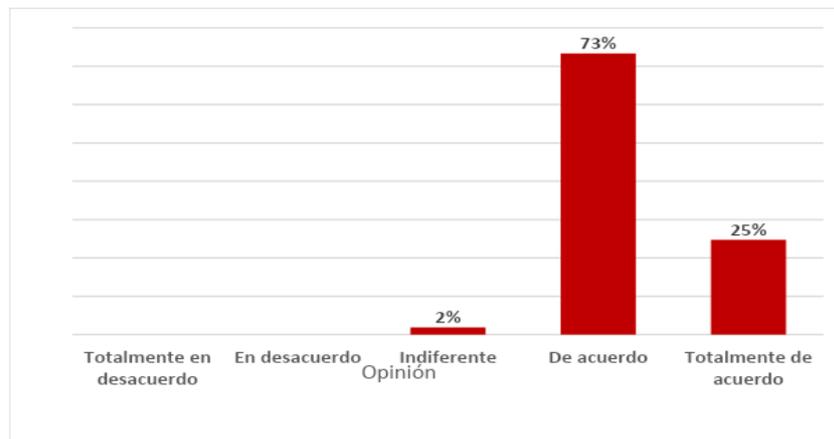
Grado 3 de la competencia CDP ponderado

El grado 3 de la competencia capacidad para definir problemas (CDP) establecida como:

Identifica y define los problemas de manera suficientemente anticipada en el tiempo; aun cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización.

De los 105 resultados de los promedios ponderados de las encuestas que evaluaron a los GE (figura 61), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE) el 0 % estuvo totalmente en desacuerdo, 77 personas (73%) de acuerdo, 26 personas (25%) totalmente de acuerdo, 2 personas (2%) indiferente y ninguna persona en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 61. Grado 3 de la competencia de los 420 encuestados ponderado



Fuente: Elaboración propia

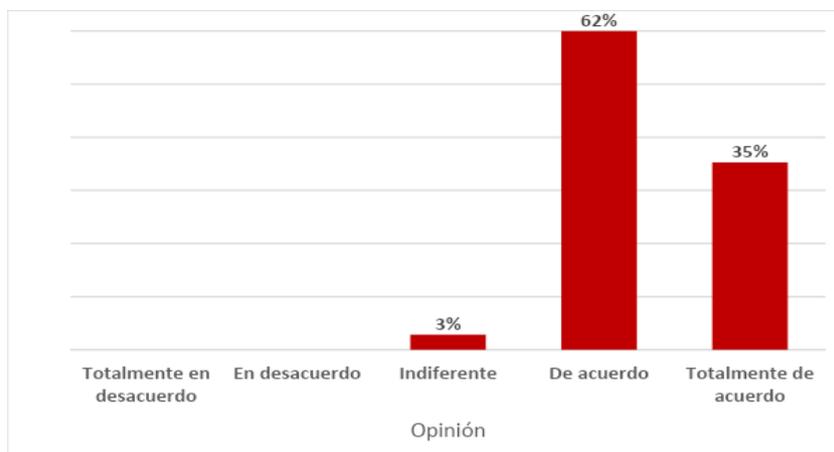
Grado 4 de la competencia CDP ponderado

El grado 4 de la competencia capacidad para definir problemas (CDP) establecida como:

Comunica el problema definido de manera muy efectiva a quien/es corresponde y en el momento oportuno.

De los 105 resultados de los promedios ponderados de las encuestas que evaluaron a los GE (figura 62), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE) 65 personas (62%) de acuerdo, 37 (35%) totalmente de acuerdo, 3 (3%) indiferentes y ninguno estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño de los gerentes evaluados.

Figura 62. Grado 4 de la competencia de los 420 encuestados ponderado



Fuente: Elaboración propia

○ **Cumplimiento de los objetivos del puesto promedio ponderado**

Al igual que en el caso de la competencia para definir problemas CDP, la evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos del puesto se calculó a través de las 420 encuestas que se utilizó para evaluar a los 105 gerentes a través del método 360 grados (ver figura 8).

Se realizó un promedio ponderado con el resultado de las evaluaciones, multiplicadas por un factor según el grado de importancia (factor 0,4 para GS y 0,2 para PAR, DD y autoevaluación) y sus valores fueron redondeados con el propósito de poder hacer comparaciones con las 420 encuestas.

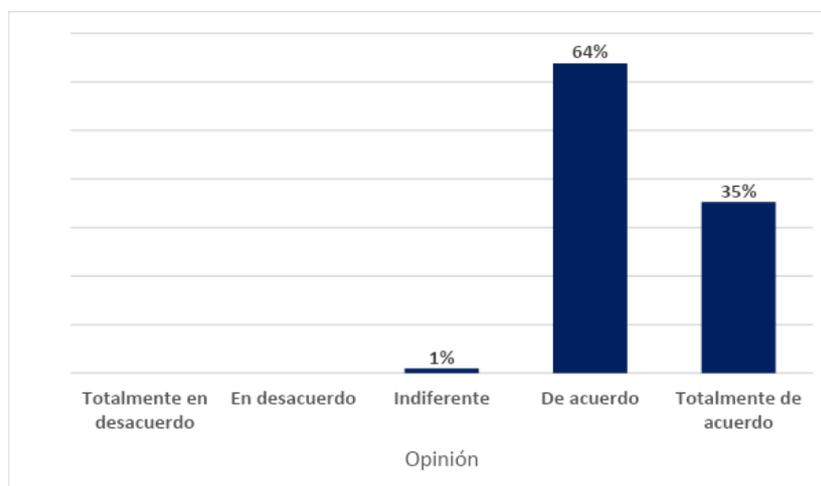
Eficacia

En lo relativo al grado de cumplimiento de los objetivos del puesto en referencia a la eficacia y expresada en la encuesta como:

Cumple de manera muy efectiva las metas establecidas para su puesto de trabajo.

De los 105 resultados de los promedios ponderados de las encuestas que evaluaron a los GE (figura 63), (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE) 67 personas (64%) de acuerdo, 37 personas (35%) totalmente de acuerdo, 1 persona (1%) indiferente y ninguna persona estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 63. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficacia de los 420 encuestados ponderado



Fuente: Elaboración propia

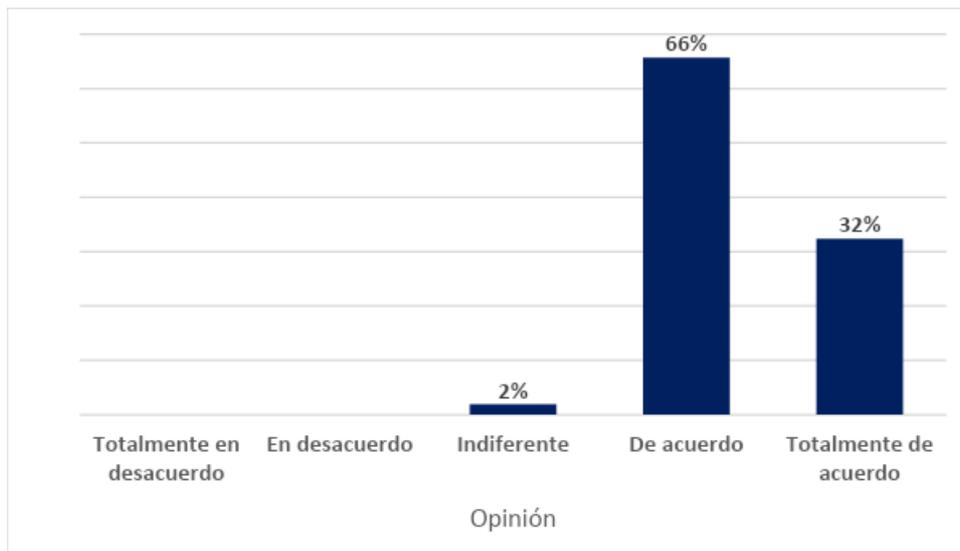
Eficiencia

Considerando el grado de cumplimiento de los objetivos del puesto en referencia a la eficiencia y expresada en la encuesta como:

Administra de manera muy eficiente los recursos necesarios para alcanzar las metas.

De los 105 resultados de los promedios ponderados de las encuestas que evaluaron a los GE (ver figura 64) (315 evaluaciones entre GS, DD, PAR y 105 autoevaluaciones de los GE) 69 personas (66%) de acuerdo, 34 (32%) totalmente de acuerdo, 2 (2%) indiferentes y ninguna persona estuvo totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo respecto al nivel de desempeño cumplido por los gerentes evaluados.

Figura 64. Cumplimiento de los objetivos del puesto. Eficiencia de los 420 encuestados ponderado



Fuente: Elaboración propia

Prueba de Alfa de Cronbach (420 encuestados)

La prueba alfa de Cronbach se utiliza para ver si las encuestas donde se utiliza escala Likert de preguntas múltiples son confiables.

Este cálculo permite ver qué tan estrechamente relacionado está el conjunto de elementos de prueba como grupo y, por lo tanto, es un indicador de la confiabilidad (Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. 2015) o consistencia.

En el caso de este estudio, las variables independientes están constituidas por las preguntas de la encuesta de P1 a P4, las que se refieren a los cuatro grados que tiene la competencia capacidad para definir problemas CDP. Las variables dependientes, por su parte, son dos preguntas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del puesto en cuanto a la eficacia y la eficiencia, identificadas P5 y P6.

La prueba, para el caso de los 420 encuestados, presenta un valor $P = 0,80$ y siendo este valor $P \geq 0,7$ ($P = 0,80$), señala que hay confiabilidad entre las preguntas (ver tabla 4). Por su parte, considerando las 105 respuestas resultantes de las ponderaciones $P = 0,75$ lo que también muestra confiabilidad

Tabla 4. Prueba de Alfa de Cronbach para los 420 encuestados

Escala de prueba = media (no estandarizada)	P1-P4	P5-P6
Covarianza media entre ítems:	,2668826	,3284691
Número de ítems en la escala:	4	2
Coefficiente de fiabilidad de la escala:	0,8085	0,8020

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Prueba de Alfa de Cronbach para 105 encuestados, valores no redondeados

Escala de prueba = media (no estandarizada)	P1-P4	P5-P6
Covarianza media entre ítems:	,0585604	,0745385
Número de ítems en la escala:	4	2
Coefficiente de fiabilidad de la escala:	0,7615	0,7539

Fuente: Elaboración propia

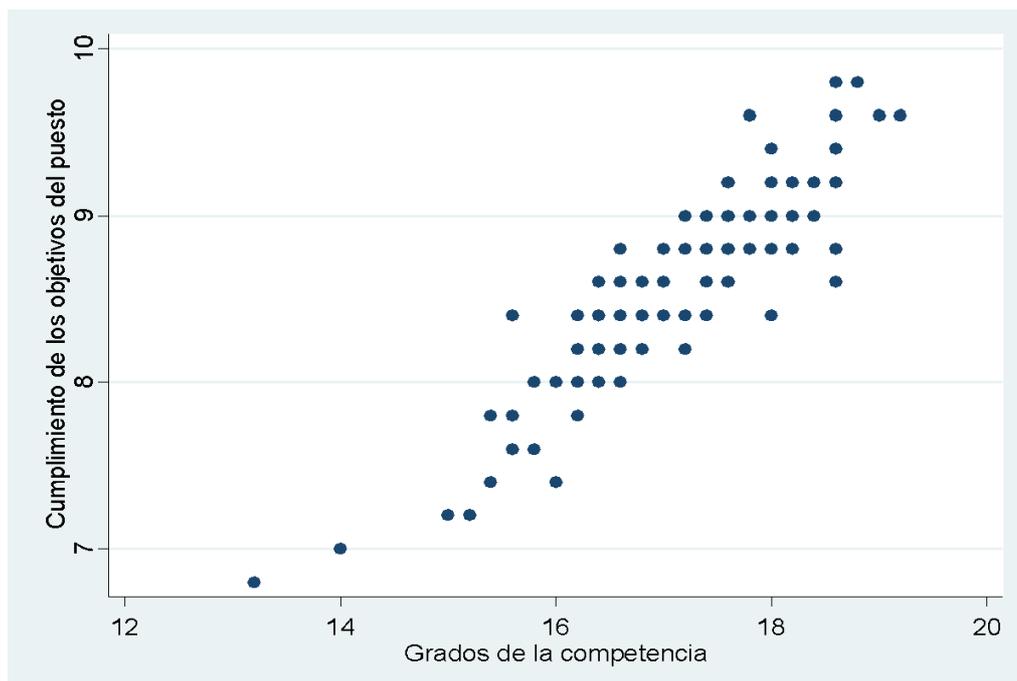
○ **Análisis de relación entre variables**

Para realizar un análisis gráfico que muestre la relación entre las variables en estudio, que en base a la propuesta de Johansen (2011) se considera como variable dependiente al cumplimiento de los objetivos del cargo en cuanto a eficacia y eficiencia y como independiente a los grados de la competencia CDP, se elaboró un diagrama de dispersión.

El diagrama de dispersión proporciona una buena descripción entre las variables. Los valores acumulados para las variables P1 a P4 y los acumulados para las variables P5 y P6 que corresponden a los grados de competencia de la CDP y al grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto a eficacia y eficiencia.

Como puede verse en la Figura 65, existe una marcada asociación positiva entre las variables, con lo cual se concluye que, a mayor capacidad para definir problemas, probablemente habrá mayores cumplimientos de los resultados en cuanto a eficacia y eficiencia.

Figura 65. Diagrama de dispersión entre grados de la competencia CDP y el cumplimiento de los objetivos del puesto



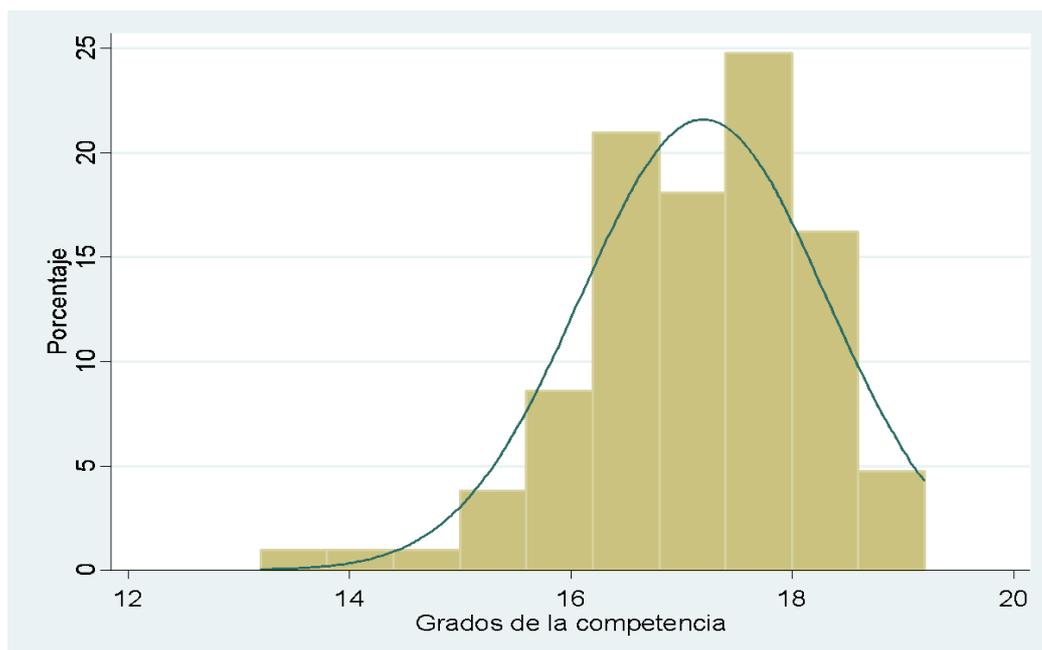
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para analizar la distribución empírica de los valores acumulados para las variables P1 a P4 y los acumulados para las variables P5 y P6 que corresponden a los grados de competencia de la CDP y al grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto a eficacia y eficiencia se elaboraron los histogramas de las mismas como muestran las figuras 66 y 67.

Además, cada histograma presenta una línea normal a partir de la media y desvío estándar de cada variable.

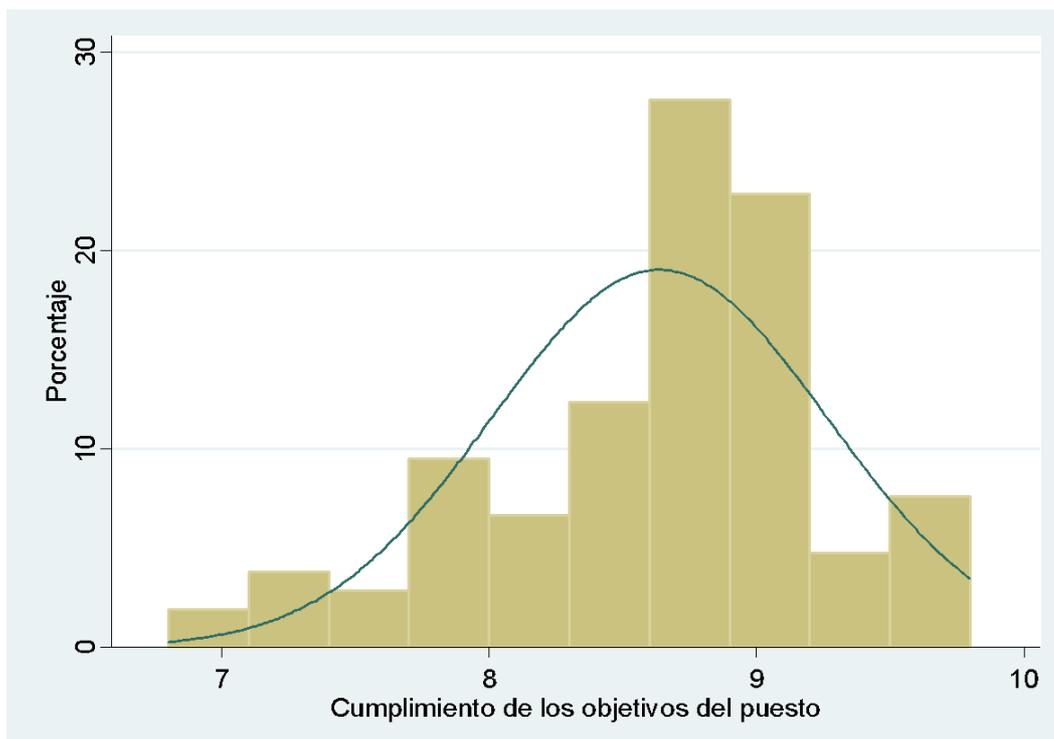
En principio, por medio de una simple inspección visual, esto es, el alejamiento del histograma con respecto a la línea propuesta, podría afirmarse que ambas variables no siguen una distribución normal. Afirmación que debe ser confirmada o no, por medio de pruebas formales.

Figura 66. Histograma de Grados de la competencia CDP, acumulado de promedio ponderado de los 420 encuestados



Fuente: Elaboración propia

Figura 67. Histograma de cumplimiento de los objetivos del puesto, acumulado de promedio ponderado de 420 encuestados



Fuente: Elaboración propia

○ **Pruebas de normalidad (paramétricas)**

A continuación, luego de un análisis gráfico, se presentan pruebas formales para conocer si los valores acumulados para las variables P1 a P4 y los acumulados para las variables P5 y P6, que corresponden a los grados de competencia de la CDP y al grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto a eficacia y eficiencia siguen una distribución normal.

Se computan la prueba de Skewness/Kurtosis, la prueba de Shapiro-Francia y la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados obtenidos se muestran en las tablas 6, 7, 8 y 9 respectivamente.

En la Tabla 6 se muestran los valores obtenidos a partir de la prueba Skewness/Kurtosis.

Para el caso de P1-P4: Considerando un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 6. Prueba de Skewnes / Kurtosis para las 420 encuestas

Variable	Skewness/Kurtosis tests for Normality				
	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	joint Prob>chi2
ap1p4nor	105	0.0033	0.1184	9.59	0.0083
ap5p6nor	105	0.0225	0.4197	5.65	0.0592

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de P5-P6: Considerando un nivel de significancia del 5%, no se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos siguen una distribución normal.

Tabla 7. Prueba de Shapiro - Francia para las 420 encuestas

Variable	Shapiro-Francia W' test for normal data				
	Obs	W'	V'	z	Prob>z
ap1p4nor	105	0.96548	3.271	2.350	0.00940
ap5p6nor	105	0.98223	1.683	1.032	0.15095

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis nula es que los datos de la muestra provienen de una distribución normal.

Para el caso de P1-P4: Considerando un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos no siguen una distribución normal.

Para el caso de P5-P6: Considerando un nivel de significancia del 5%, no se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos siguen una distribución normal.

La **prueba de Kolmogorov-Smirnov** para una muestra es un procedimiento de "bondad de ajuste", que permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica, en este caso, normal. La hipótesis nula es que los datos siguen una distribución normal.

Tabla 8. Prueba de Kolmogorov - Smirnov para las variables acumuladas P1 - P4

One-sample Kolmogorov-Smirnov test against theoretical distribution
normal((ap1p4nor - 17.2019) / 1.109225)

Smaller group	D	P-value
ap1p4nor:	0.0561	0.516
Cumulative:	-0.0973	0.137
Combined K-S:	0.0973	0.273

Note: Ties exist in dataset;
there are 24 unique values out of 105 observations.

Fuente: Elaboración propia

El test es no significativo ($p > 0,5$), la distribución de la muestra no es significativamente diferente de una distribución normal (es decir, se trata probablemente de una distribución normal).

Tabla 9. Prueba de Kolmogorov - Smirnov para las variables acumuladas P5 - P6

One-sample Kolmogorov-Smirnov test against theoretical distribution
normal((ap5p6nor - 8.638095) / .6288544)

Smaller group	D	P-value
ap5p6nor:	0.0730	0.327
Cumulative:	-0.1254	0.037
Combined K-S:	0.1254	0.074

Note: Ties exist in dataset;
there are 16 unique values out of 105 observations.

Fuente: Elaboración propia

El test es no significativo ($p > 0,5$), la distribución de la muestra no es significativamente diferente de una distribución normal (es decir, se trata probablemente de una distribución normal).

En resumen, mediante la prueba de Skewness/Kurtosis, la prueba de Shapiro-Francia se rechaza la normalidad de los datos acumulados para las variables de P1 a P6, y se acepta la normalidad para los valores acumulados de las variables P5 y P6.

En cuanto a la prueba de Kolmogorov-Smirnov para analizar la "bondad de ajuste", y que permitió medir el grado de concordancia existente entre la distribución del conjunto de datos y una distribución teórica específica se acepta que los valores acumulados para las variables P1 a P4, P5 y P6 indica que los datos acumulados por las variables siguen probablemente una distribución normal.

- **Correlación entre Cumplimiento de los objetivos del puesto y los Grados de la competencia**

Como se observa en el diagrama de dispersión de la figura 65, la relación positiva entre los grados de la competencia CDP y el cumplimiento de los objetivos anticipa lo que tanto las pruebas paramétricas como las no paramétrica confirmarán.

Pruebas paramétricas

Se utiliza la prueba paramétrica denominada coeficiente de correlación de Pearson, asumiendo que la distribución de la población es normal. Para conocer si las variables P1 a P4 de la CDP y la P4 y P5 relativa al cumplimiento de los objetivos tienen correlación.

Coefficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson calculado da un valor de 0,91 lo que señala una importante correlación positiva entre las variables P1 a P4 grados de la competencia CDP y cumplimiento de los objetivos del puesto P5 y P6.

Cabe notar que este coeficiente de correlación alto entre Cumplimiento de los objetivos del puesto y los Grados de la competencia indica que toman valores relacionados entre sí en los elementos observados, pero no permite concluir la existencia de ninguna relación de causalidad entre las variables bajo estudio mencionadas.

Pruebas no paramétricas

Asumiendo que los datos no tienen distribución normal, aplicamos las pruebas no paramétricas, test de correlación de rangos de Spearman y correlación por rangos de Kendall con el propósito de conocer si las variables P1 a P4 de la CDP y la P4 y P5 relativa al cumplimiento de los objetivos tienen correlación.

Test de correlación de rangos de Spearman

Considerando las 105 observaciones en el test rho toma un valor de 0.8899 y dado que $P > |t| = 0.0000$ se rechaza la hipótesis nula de que las variables grados de la competencia y cumplimientos de los objetivos del puesto son independientes.

Correlación por rangos de Kendall

Considerando nuevamente las 105 observaciones con tau-a = 0,7163, tau-b = 0,7711 la puntuación de Kendall = 3911 y SE de puntaje = 357.869 donde $P > |z| = 0.0000$ por lo que se rechaza la hipótesis nula de que las variables grados de la competencia CDP y cumplimiento de los objetivos son independientes.

Aplicando tests paramétricos o no paramétricos se concluye que hay correlación entre las variables P1 a P4 correspondientes a los grados de la competencia CDP y las variables P5 y P6 relativas al cumplimiento de los objetivos en cuanto eficacia y eficiencia. Cabe aclarar que esto no permite concluir la existencia de ninguna relación de causalidad entre las variables bajo estudio mencionadas.

Tabla 10. Correlación entre variables de estudio

Correlación Competencia CDP – Desempeño			
		Competencia CDP	Desempeño
Competencia CDP	Correlación de Pearson	1	0,919**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	420	420
Desempeño	Correlación de Pearson	0,919**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	420	420

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En la introducción de este trabajo se establecen las hipótesis de investigación, las que se retoman a continuación.

H1: La capacidad de definir problemas (CDP) puede ser utilizada para evaluar el desempeño de un administrador.

H1.1 A mayor desarrollo de la CDP, superior desempeño en el puesto.

H1.2 A menor desarrollo de la CDP, inferior desempeño en el puesto.

La competencia Capacidad para Definir Problemas se relaciona significativamente con el desempeño de un administrador, es decir con el cumplimiento de los objetivos propuestos para el cargo. Para la prueba se utilizó la prueba R de Pearson con resultado $r = 0,919$ y $p = 0,001$ y considerando que la significancia es de $p < 0,05$ decimos que se cumple la hipótesis H1, H1.1 y H1.2.

DISCUSIÓN

Este trabajo de investigación estuvo centrado en el trabajo de los Administradores que ocupan puestos de trabajo jerárquicos (segunda y tercera líneas de mando) en 19 empresas que exportan sus productos desde la Provincia de Tucumán, República Argentina. Las empresas involucradas en el estudio se dedican a los rubros de: fabricación de golosinas, producción de azúcar, producción de fruta congelada, producción de fruta fresca y derivados del limón y producción agrícola (maíz, soja, sorgo y trigo) y poseen entre 50 y 900 empleados. De éstos, se evaluó en su desempeño laboral a 105 gerentes, específicamente en la competencia capacidad para definir problemas, a través del método 360 grados, lo que requirió que se completaran 420 encuestas a través de formularios.

El administrador debe tener capacidad para definir problemas (CDP); esta conjetura se toma como válida al considerar que definir problemas es una de las tareas más importantes que realiza el administrador (Johansen, 2011).

Para poder evaluar esta capacidad, de la cual no se encontraron antecedentes de ser utilizada, se definió la competencia CDP tomando como base la propuesta teórica de definición de problemas de Smith (1989). A partir de allí se consideró la CDP como una variable independiente y el cumplimiento de los resultados en cuanto a eficacia y eficiencia como variable dependiente.

Pudo verificarse que existe correlación significativa entre estas variables. Cabe aclarar que para el estudio se asume causalidad entre las variables a partir de la teoría de Johansen (2011). Los resultados encontrados sugieren que sí se puede utilizar la competencia CDP para evaluar el desempeño de los gerentes.

Para desarrollar la investigación participaron en la evaluación de desempeño, para lo que fueron encuestadas, 420 personas correspondientes a los cargos de gerente evaluado (GE), gerente superior (GS) del gerente evaluado, gerente par del gerente evaluado (PAR) y personal dependiente directo (DD) del gerente evaluado.

De estos encuestados se construyó el perfil, a partir de la descripción de género, edad, nivel de estudio, antigüedad en el cargo, género según el cargo, edad según cargo, nivel de estudio según el cargo y antigüedad según el cargo que ocupan. Cabe destacar que este

es el primer trabajo en el que se hace referencia detalladamente a los perfiles de empleados de empresas, lo cual no permite realizar comparaciones; pero sí permite generar antecedente para futuras investigaciones.

En cuanto al género de los encuestados, la mayoría se identifican con el género masculino (71%) y el resto se identifica como femenino u otros. Respecto a la edad, la mayoría (64%) se encuentra en el intervalo comprendido entre los 36 y 65 años y el resto en el intervalo comprendido entre los 19 y 35 años. En relación con el nivel de estudio, la mayoría (76 %) tiene nivel universitario completo, y algunos de los cuales tienen posgrado; el resto, nivel secundario y ninguna persona tiene solamente nivel primario. En cuanto a la antigüedad en el cargo, se observa que la mayoría (67%) tienen menos de 12 años en las empresas, el resto de los trabajadores (33%) tiene entre 13 y 30 años de antigüedad.

En referencia al perfil de los encuestados considerando sus cargos y respecto del género con el que se identifican, según el cargo, para los cuatro cargos considerados (DD, GE, PAR y GS) la mayoría (más del 70%) se identifican con el género masculino; con el género femenino y otros, el resto. Estas observaciones que muestran desigualdad de género (Messina, 2017) en los empleos de Argentina se corresponden con Pérez (2018) quien afirma que la menor tasa de inserción laboral y empleo es más una norma social que una elección racional.

Respecto a la edad de los encuestados considerando su cargo, para los cuatro cargos DD, GE, GS y PAR la mayoría (57%, 66%, 76% y 56 % respectivamente) se encuentran en el intervalo entre los 36 y 65 años, destacándose que la máxima cantidad de personas (80, las que representan el 76%) que se encuentran en ese intervalo corresponde a los cargos de gerentes superiores; el resto del personal tiene edad comprendida en el intervalo entre 19 y 35 años.

Al considerar el nivel de estudios para los cuatro puestos de trabajo que completaron las encuestas, si comparamos los cargos DD, GE, GS y PAR puede observarse que los que tienen menor grado de formación académica son los DD, habiendo completado solo el nivel secundario un 53 % del personal. Los niveles de GE y GS tienen una formación muy similar dado que aproximadamente el 90 % completó los estudios superiores universitarios. Además, entre ellos, aproximadamente el 40 % realizó un posgrado,

existiendo una diferencia con la formación de los PAR en donde el 88% completó los estudios universitarios superiores y un 30% completó posgrado.

Teniendo en cuenta la antigüedad de las personas que ocupan los puestos de trabajo, el intervalo de entre 1 y 12 años acumula al menos el 64% de los encuestados, siendo el máximo de un 74 % para los PAR y el mínimo de 64% para los GS y GE. Un estudio realizado sobre la trayectoria y el perfil socioeconómico de los dueños y gerentes en la industria de la vitivinicultura muestra un perfil similar al expuesto (Chazarreta, 2020).

La competencia capacidad para definir problemas a los fines de la evaluación se dividió en cuatro grados:

Grado 1: Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos);

Grado 2: Siempre aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia.

Grado 3: Identifica y define los problemas de manera anticipada en el tiempo; aun cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización.

Grado 4: Comunica adecuadamente el problema definido de manera muy efectiva a quien/es corresponde y en el momento oportuno.

Cada grado fue evaluado utilizando escala de Likert y se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

En una primera aproximación general, para conocer el resultado de la evaluación en cada grado de la competencia CDP del GE y el nivel de cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo, se describen las respuestas de las 420 encuestas sin tener en cuenta el cargo del evaluador (GE, GS, PAR o DD). Posteriormente, se realiza el mismo análisis teniendo en cuenta el puesto del evaluador; y en un tercer paso se expone el resultado de las evaluaciones teniendo en cuenta la importancia (se realizan los cálculos ponderados) del puesto de trabajo.

El GE y las 420 encuestas

Tomando las respuestas de las 420 encuestas se observa que el 90% (379 personas) manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el GE cumple con el grado 1 de la competencia, el 91% (384 personas) con el grado 2, el 89% (373 personas) con el grado 3, y 90% (380 personas) con el grado 4.

Estos resultados podrían explicarse teniendo en cuenta el nivel de profesionalización de las empresas consideradas en el estudio. Se trata de empresas exportadoras que cumplen con normas (familia de normas *International Organization for Standardization* (ISO) como la 9.000, 10.000, 14.000, 19.011 o 18.000, Globalgap) y estándares internacionales en sus sistemas de gestión, normalmente exigidos por los mercados de destino.

Por otra parte, el nivel de estudios alcanzados por los gerentes puede ser tomado como otro indicador que contribuye a explicar los resultados obtenidos.

Queda como un planteo interesante, analizar la competencia CDP en futuros trabajos que se realicen en empresas con menor grado de profesionalización en gestión. En cuanto al cumplimiento de los objetivos del puesto, en cuanto a eficacia y eficiencia, el 92% (386 personas) estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se logran, lo que es coherente con la hipótesis de existe relación entre la CDP y el cumplimiento de los objetivos del cargo.

El GE y las 420 encuestas teniendo en cuenta el puesto de trabajo

Las 420 encuestas que evalúan cuatro grados de la competencia CDP, fueron completadas de la siguiente manera: 105 autoevaluación de los GE, 105 de los GS, 105 de los PAR y 105 por los DD.

En cuanto el grado 1 de la competencia CDP, todos los cargos en su mayoría estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los GE cumplen con lo esperado. Observándose con el cargo DD al 93% (98 personas) están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el mismo caso para la autoevaluación de los GE el 87% (92 personas), para los GS el 90% (95 personas) y los PAR 89% (94 personas)

En referencia al grado 2 de la competencia CDP, se replica que todos los cargos en su mayoría estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los GE se cumplen con lo esperado.

Observándose con el cargo DD al 94% (98 personas) están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el mismo caso para la autoevaluación de los GE el 87% (92 personas), para los GS el 95% (99 personas) y los PAR 92% (96 personas).

En resumen, comparando los cuatro puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en el grado 2, puede observarse la calificación de acuerdo y totalmente de acuerdo en promedio en un 91%, siendo la máxima GS con el 94% y la mínima GE con el 87%.

Para el grado 3 de la competencia CDP, para todos los cargos en su mayoría estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los GE se cumplen con lo esperado.

Observándose con el cargo DD al 94% (98 personas) están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el mismo caso para la autoevaluación de los GE el 73% (87 personas), para los GS el 92% (97 personas) y los PAR 86% (90 personas).

Comparando los puestos DD, GE, GS y Par en el grado 3 se observa que la calificación de acuerdo y totalmente de acuerdo acumulan en promedio el 89%, siendo la máxima para DD con el 94% y la mínima los GE con el 86%.

En referencia al grado 4 de la competencia CDP, para todos los cargos en su mayoría estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los GE se cumplen con lo esperado.

Observándose con el cargo DD al 92% (98 personas) están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el mismo caso para la autoevaluación de los GE el 88% (92 personas), para los GS el 92% (98 personas) y los PAR 89% (94 personas).

Comparando los puestos DD, GE, GS y Par en el grado 4 se observa que la calificación de acuerdo y totalmente de acuerdo acumulan en promedio el 90%, siendo la máxima para DD y GS con el 92% y la mínima los GE con el 89%.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos del puesto, en cuanto a eficacia, en su mayoría estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se logran. Observándose para los DD el 97% (101 personas) están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y lo mismo

sucede para las autoevaluaciones de los GE 87% (92 personas), para los GS 91% (95 personas) y para los PAR 94% (98 personas).

Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en cuanto a la eficacia puede observarse que la calificación de acuerdo o totalmente de acuerdo acumulan en promedio 92%, siendo la máxima par DD con 97% y la mínima los GS con 91%.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos del puesto, en cuanto a eficiencia, en su mayoría estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se logran. Observándose para los DD el 97% (101 personas) están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y lo mismo sucede para las autoevaluaciones de los GE 90% (95 personas), para los GS 91% (95 personas) y para los PAR 94% (98 personas).

Comparando los puestos de trabajo DD, GE, GS y PAR en cuanto a la eficiencia puede observarse que la calificación de acuerdo o totalmente de acuerdo acumulan en promedio 93%, siendo la máxima par DD con 97% y la mínima los GE con 90%.

El GE y los grados de la competencia ponderados

Para obtener el resultado de la evaluación de desempeño de los 105 GE, se aplicó el método 360 grados para lo cual se completaron 420 encuestas (4 encuestas por persona evaluada). Los GE realizaron una autoevaluación, los GS, PAR y DD una evaluación cada uno.

Según el grado de importancia del evaluador se multiplicó el resultado de la evaluación por una ponderación, siendo el GS el de mayor importancia (multiplica por 0,40) y el resto de las evaluaciones se le adjudicó la misma importancia (0,20). A partir de este cálculo se suman los resultados; este criterio de cálculo se utilizó teniendo en cuenta que diferentes estudios (Álvarez, 2016; Valdés-Padrón *et al.*, 2015) indican que puede haber una variabilidad importante respecto de la confiabilidad de los evaluadores en base a su posición. Por ejemplo, autoevaluación, evaluación por par o evaluación por cargo superior.

En cuanto al grado 1 de la competencia CDP, de los 105 resultados ponderados de las encuestas que evaluaron a los GE, 96% (100 personas) estuvieron de acuerdo o totalmente

de acuerdo en el desempeño cumplido, el mismo caso para el grado 2 con 93% (104 personas), para el grado 3 con 98% (103 personas), para grado 4 con 97% (102 personas).

En cuanto al cumplimiento de los objetivos del puesto ponderado en lo que refiere a eficacia y eficiencia, de los 105 resultados de las ponderaciones 99% (104 personas) estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo al nivel de desempeño cumplido en cuanto a eficacia, similar para el caso de la eficiencia 98% (103 personas).

Confiabilidad de los datos Alfa de Cronbach

Entre las variables independientes constituidas por las preguntas de la encuesta de P1 a P4, las que refieren a los cuatro grados establecidos para la competencia capacidad para definir problemas CDP, y las dependientes que son dos preguntas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del puesto en cuanto a la eficacia y la eficiencia referidas como P5 y P6. La prueba, para el caso de los 420 encuestados, presenta un valor $P = 0,80$ y siendo este valor $P \geq 0,7$ ($P = 0,80$), señala que hay confiabilidad entre las preguntas. Por su parte, considerando las 105 respuestas resultantes de las ponderaciones $P = 0,75$ lo que también muestra confiabilidad.

Relación entre variables

Para realizar un análisis gráfico que muestre la relación entre las variables en estudio, que en base a la propuesta de Johansen (2011) se considera como variable dependiente al cumplimiento de los objetivos del cargo en cuanto a eficacia y eficiencia y como independiente a los grados de la competencia CDP, el diagrama de dispersión de la Figura 63 muestra los valores acumulados para las variables P1 a P4 y los acumulados para las variables P5 y P6 que corresponden a los grados de competencia de la CDP y al grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto a eficacia y eficiencia. Se observa una marcada asociación positiva entre las variables, con lo cual se concluye que, a mayor capacidad para definir problemas, probablemente habrá mayores cumplimientos de los resultados en cuanto a eficacia y eficiencia.

Por otra parte, para analizar la distribución empírica de los valores acumulados para las variables P1 a P4 y los acumulados para las variables P5 y P6 que corresponden a los grados de competencia de la CDP y al grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto a eficacia y eficiencia se elaboraron los histogramas de las mismas (ver figuras 64 y 65).

Cada histograma presenta una línea normal a partir de la media y desvío estándar de cada variable. En principio, por medio de una simple inspección visual, esto es, el alejamiento del histograma con respecto a la línea propuesta, podría afirmarse que ambas variables no siguen una distribución normal, afirmación que debe ser confirmada o no, por medio de pruebas formales paramétricas y no paramétricas.

Pruebas de normalidad (paramétricas)

Se presentan pruebas formales, la prueba de Skewness/Kurtosis, la prueba de Shapiro-Francia y la prueba de Kolmogorov-Smirnov para conocer si los valores acumulados para las variables P1 a P4 y los acumulados para las variables P5 y P6, que corresponden a los grados de competencia de la CDP y al grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto a eficacia y eficiencia siguen una distribución normal.

Los resultados de este análisis se resumen, en que mediante la prueba de Skewness/Kurtosis, la prueba de Shapiro-Francia se rechaza la normalidad de los datos acumulados para las variables de P1 a P6, y se acepta la normalidad para los valores acumulados de las variables P5 y P6.

En cuanto a la prueba de Kolmogorov-Smirnov para analizar la "bondad de ajuste", que permitió medir el grado de concordancia existente entre la distribución del conjunto de datos y una distribución teórica específica, se acepta que los valores acumulados para las variables P1 a P4, P5 y P6 indica que los datos acumulados por las variables siguen probablemente una distribución normal.

Correlación entre Cumplimiento de los objetivos del puesto y los Grados de la competencia

Como se observa en el diagrama de dispersión de la Figura 63, la relación positiva entre los grados de la competencia CDP y el cumplimiento de los objetivos anticipa lo que tanto las pruebas paramétricas como las no paramétricas confirman.

Aplicando test se concluye que hay correlación entre las variables P1 a P4 correspondientes a los grados de la competencia CDP y las variables P5 y P6 relativas al cumplimiento de los objetivos en cuanto eficacia y eficiencia.

Cabe aclarar que este análisis estadístico no permite concluir la existencia de ninguna relación de causalidad entre las variables bajo estudio mencionadas, la causalidad se asume como conjetura en base a Johansen (2011).

Pruebas paramétricas

Utilizando la prueba paramétrica coeficiente de correlación de Pearson, la cual asume que la distribución de la población es normal, se observa que las variables P1 a P4 de la CDP y la P4 y P5 relativa al cumplimiento de los objetivos tienen correlación positiva, siendo el valor del coeficiente de 0,91.

Pruebas no paramétricas

Asumiendo que los datos no tienen distribución normal, aplicamos las pruebas no paramétricas, test de correlación de rangos de Spearman y correlación por rangos de Kendall y se confirma nuevamente la correlación entre las variables P1 a P4 de la CDP y la P4 y P5.

Siendo los valores para el test de correlación de rangos de Spearman $\rho = 0,8899$ y $p > 1$
 $t_1 = 0.0000$.

Los valores para la correlación por rangos de Kendall con $\tau\text{-a} = 0,7163$, $\tau\text{-b} = 0,7711$
la puntuación de Kendall = 3911 y SE de puntaje = 357.869 donde $P > |z| = 0.0000$

PROPUESTAS QUE SURGEN DE ESTA TESIS, APORTES Y CONTRIBUCIONES

A partir de la propuesta teórica de Johansen (2011) que asegura que una de las principales tareas del Administrador es definir problemas, y luego de profundizar en definiciones existentes en torno a la definición de problemas, siguiendo a Smith (1989) y su modelo prescriptivo de definición de problemas, se propone la competencia Capacidad para definir Problemas.

Haber definido esta competencia implicó generado una herramienta que permite evaluar el desempeño del Administrador en su capacidad para realizar la tarea de definir problemas.

Saber que existe una buena correlación entre la competencia CDP y el cumplimiento de los objetivos del puesto en referencia a la eficacia y eficiencia, indica un avance a la teoría preexistente respecto del Administrador como definidor de problemas en la medida que a partir de este trabajo se puede aplicar esa herramienta en las empresas u organizaciones.

Herramienta para evaluar el desempeño para ejecutar la tarea de definir problemas en los puestos de trabajo jerárquicos

Como se había planteado dentro de los objetivos de este trabajo, se desarrolló una herramienta que permite evaluar el desempeño para ejecutar la tarea de definir problemas en los puestos jerárquicos. Esto se logra al definir la competencia CDP y su apertura en grados.

Competencia Capacidad para Definir Problemas (CDP): capacidad para identificar y definir problemas relativos al puesto de trabajo en el que se desempeña. Percibiendo aquellas brechas o desvíos (positivos o negativos) entre estados actuales y estados deseados (o estados esperados) acontecidos porque se está mal o porque se desea estar mejor.

Nivel A: es siempre capaz de identificar y definir adecuadamente problemas, aportando pruebas para validar su planteo y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia. Esto de manera muy anticipada en el tiempo y cuyas consecuencias positivas o negativas afecten a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización. Transmite muy adecuadamente el problema definido a quién/es y en el momento que corresponde.

Nivel B: es con frecuencia capaz de identificar y definir problemas, aportando pruebas para validar su planteo y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia. Esto, lo logra de manera suficiente anticipada en el tiempo y cuyas consecuencias positivas o negativas afecten a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización. Transmite adecuadamente el problema definido a quién/es y en el momento que corresponde.

Nivel C: es pocas veces capaz de identificar problemas, pero habiéndolo identificado logra definir adecuadamente los problemas y de manera suficiente anticipada en el tiempo y cuyas consecuencias positivas o negativas afecten a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización. Transmite adecuadamente el problema definido a quién/es y en el momento que corresponde.

Nivel D: es pocas veces capaz de identificar problemas, pero habiéndolo identificado no logra definir problemas adecuadamente a pesar hacerlo de manera suficiente anticipada en el tiempo y cuyas consecuencias positivas o negativas afecten a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización. No transmite con frecuencia adecuadamente el problema definido a quién/es y en el momento que corresponde.

CONCLUSIÓN

El análisis de los resultados de este estudio muestra una elevada correlación positiva entre la competencia Capacidad para Definir Problemas y el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo. Esto significa que la CDP puede utilizarse como variable para predecir el desempeño del Administrador en su puesto de trabajo, y además verifica las hipótesis planteadas.

Se puede afirmar entonces, fundamentalmente a partir del análisis de relaciones entre variables (3.1 en este trabajo) y de la correlación entre cumplimiento de los objetivos del puesto y los grados de la competencia (3.6 en este trabajo), que tal como se expresa en H1, la capacidad para definir problemas puede ser utilizada para evaluar el desempeño de un administrador.

En ese sentido, y siguiendo el mismo análisis se pudo verificar además la hipótesis H1.1; es decir que, a mayor desarrollo de la CDP, es superior desempeño en el puesto. Y del mismo modo, se pudo constatar la H1.2; a saber: a menor desarrollo de la CDP es inferior el nivel de desempeño en el puesto.

Es importante aclarar que la correlación no implica causalidad, sólo indica su capacidad predictora.

En cuanto al objetivo general de este estudio, se cumple y se deduce a partir de los resultados que la competencia CDP es relevante como una variable para evaluar el desempeño de los administradores en los puestos jerárquicos en el ámbito laboral. Sin embargo, aun interpretando el postulado de Johansen (2011) y suponiendo que existe causalidad entre la capacidad para definir problemas y el cumplimiento de los objetivos del puesto o resultados, esto no implica necesariamente que, siendo el Administrador competente en la CDP siempre, en todos los casos taxativamente, se produzca el cumplimiento de los objetivos del puesto.

Esto se explica porque el cumplimiento de los objetivos del puesto depende de un conjunto de variables (tanto internas - trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente, etc.- como externas al Administrador - problemas de mercado, de disponibilidad de recursos de la organización, de proveedores, etc.-) y no de una sola variable como es la CDP.

Muchinsky (2002) presenta así uno de los motivos por el cual para evaluar desempeño algunas empresas utilizan sistemas mixtos (Alles, 2017) tomando tanto las competencias como el cumplimiento de los objetivos de los puestos de trabajo o resultados.

No obstante, hay sistemas que utilizan solamente nivel de cumplimiento de objetivos (resultados) y otros que contemplan únicamente el grado de cumplimiento de la competencia.

En este estudio se evaluó el desempeño midiendo la competencia Capacidad para Definir Problemas y el cumplimiento de los objetivos del puesto y se determinó la correlación entre ambos.

En cuanto a los objetivos específicos, por un lado, se analizaron todos los conceptos relacionados a la competencia CDP y al trabajo del administrador, a partir de lo cual se deduce su importancia y significancia al respecto.

Por otro lado, se desarrolló como herramienta la competencia CDP que permite valorar el desempeño para evaluar la capacidad para definir problemas del administrador.

La importancia para las empresas

El hallazgo de este estudio resulta particularmente importante para las empresas por diferentes razones. Por un lado, muestra que vale la pena definir, medir y probablemente capacitar sobre la competencia CDP. Además, las empresas pueden incorporar la evaluación de la CDP a la evaluación de desempeño de los Administradores.

Mejorar esta competencia en los administradores, por otra parte, puede dar lugar a mejorar no solo la productividad de las empresas u organizaciones, sino también la calidad de vida de sus empleados. Se abre así el campo a nuevos estudios que permitirán comprender y anticipar mejor el trabajo y el desempeño de los Administradores en sus lugares de trabajo.

Por otro lado, tomar conciencia sobre la importancia de la competencia CDP, puede llevar a profundizar y crear herramientas que permitan a los Administradores desempeñarse mejor. Un ejemplo de ello se advierte al descubrir que uno de los quehaceres diarios más

importantes del Administrador es “tomar decisiones”; esto impulsó la generación de diversos constructos teóricos y herramientas de gestión a los fines de facilitar esa tarea a los Administradores.

Algo similar ocurrió cuando se advirtió que una tarea importante y cotidiana del Administrador es la de resolver problemas; a partir de allí se hicieron muchos desarrollos buscando mejores herramientas para facilitar esta tarea.

Cabe aclarar que en la literatura referida a problemas y resolución de problemas se observa poco desarrollo en la etapa de definición del problema y se profundiza más en las etapas siguientes vinculadas con la resolución en sí de los mismos. Es decir que, normalmente, hay un salto en la etapa de definición y se asume que el problema ya está definido. Esto es lo que advirtieron algunos investigadores como los que se mencionan a lo largo de este estudio y que presentan en diversas publicaciones. Sin embargo, éstas no resultan suficientes teniendo en cuenta las implicancias que puede tener un buen desarrollo del concepto “definición de problemas” y de que un Administrador tenga desarrollada la competencia CDP, lo que refuerza la importancia de este trabajo de investigación.

Importancia en lo académico

En cuanto a lo académico, el resultado de este estudio es un aporte valioso ya que constituye un paso más al postulado de Johansen (2011), quien afirma que una de las tareas del Administrador es definir problemas. Esto es así ya que se operacionaliza el concepto al establecer la competencia CDP y se aplica en el terreno de la práctica para comprobar que es una variable que puede cumplir una función predictora del desempeño en los puestos de trabajo.

Importancia para el Administrador

Para los Administradores es útil saber que su desempeño está correlacionado con su Capacidad para Definir Problemas. Por ende, es importante que tomen conciencia sobre la importancia que tiene la instancia de definir problemas, ya que es la etapa inicial en el

proceso de resolución de problemas. Además, el dedicar poco tiempo y/o poco esfuerzo para definir los problemas puede ocasionar errores tipo III (Volkema, 2009) tal como se explica en el capítulo I de este estudio.

Nuevos horizontes

Poner el foco en esta nueva competencia CDP puede abrir campo a nuevas discusiones sobre los conceptos “problema” y “definición de problemas” lo que permitiría derivar en mejores definiciones de la competencia CDP que la que aquí se propone. Posteriormente, esto impactaría finalmente en el desempeño de los Administradores y de las empresas u organizaciones.

A futuro, podrían desarrollarse perspectivas vinculadas con la capacidad del Administrador para definir problemas trabajando en equipo, dado que en este estudio solo se tiene en cuenta la CDP de manera individual.

También podrían realizarse estudios comparativos entre la capacidad predictora de la competencia CDP y otras competencias tales como: liderazgo, comunicación, orientación a los resultados, a la calidad, etc. respecto del desempeño de los Administradores.

Asimismo, podría investigarse cómo realizar la selección de Administradores para ocupar sus cargos utilizando el concepto de la Competencia CDP; en este estudio sólo se toma en cuenta el desempeño del Administrador.

Por otro lado, podrían realizarse estudios que analicen cómo impactan en el desempeño del Administrador los problemas que recibe ya definidos y/o delegados por parte del personal a su cargo, de pares o de superiores. Luego, realizar investigaciones que contemplen ambas situaciones (definición de problemas propios y problemas definidos y delegados) y su correspondiente impacto en el desempeño.

La metodología y su posible mejora a futuro

La metodología 360 grados que propone Martha Alles (2017) modificada y utilizada en este estudio, donde se combinó la medición de las competencias con los resultados se

considera sólida en la actualidad. Sin embargo, en relación a las condiciones en las que se desarrolló el trabajo, cabe aclarar que las empresas participantes accedían a brindar información cualitativa del cumplimiento de los objetivos del puesto por parte de los Administradores. Esta postura estuvo vinculada a mantener la confidencialidad de los datos de las empresas, según se manifestó.

Esta forma de medir el cumplimiento de los objetivos de los Administradores podría mejorarse en futuras investigaciones si en lugar de utilizar la opinión del nivel de cumplimiento de los objetivos del puesto de modo subjetivo se tomasen datos objetivos de este cumplimiento (como el porcentaje de cumplimiento de los objetivos esperados del puesto, por ejemplo) y se los incorpora en el cálculo de correlación.

Crisis por pandemia y la competencia Capacidad para Definir Problemas

La pandemia por COVID - 19 generó una grave crisis de orden mundial que puso de manifiesto la gran importancia de ser competente en la CDP. Esto puede afirmarse debido a que definir problemas resulta de gran utilidad para afrontar la incertidumbre que este tipo de acontecimientos ocasiona.

Cuando suceden fenómenos con impacto en una cantidad importante de variables, resulta de gran utilidad definir rápidamente y de manera eficaz, aquellos efectos que podrán tener consecuencias negativas en el objeto administrado. (Gustiawan, 2019).

Bill Gates, el fundador de Microsoft, pudo anticipar la pandemia en 2015. Anticipó su ocurrencia, su forma de propagación, sus consecuencias y las causas de éstas últimas, cuatro años antes de que sucediera. Si esto mismo lo hubieran anticipado Administradores de laboratorios de investigación, fabricantes de vacunas, fabricantes de barbijos, o el presidente de una Nación, los beneficios a sus empresas y a la humanidad hubiesen sido de gran magnitud.

Por último, cabe destacar que este es el primer trabajo donde se refiere ampliamente a los perfiles de empleados de empresas, lo cual no permite realizar comparaciones, pero sí generar un antecedente para futuros trabajos de otros autores.

La llamada Ciencia de la Administración, perteneciente al campo de las Ciencias Sociales es concretamente una técnica, y es considerada científica por el modo de estudiar su objeto, pero no constituye una ciencia (Bunge M, 1980). No busca el conocimiento en sí, sino que busca transformar o controlar algo concreto.

Tal vez sea este el motivo por el cual en la literatura que refiere al trabajo del administrador, abundan sobre todo los estudios referidos a los resultados de experiencias de sus autores, más que producciones con base y métodos científicos.

Este trabajo de investigación, por el contrario, pretende contribuir desde una perspectiva científica. Está centrado en el trabajo de los Administradores que ocupan puestos de trabajo jerárquicos y particularmente en la tarea que Johansen (2011) considera una de las más importantes: la “de definir problemas”.

Tomando como válida esta idea teórica, se define la Competencia Capacidad para Definir Problemas, siguiendo el modelo de Smith (2019) que analiza la resolución de problemas y describe ampliamente el proceso de definición de problemas.

Es importante resaltar que tanto establecer y definir la competencia CDP para evaluar el desempeño de los Administradores como incorporar esta competencia en la definición de los puestos de trabajo (usualmente conocidos como manuales o descriptivos de puestos) son aportes de gran valor, dado que no fue posible encontrar antecedentes de su utilización.

Asumiendo causalidad entre la CDP y el desempeño, se consideró a la CDP como una variable independiente y el cumplimiento de los resultados en cuanto a eficacia y eficiencia como variable dependiente. Pudo verificarse que existe correlación significativa entre estas variables. Los resultados encontrados sugieren que sí se puede utilizar la competencia CDP para evaluar el desempeño de los Administradores.

Los hallazgos de esta investigación (hay correlación entre la competencia CDP y el desempeño) implican que puede abrirse un campo a nuevos estudios que permitan comprender y anticipar mejor el trabajo y el desempeño de los Administradores en sus lugares de trabajo. De esta manera, se busca mejorar no solo la productividad de las empresas u organizaciones, sino también la calidad de vida de sus empleados.

Cabe destacar que este es el primer trabajo donde se refiere ampliamente a los perfiles de empleados de empresas, lo cual no permite realizar comparaciones, pero sí generar antecedente para futuros trabajos de otros autores. En el perfil de los 420 encuestados que participaron en la evaluación de desempeño, correspondiente a los cargos de gerente evaluado (GE), el gerente superior (GS) del gerente evaluado, el gerente par del gerente evaluado (PAR) y el personal dependiente directo (DD) del gerente evaluado, se construyó a partir de la descripción de género, edad, nivel de estudio, antigüedad en el cargo, género según el cargo, edad según cargo, nivel de estudio según cargo, nivel de estudio según cargo, antigüedad según cargo.

GLOSARIO

Administración	<p>La Administración estudia las actividades y relaciones administrativas que tienen lugar en los sociosistemas; no busca construir conocimiento.</p> <p>Usando metodologías científicas y resultados de investigaciones en Psicología y Ciencias Sociales se propone transformar o controlar algo en concreto, que permita optimizar el funcionamiento de los sociosistemas.</p>
Administrador	<p>Se denomina así a las personas que se desempeñan en puestos jerárquicos en las empresas, incluyendo entre éstos tanto a los gerentes y directores como a los gobernantes.</p>
Capacidad para Definir Problemas	<p>Se refiere a la capacidad para identificar y definir problemas relativos al puesto de trabajo en el que se desempeña el Administrador.</p> <p>Esta capacidad está asociada, además, a percibir aquellas brechas o desvíos (positivos o negativos) entre estados actuales y estados deseados (o estados esperados), acontecidos, porque se está mal o porque se desea estar mejor.</p>
Competencias laborales	<p>Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan desempeño exitoso en el puesto de trabajo.</p>
Definición de problemas	<p>Definir un problema implica conocer la brecha existente entre dos estados: lo que se supone que debiera ocurrir y la realidad; esto es, lo que realmente ocurre</p>

Esta brecha o desvío puede ser negativa o positiva, negativa si el sujeto considera que lo que ocurre está mal; o bien positiva, porque considera que podría estar mejor (se tiene una mejor oportunidad).

Eficacia

Significa hacer o lograr. La eficacia del trabajo son los resultados que se producen como consecuencia del desempeño.

Eficiencia

Significa acción, fuerza, virtud de producir. Es un criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo; por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Evaluación de desempeño

Evaluar desempeño es el resultado de comparar en qué medida los resultados y/o conductas de quien se desempeña en un cargo, responden a lo esperado. Algunas organizaciones también utilizan rasgos como una actitud positiva y demostrar confianza. Es decir, evaluar desempeño es saber en qué medida la persona hace lo que se espera que haga.

Problemas

Un problema, es el desvío entre un estado o situación actual no deseada A y otro deseado B.

BIBLIOGRAFÍA

- Agre, G. P. (1982). The concept of problem. *Educational Studies*, 13(2), 121-142.
- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Garnica. *Buenos Aires*.
- Alles, M. (2017). Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica. *Buenos Aires*.
- Alles, M. A. (2017). Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°. Ediciones Granica SA. *Buenos Aires*.
- Álvarez, F. T. (2016). Confiabilidad en procesos de evaluación de 360 grados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(1), 1-13.
- Babbage, C. (1835). Tratado de mecánica práctica y economía política que con el título de Economía de máquinas y manufacturas.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Bonatti, P. (2011). Teoría de la decisión. Buenos Aires. Pearson
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28 (9), 749

- Bunge, M. (1980). Status epistemológico de la administración. *Metodología de las Ciencias Sociales*, 1-5.
- Cabrera, F., Espín, J. V., Marín, M. Á., & Rodríguez Lajo, M. (1994). Escala de actitudes del profesorado ante la educación multicultural.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of applied psychology*, 73(3), 467.
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1987). Job design: Approaches, outcomes, and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15(3), 66-79.
- Cequea, M. M. (2012). Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas (Doctoral dissertation, Universidad Politécnica de Madrid).
- Clarín (2021). *COVID: Bill Gates y el discurso en el que anticipó una amenaza mundial*. https://www.clarin.com/internacional/covid-bill-gates-discurso-anticipo-amenaza-mundial_0_hBp3zI2mj.html
- Cook, T. D., & Reichardt, C. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Cowan, D. A. (1991). The Effect of Decision-Making Styles and Contextual Experience On Executives' Descriptions of Organizational Problem Formulation. *Journal of Management Studies*, 28(5), 463-484.
- Chareanpunsirikul, S., & Wood, R. C. (2002). Mintzberg, managers and methodology: some observations from a study of hotel general managers. *Tourism Management*, 23(5), 551-556.
- Chazarreta, A. (2020). Trayectorias y perfiles socioeconómicos de propietarios y gerentes de empresas vitivinícolas (Argentina, 2002-2015). *H-Industri@: Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina*, (26), 61-84.
- Daft, R. L., & Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dirección de Estadística de la Provincia de Tucumán (2019). Informe de las exportaciones. (<http://www.estadistica.tucuman.gov.ar/index.php/2015-01-27-12-06-02/comercio-exterior>)
- Drucker, P. F. (2003). *El management del futuro*. Sudamericana. Argentina
- Felisardo, F., Llinàs-Audet, X., & Améstica-Rivas, L. (2019). Competencias en la formación del administrador: un reto a las instituciones de enseñanza superior en Brasil. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(4), 13-24.
- Fraser, R. (1947). *The incidence of neurosis among factory workers: Industrial Health Research Board Report No. 90*. London, UK: H. M. Stationery Office.
- Gilli, J.J. (2000). *Diseño de Estructuras*.
- Graf-Vlachy, L., Sun, S., & Zhang, S. X. (2020). Predictors of managers' mental health during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1834195.
- González Maura, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista cubana de educación superior*, 22(1), 45-53.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). *Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives*.
- Gustiawan, W. (2019). The Nature of Managerial Work: A Book Review of Mintzberg. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis*, 88-94.
- Hackman, Oldham (2013) *Job Diagnostic Survey Análisis y Rediseño de Puestos*. Dwarf Grupo Editorial.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.

- Hammersley, M. (2018). *The dilemma of qualitative method: Herbert Blumer and the Chicago tradition*. Routledge.
- Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la Investigación*” Mc Graw-Hill Interamericana Editores. SA de CV” México.
- Hofmann, D. A. (2014). Overcoming the obstacles to cross-functional decision making: laying the groundwork for collaborative problem solving. *Organizational Dynamics*, 44(1), 17-25.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical assessment, research, and evaluation*, 12(1), 10.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC] (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Censo del Bicentenario. Resultados provisionales*. Tomado de: https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf
- Jhorar, R., Pathak, V. K., & Singh, P. (2020). Failure Analysis and Improvement of Defective Clamping Pad During Leak Testing Process Using Kepner-Tregoe Analysis. *Journal of Failure Analysis and Prevention*, 20(5), 1507-1515.
- Johansen, O. (1996). *El administrador como un definidor*. Publicaciones Editorial Gestión. Chile
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kepner, C. H. (1976). *The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making* . Kepner-Tregoe. Inc., Princeton, NJ.

- Kepner Tregoe (1976) *The New Rational Manager*. Princeton Research Press. Princeton, New Jersey.
- Kolb, A. Y., y Kolb, D. A. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. *The SAGE handbook of management learning, education and development*, 42, 68.
- Lang, J. R., Dittrich, J. E., & White, S. E. (1978). Managerial problem-solving models: A review and a proposal. *Academy of Management Review*, 3(4), 854-866.
- Linden, E. (2021). Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101944.
- Lyles, M. A. (1987). Defining strategic problems: Subjective criteria of executives. *Organization Studies*, 8(3), 263-279.
- Lyles, M. A., & Mitroff, I. I. (1980). Organizational problem formulation: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, 102-119.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.
- MacCrimmon, K. R. (1973) "Managerial Decision-Making," in Joseph W. McGuire (Ed.) *Contemporary Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Matus, C. (2021). *Teoría del juego social*. Universidad Nacional de Lanús.
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial* (No. 331.8/M47hE).
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Messina, G. M. (2017). Trabajo, uso del tiempo y Estado de bienestar: desigualdades de género en la Argentina.

- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).
- Mitroff, I. I., Mason, R. O., & Barabba, V. P. (1982). Policy as argument—A logic for ill-structured decision problems. *Management Science*, 28(12), 1391-1404.
- Morales, N., Sequeira, N., Prendas, T., & Zúñiga, K. (2016). Escala de Likert una herramienta económica. *Universidad Técnica Nacional*, 5-9.
- Moseley, J. D., Brown, D., Firkin, C. R., Jenkin, S. L., Patel, B., & Snape, E. W. (2008). Kepner-Tregoe decision analysis as a tool to aid route selection. Part 2. Application to AZD7545, a PDK inhibitor. *Organic Process Research & Development*, 12(6), 1044-1059.
- Nagashima, T. A. K. E. O., Nakamura, K. E. I. I. C. H. I., Shirakawa, K. I. Y. O. M. I., & Komiya, S. E. I. I. C. H. I. (2008). A proposal of risk identification based on the improved Kepner-Tregoe program and its evaluation. *International Journal of Systems Applications, Engineering and Development*, 4(2), 245-257.
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa. Pag 239.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *CORG: Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Organización Mundial de la Salud. [OMS], 2020 <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Parajón, H. A. (2022). La definición de problemas en el campo de la Administración. Revisión del tema. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 12, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 117-129. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2022-v12n2a07>

- Parajón, H. A. (2020). Análisis del trabajo de un Jefe de Equipo de Rescate de Personas. El caso de un rescate en la Cordillera de los Andes. The Job Analysis of a Search and Rescue Team Leader A rescue case in the Andes Mountain Range. Revista Brazilian Journal of Development, ISSN 2525-8761 v. 6, n. 2,p,8466-8488. <http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/7062/6192>
- Parajón, H. (2020). Ensayo sobre Filosofía de la ciencia aplicada a un caso de investigación sobre diseño de puestos de trabajo. Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas, Vol. 10, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 195-206. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2020-v10n2a10>
- Parajón, H. A. (2019). El rescate. La toma rápida de decisiones con bajos márgenes de error. Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas, Vol. 9, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2019-v9n2a05>
- Parajón, H. A. (2019). Review: Evaluación del Diseño de Puestos de Trabajo. En Lell, H (comp): *Actas del III Congreso Internacional Instituciones e interdisciplina. Alcances Jurídicos, económicos y epistemológicos*. 1a ed compendiada, 128 – 140.
- Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (39), 1-7.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-691.
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
- Pérez, P. E. (2018). Inserción laboral de jóvenes y desigualdades de género en la Argentina reciente. *Revista Reflexiones*, 97(1), 85-98.
- Pounds W. (1969), The Process of Problem Finding. *School of Management Working Paper*, 142-165

- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* decimoséptima edición. México: Editorial Pearson.
- Robbins, (1999) *Comportamiento Organizacional* decimoquinta edición. Prentice Hall.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, Ediciones Aljibe. Málaga, España.
- Rodríguez, M., Cabrera, F., Espín, J. V., & Marín, M. A. (1997). Elaboración de una escala de actitudes hacia la educación multicultural. *Revista de investigación educativa*, 15(1), 103-124.
- Rodríguez Rey, J., Parajón, H. y Koch, F. (2019). Estructuración de un Problema Complejo aplicado a la Gestión Judicial en la Reforma Penal de Tucumán” En Lell, H (comp): *Actas del III Congreso Internacional Instituciones e interdisciplina. Alcances Jurídicos, económicos y epistemológicos*.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker* Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la investigación* (Naucalpan de Juárez, McGraw-Hill Interamericana de México, SA de CV).
- Sherwood, R., Vye, N., & Rieser, J. (1986). Teaching thinking and problem solving: Research foundations. *American Psychologist*, 41(10), 1078-1089.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
- Simon, H. A. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial intelligence*, 4(3-4), 181-201.
- Smith, G. F. (1989). Defining managerial problems: A framework for prescriptive theorizing. *Management science*, 35(8), 963-981.
- Spencer, L. M., & Spencer, L. M. (1993). *Competence and Work*. New York. Wiley and Sons.
- Stello, C. M. (2014). Herzberg’s Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. *Herzberg’s Two-Factor Theory of Job Satisfaction*, 32.

- Stephens, C. S., Ledbetter, W. N., Mitra, A., & Ford, F. N. (1992). Executive or Functional Manager? The Nature of the CIO's Job. *MIS Quarterly*, 16(4), 449.
- Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M., & Chávez-Vivó, A. R. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48-57.
- Volkema, R. (2009). Natural language and the art and science of problem/opportunity formulation: a transportation planning case analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 60(10), 1360-1372.
- Volkema, R. J. (1986). Problem formulation as a purposive activity. *Strategic Management Journal*, 7(3), 267-279.
- Voskuijl, O. F. (2017). Job analysis: Current and future perspectives. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 25-46.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, Y., & Chiew, V. (2010). On the cognitive process of human problem solving. *Cognitive systems research*, 11(1), 81-92.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high?. *Academy of management journal*, 38(5), 1288-1309.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. Identificación del material bibliográfico [x] Tesis Doctoral [] Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Doctorado en Administración
-----------------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Administración
-----------------------------	----------------

3. Identificación Institucional

Título	La capacidad para definir problemas y su incidencia en el desempeño de quienes ocupan puestos jerárquicos en las empresas
---------------	---

Autor	Hernán Augusto Parajón
--------------	------------------------

Tipo y N° de documento	DNI 25.377.117
-------------------------------	----------------

Director	Julio Rodríguez Rey
-----------------	---------------------

Tipo y N° de documento	DNI 23.238.092
-------------------------------	----------------

Codirector	Julián Rafael Dib
-------------------	-------------------

Tipo y N° de documento	DNI 26.408.358
-------------------------------	----------------

N° de páginas	166
----------------------	-----

Fecha de defensa: 05/05/23

Fecha de entrega del archivo: ___/___/___

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación

[X] SI

[] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481). -

Firma del Autor

Lugar

Fecha

ANEXOS

○ **Anexo 1: Formulario Descripción de Puestos**

En este anexo se presenta un ejemplo del formulario que se utiliza para describir el puesto de trabajo de un jefe de atención al cliente de una empresa.

Título del Puesto: Jefe de Atención al Cliente
Tarea (Gral.) (Qué): Atención de clientes con reclamos graves.
Procedimiento (Cómo): Realizar la atención, seguimientos y resolución de reclamos de clientes que no hayan obtenido una solución de parte de los asesores/as de atención al cliente.
Propósito de la tarea: Brindar la mejor solución posible a nuestros clientes; para que no pierdan la confianza depositada en la empresa.
Frecuencia: Diaria
Tarea (Qué): Control y carga de todos los trámites realizados en el salón y las dos sucursales que tiene la empresa.
Procedimiento (Cómo): Controlar todos los trámites y cargarlos en un archivo (Excel) para un mejor seguimiento de los mismos.
Propósito de la tarea (Por qué): Llevar las estadísticas
Frecuencia: Semanal para internos y mensual para externos
Tarea (¿qué?): Informes Gerenciales y Estadísticas
Procedimiento (Cómo): A través del sistema informático obtengo datos y desarrollo los informes y las estadísticas.
Propósito de la tarea (¿Por qué?): Llevar un mejor control de los procesos internos y a su vez planificar las estrategias de gestión.
Frecuencia: Mensual y trimestral (solo para algunos informes)
Tarea (qué): Atracción, Selección e incorporación de RRHH.

Procedimiento (Cómo): Saco avisos, hago entrevistas, analizo y decido. Utilizo la definición de competencias específicas que requiere el puesto.
Propósito de la tarea (por qué): por la necesidad de cubrir los puestos vacantes.
Frecuencia: Cuando es necesaria.

Tarea (qué): Administración de RRHH del área.
Procedimiento (Cómo): a través de evaluación de desempeño, capacitaciones internas, sanciones y desvinculaciones del personal a cargo. Utilizando la evaluación de desempeño como base para la mejora continua, se corrigen procesos y se realizan ajustes para un desempeño eficaz y eficiente del área. El Jefe del Área convoca a reuniones individuales y grupales en distintos momentos a los fines de detectar oportunidades de mejora y acordar cursos de acción.
Propósito de la tarea (por qué): Para alcanzar los objetivos del área de manera eficiente, garantizando en todo momento el desarrollo profesional y humano del personal asignado, cubriendo las necesidades de clientes internos y externos de la empresa.
Frecuencia: Diariamente.

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar su desempeño: Confidencial
Se producen cuando: En todo momento. Por la ubicación en el salón.
Contactos personales que debe tener para desempeñar la tarea
Título del puesto Gerente Comercial Razón Consultas, sugerencias, pedidos.
Título del puesto Gerente Administrativo Razón Asesoramiento temas administrativos
Título del puesto Gerente General Razón Consultas, sugerencias, pedidos.
Título del puesto Gerente de Sistemas Razón Ajustes de sistema, problemas en sistema
Título del puesto Todas las Jefaturas Razón Coordinación, temas operativos

Educación

Universitaria: No Necesaria. <u>Afines:</u>
Posgrados: No necesarios. <u>Otros:</u>
Conocimientos o habilidades especiales: _____
Edad (rango) Entre 35 y 50 años.
Sexo: Varón <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Diverso <input type="checkbox"/>

Responsabilidad del cargo				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			
Colegas		X		
Colaboradores			X	X
Clientes	X			X
Responsabilidad Específica:				
<ol style="list-style-type: none"> 1 Que el sector cumpla con los objetivos de la Gerencia cumpliendo con los estándares de calidad de atención a los Clientes establecidos por la empresa. 2 Que los Operadores del Sector desarrollen sus competencias. 3 De la correcta contratación del personal que ingresa al Sector. 				
Competencias:				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo. ● Tolerancia a la presión. ● Orientación a los resultados. ● Liderazgo. ● Negociación y manejo de conflicto. ● Adaptación al Cambio. 				

Niveles para Evaluación

<p>1. Trabajo en equipo Nivel 3 es el mínimo que se espera para este puesto en esta competencia.</p> <p>Capacidad para integrarse con su personal a cargo, Jefes de otros Sectores y Gerentes, estableciendo relaciones de cooperación, tomando decisiones para ayudarse mutuamente, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos del Sector.</p>
<p>Nivel 1: Promociona y alienta la cohesión del equipo y actúa como modelo del rol en su área cooperando y compartiendo información. Posee habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones. Escucha activamente y proporciona información de retroalimentación que favorece el desempeño del equipo.</p>
<p>Nivel 2: Cooperar y comparte información. Posee habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones. Escucha activamente y proporciona información de retroalimentación que favorece el desempeño del equipo.</p>
<p>Nivel 3: a veces coopera y comparte información. Posee habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones. Escucha activamente y proporciona información de retroalimentación que favorece el desempeño del equipo.</p>
<p>Nivel 4: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.</p>
<p>2. Tolerancia a la presión. Nivel 2 es el mínimo que se espera para este puesto en esta competencia.</p> <p>Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habitual, manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.</p>
<p>Nivel 1: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad.</p> <p>Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p>
<p>Nivel 2: Habitualmente alcanza los objetivos, aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p>
<p>Nivel 3: Alcanza los objetivos, aunque esté presionado/a, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p>
<p>Nivel 4: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>

<p>1. Orientación a los resultados. Nivel 2 es el mínimo que se espera para este puesto en esta competencia.</p> <p>Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar las necesidades del Sector, de los clientes o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>
<p>Nivel 1: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales del Sector. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.</p>
<p>Nivel 2: Fija objetivos para su puesto de trabajo en concordancia con los objetivos que tiene todo el Sector, considerando los posibles beneficios y/o rentabilidad de la Empresa. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar y sugiere cambios centrándose en la optimización de procesos.</p>
<p>Nivel 3: Fija objetivos para su puesto de trabajo en concordancia con los objetivos que tiene todo el Sector, considerando los posibles beneficios y/o rentabilidad de la Empresa.</p>
<p>Nivel 4: Trabaja para alcanzar sus objetivos con estrategias que disminuyen la efectividad del equipo de trabajo conformado en su Sector.</p>
<p>1. Negociación y Gestión de Conflictos Nivel 2 es el mínimo que se espera para este puesto en esta competencia.</p> <p>Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.</p> <p>En caso de conflicto tener la capacidad de manejarlos y resolverlos.</p> <p>Manejar conflictos implica habilidad y conocimiento para diseñar procedimientos o planes de acción y ejecutarlos, a los fines de resolverlos o evitar agravamientos.</p>
<p>Nivel 1: Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as y llamada por otros/as para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación y/o resolución de conflicto.</p>
<p>Nivel 2: Aunque no es muy reconocido, llega a acuerdos satisfactorios y/o resuelve conflictos en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</p>
<p>Nivel 3: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de las demás personas.</p>
<p>Nivel 4: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.</p>

<p>1. Liderazgo. Nivel 2 es el mínimo que se espera para este puesto en esta competencia.</p> <p>Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.</p>
<p>Nivel 1: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes</p>
<p>Nivel 2: El grupo lo/la percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado/a.</p>
<p>Nivel 3: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>
<p>Nivel 4: El grupo no lo/la percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>
<p>2. Adaptación al cambio. Nivel 2 es el mínimo que se espera para este puesto en esta competencia.</p> <p>Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p>
<p>Nivel 1: posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con gran dominio la estabilidad y la versatilidad.</p>
<p>Nivel 2: Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.</p>
<p>Nivel 3: Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que le resultan desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.</p>

Nivel 4: Frecuentemente tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

3. Capacidad para Definir Problemas (CDP):

Es la capacidad para identificar y definir problemas relativos al puesto de trabajo en el que se desempeña. Percibiendo aquellas brechas o desvíos (positivos o negativos) entre estados actuales y estados deseados (o estados esperados) acontecidos porque se está mal o porque se desea estar mejor.

Teniendo en cuenta la escala siguiente

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

Marque con una X, teniendo en cuenta la escala el nivel o grado de desempeño que considere más representativo de los comportamientos que se desea para el puesto.

Competencia Capacidad para Definir Problemas	1	2	3	4	5
1. Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos).	—	—	—	x	—
2. Siempre aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia.	—	—	—	—	X
3. Identifica y define los problemas de manera suficientemente anticipada en el tiempo; aun cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización.	—	—	x	—	—
4. Comunica el problema definido de manera muy efectiva a quien/es corresponde y en el momento oportuno.	—	—	—	—	X

Objetivos del puesto

Atención de clientes con reclamos graves.

Atender y solucionar en lo posible todos los reclamos que se producen derivados de la atención al cliente. Establecer causas si fuera posible y sugerir las recomendaciones para evitar que se repitan. Informar a todos los responsables involucrados con el caso. Hacer el registro correspondiente de la totalidad de las quejas e informar acciones desarrolladas y su resultado.

Control y carga de todos los trámites realizados en el salón y las dos sucursales que tiene la empresa.

Esta tarea debe ser ejecutada en su totalidad diariamente.

Informes Gerenciales y Estadísticas

Debe presentarse un informe mensual y otro anual con las estadísticas del área.

Atracción, Selección e incorporación de RRHH.

Que, de la totalidad de personas contratadas por año, no deba producirse despido superior al 10 por ciento dentro de los 3 años subsiguientes.

Que, las personas contratadas cumplan con el estándar mínimo de desempeño acorde a la función.

Administración de RRHH del área

Organizar capacitaciones internas y externas, la primera dos veces al año y la segunda una vez. Las capacitaciones deben tener entre 20 y 40 horas máximo dependiendo la temática.

○ **Anexo 2: Formulario para la Evaluación de desempeño 360 grados**

Le solicitamos que lea con atención y detenidamente las preguntas o consignas que a continuación se presentan y tome el tiempo que considere necesario para responderlas con total sinceridad. Tenga en cuenta que sus respuestas serán tratadas de forma anónima y con fines científicos por lo que se agradece particularmente su colaboración.

Nombre o denominación del cargo a ser evaluado:

1. Datos sociodemográficos correspondientes a Usted como evaluador.

Complete o marque con una X, según corresponda

Edad:	
--------------	--

Género					
Femenino		Masculino		Otro	

Nivel de estudios completo									
Primario		Secundario		Superior No universitario		Superior Universitario		Posgrado	

Usted respecto al puesto de trabajo que se está evaluando es:							
Colega o par		Superior o Jefe		Subordinado		Ocupo el cargo que se está evaluando (es mi autoevaluación)	

2. Capacidad para Definir Problemas (CDP)

a) En la tabla siguiente, marque con una X el nivel o grado de desempeño que considere más representativo de los comportamientos que pudo observar en el evaluado, en relación con la competencia CDP, durante los últimos 60 días.

Nivel	Comportamientos observados
A	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos) • Aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia. • Identifica y define los problemas de manera anticipada en el tiempo; aún cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización. • Comunica adecuadamente el problema definido a quien/es corresponde y en el momento oportuno.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y define por sí mismo algunos (entre el 75% y el 50%) de los problemas de su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos) • Busca que se aporten pruebas para validar los planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia. • Identifica y consigue que se definan problemas de manera suficiente anticipada en el tiempo; aún cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización. • Comunica adecuadamente el problema definido a quien/es corresponda y en el momento oportuno.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y define por sí mismo unos pocos (entre el 50% y el 25%) de los problemas su área. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos) • Busca que se aporten pruebas para validar planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia. • Esto, lo logra de manera suficiente anticipada en el tiempo aún cuando las consecuencias positivas o negativas afecten a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización. • Comunica el problema definido a quien/es corresponde y en el momento oportuno.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y define por sí mismo muy pocos o ningún (entre el 25% y el 0%) problema. (No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos) • Habiéndose definido por terceros de manera suficiente anticipada en el tiempo, los transmite adecuadamente a quien/es corresponde y en el momento oportuno.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Sin información.

b. Capacidad para Definir Problemas (CDP) con mayor detalle.

En la tabla siguiente, marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con los comportamientos que pudo observar en el evaluado, en relación con la competencia CDP, durante los últimos 60 días.

Comportamientos observados	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<p>1. Identifica y define por sí mismo todos o la mayoría (entre el 100% y el 75%) de los problemas de su área.</p> <p>No se consideran acá los problemas transferidos por empleados, pares, asesores u otros; solamente los definidos por ellos mismos.</p>					
<p>2. Siempre aporta pruebas para validar sus planteos y fomenta el análisis crítico para desafiar su existencia.</p>					
<p>3. Identifica y define los problemas de manera suficientemente anticipada en el tiempo; aún cuando las consecuencias positivas o negativas afectan a los objetivos, resultados o procesos vinculados al propio puesto de trabajo o a cualquier parte de su organización.</p>					
<p>4. Comunica el problema definido de manera muy efectiva a quien/es corresponde y en el momento oportuno.</p>					

3. En relación con el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo

Teniendo en cuenta la escala propuesta, marque con una X según corresponda

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

El evaluado	1	2	3	4	5
Cumple de manera muy efectiva las metas establecidas para su puesto de trabajo					
Administra de manera muy eficiente los recursos necesarios para alcanzar las metas.					

○ **Anexo 3: Verificación de la validez del formulario de evaluación.**

Teniendo en cuenta la escala siguiente

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

Marque con una X, teniendo en cuenta la escala, el nivel o grado que considere

	Criterio	1	2	3	4	5
a	Se entienden los conceptos de la CDP en cada uno de sus grados.					
b	Los diferentes grados de CDP hacen referencia a conductas observables de los gerentes.					
c	La cantidad de gados son suficientes para evaluar la CDP.					
d	El formulario es útil para los fines que se propone.					

- **Anexo 4: Datos obtenidos a través de la evaluación 360 grados a los puestos jerárquicos de las empresas.**

Cargo	Variable independiente				Variable dependiente		acumulado P1 a P4	acumulado P5 y P6
	P1	P2	P3	P4	P5	P6		
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	4	5	4	5	17	9
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	4	5	4	5	4	5	18	9
GS	5	5	4	4	5	4	18	9
GE	4	4	3	3	3	3	14	6
PAR	4	4	5	4	4	4	17	8
DD	4	4	4	5	5	4	17	9
GS	4	5	5	5	5	5	19	10
GE	5	4	5	5	5	5	19	10
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	5	4	4	4	4	17	8
GS	5	4	5	4	4	4	18	8
GE	4	5	4	5	4	4	18	8
PAR	5	4	4	3	4	4	16	8
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	4	5	5	4	5	18	9
GE	4	5	4	5	4	4	18	8
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	4	4	4	5	4	5	17	9
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	4	5	5	5	5	5	19	10
GE	5	4	5	5	5	5	19	10
PAR	4	5	5	5	5	5	19	10
DD	4	5	4	4	5	4	17	9
GS	5	5	4	4	4	4	18	8
GE	5	4	4	5	4	5	18	9
PAR	4	3	3	5	4	4	15	8
DD	4	5	4	5	4	5	18	9
GS	5	5	4	4	5	4	18	9
GE	4	5	4	4	5	4	17	9
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8

DD	5	5	5	4	5	5	19	10
GS	4	5	4	4	4	4	17	8
GE	4	4	3	4	3	3	15	6
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	4	4	5	5	5	17	10
GS	3	3	4	4	3	4	14	7
GE	5	5	4	5	5	5	19	10
PAR	4	4	3	3	3	3	14	6
DD	4	4	4	5	4	4	17	8
GS	4	5	5	5	5	5	19	10
GE	4	5	5	5	5	5	19	10
PAR	4	5	4	5	5	4	18	9
DD	4	5	5	5	5	5	19	10
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	5	5	4	4	5	4	18	9
PAR	5	5	5	4	5	5	19	10
DD	3	4	5	5	5	4	17	9
GS	5	4	4	4	5	4	17	9
GE	5	4	5	5	5	5	19	10
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	3	5	5	5	4	5	18	9
GS	3	3	4	4	4	4	14	8
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	4	5	5	5	5	5	19	10
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	4	5	5	5	5	5	19	10
GE	1	1	1	1	1	1	4	2
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	5	4	5	5	5	19	10
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	3	4	4	4	4	15	8
PAR	4	4	4	4	3	4	16	7
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	3	3	3	3	3	3	12	6
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	4	4	4	4	5	17	9
GS	5	5	4	4	5	4	18	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	4	4	5	5	5	17	10
DD	5	4	3	5	4	5	17	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	3	4	3	3	4	3	13	7

DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	5	4	4	5	4	18	9
GE	5	4	4	5	4	4	18	8
PAR	5	4	3	5	4	5	17	9
DD	3	4	4	5	4	4	16	8
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	5	4	4	5	4	5	18	9
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	4	5	5	4	5	4	18	9
GE	5	4	4	5	4	5	18	9
PAR	4	5	5	5	5	5	19	10
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	1	1	1	1	1	1	4	2
PAR	5	5	4	4	5	4	18	9
DD	5	5	4	4	5	4	18	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	4	5	4	4	17	8
PAR	5	5	3	3	4	4	16	8
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	3	5	4	5	4	5	17	9
GE	3	3	4	4	3	4	14	7
PAR	4	5	5	5	5	5	19	10
DD	4	5	5	5	5	5	19	10
GS	4	5	4	4	4	4	17	8
GE	4	4	5	5	4	5	18	9
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	5	4	4	5	4	5	18	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	5	5	4	4	5	4	18	9
PAR	4	4	4	5	5	5	17	10
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	4	4	4	5	4	5	17	9
GE	3	4	4	4	4	4	15	8
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	4	4	4	4	5	17	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	4	5	5	4	5	18	9
DD	4	4	4	4	3	3	16	6
GS	3	4	3	4	3	3	14	6
GE	4	4	5	5	4	5	18	9
PAR	4	4	5	5	4	5	18	9
DD	3	3	3	3	3	3	12	6

GS	3	3	4	3	3	4	13	7
GE	5	5	4	4	5	4	18	9
PAR	5	5	4	4	5	4	18	9
DD	5	5	4	3	4	4	17	8
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	4	3	5	4	4	16	8
PAR	3	3	5	5	4	4	16	8
DD	5	4	4	4	4	4	17	8
GS	4	4	5	5	4	5	18	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	3	3	3	3	3	3	12	6
DD	4	5	4	5	4	5	18	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	5	5	4	5	4	18	9
PAR	1	1	1	1	1	1	4	2
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	4	4	4	5	4	17	9
GE	4	4	4	3	4	4	15	8
PAR	4	4	5	3	4	4	16	8
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	5	4	4	5	4	5	18	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	3	4	5	5	4	5	17	9
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	4	4	4	5	4	17	9
GE	4	4	3	4	4	4	15	8
PAR	4	5	3	4	4	4	16	8
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	5	5	4	5	18	9
PAR	4	4	5	5	4	5	18	9
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	5	4	5	5	4	18	9
GE	5	5	4	4	4	5	18	9
PAR	5	5	4	5	5	5	19	10
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	5	4	4	4	4	17	8
GE	5	5	4	5	5	5	19	10
PAR	5	5	4	5	5	5	19	10
DD	5	4	4	5	4	5	18	9
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	5	5	4	4	5	4	18	9
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	5	4	5	5	4	5	19	9
GS	4	5	4	5	5	4	18	9

GE	5	5	4	4	5	4	18	9
PAR	5	5	5	4	5	5	19	10
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	3	4	3	3	4	3	13	7
GE	4	5	4	5	4	5	18	9
PAR	1	1	1	1	1	1	4	2
DD	4	5	4	5	5	4	18	9
GS	5	5	4	5	5	5	19	10
GE	5	5	4	3	5	4	17	9
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	5	4	5	5	5	19	10
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	5	5	4	5	18	9
PAR	4	3	5	4	4	4	16	8
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	3	3	3	3	3	3	12	6
PAR	4	4	4	5	5	4	17	9
DD	5	5	4	5	5	5	19	10
GS	5	4	4	4	4	4	17	8
GE	4	5	5	3	5	4	17	9
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	5	4	4	5	4	18	9
GS	4	5	4	5	5	4	18	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	4	5	5	4	5	18	9
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	4	3	3	3	3	14	6
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	5	4	5	5	5	18	10
GS	4	4	4	3	4	4	15	8
GE	5	5	3	4	5	5	17	10
PAR	4	4	3	4	4	4	15	8
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	4	5	5	5	5	19	10
GE	4	4	4	5	4	4	17	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	5	5	5	5	4	4	20	8
GS	4	5	4	4	4	4	17	8
GE	4	5	4	4	5	4	17	9
PAR	5	5	5	4	4	4	19	8
DD	3	4	5	4	4	4	16	8
GS	4	5	5	4	5	4	18	9
GE	1	1	1	1	1	1	4	2

PAR	5	5	4	4	5	4	18	9
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	4	3	3	3	3	14	6
GE	5	5	4	4	5	4	18	9
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	5	3	4	4	5	17	9
GS	4	4	4	5	5	4	17	9
GE	4	4	3	3	3	3	14	6
PAR	5	5	4	4	5	4	18	9
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	3	4	4	3	3	3	14	6
GE	3	3	3	4	3	4	13	7
PAR	5	5	4	5	5	5	19	10
DD	5	5	5	5	4	4	20	8
GS	5	4	4	3	4	4	16	8
GE	4	4	3	4	4	4	15	8
PAR	4	4	5	5	4	5	18	9
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	4	4	5	4	4	17	8
DD	4	4	4	5	5	5	17	10
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	3	4	3	3	4	3	13	7
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	5	4	4	5	4	18	9
GE	4	4	5	5	4	5	18	9
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	5	4	4	5	4	18	9
GS	4	5	5	5	5	5	19	10
GE	5	4	4	5	4	5	18	9
PAR	5	4	5	5	5	5	19	10
DD	5	5	4	5	5	5	19	10
GS	4	4	3	5	4	4	16	8
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	5	5	4	5	5	5	19	10
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	5	5	4	5	5	5	19	10
GE	3	5	4	5	4	5	17	9
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	4	4	4	3	4	4	15	8
GS	5	5	4	4	5	4	18	9
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	3	4	5	5	4	5	17	9

DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	5	4	4	4	5	4	17	9
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	3	4	4	4	4	15	8
GS	5	4	4	5	4	5	18	9
GE	5	4	4	5	4	5	18	9
PAR	5	5	5	5	4	4	20	8
DD	4	4	4	5	5	4	17	9
GS	3	3	4	4	3	3	14	6
GE	5	5	4	3	4	5	17	9
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	3	5	4	4	4	16	8
GS	5	5	3	4	5	4	17	9
GE	4	3	4	4	4	4	15	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	4	4	4	4	4	16	8
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	5	4	4	5	4	17	9
PAR	3	3	4	4	3	4	14	7
DD	5	5	4	5	5	5	19	10
GS	4	4	5	5	4	4	18	8
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	5	5	4	5	5	5	19	10
DD	4	3	5	5	5	4	17	9
GS	4	5	4	4	4	4	17	8
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	5	4	5	4	5	4	18	9
GS	5	5	4	4	4	4	18	8
GE	4	5	5	4	5	4	18	9
PAR	4	5	5	5	5	5	19	10
DD	4	4	5	5	5	5	18	10
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	4	3	4	3	3	15	6
GE	3	3	3	4	3	4	13	7
PAR	5	5	4	5	5	5	19	10
DD	4	5	4	4	5	4	17	9

GS	4	5	4	4	4	4	17	8
GE	4	5	4	4	4	4	17	8
PAR	5	5	5	4	5	5	19	10
DD	4	5	5	4	5	4	18	9
GS	3	4	3	4	3	3	14	6
GE	3	4	4	5	4	4	16	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	4	4	3	4	4	15	8
GS	5	5	4	4	5	4	18	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	5	4	5	5	4	18	9
DD	5	5	4	4	5	4	18	9
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	4	4	5	4	5	17	9
PAR	4	4	5	5	5	5	18	10
DD	4	5	4	5	5	4	18	9
GS	5	4	4	5	5	4	18	9
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	5	4	4	4	4	5	17	9
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	5	4	4	4	5	5	17	10
GE	4	5	4	4	5	4	17	9
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	5	4	4	5	4	5	18	9
GS	3	3	4	4	3	3	14	6
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	4	4	3	4	4	4	15	8
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	4	5	4	5	17	9
PAR	5	5	5	4	5	5	19	10
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	4	3	3	5	4	4	15	8
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	5	4	5	4	4	18	8
PAR	5	5	5	4	5	5	19	10
DD	5	4	4	3	3	3	16	6
GS	4	5	4	4	4	4	17	8
GE	5	5	5	5	5	5	20	10
PAR	4	5	4	5	5	4	18	9
DD	5	5	4	4	5	4	18	9
GS	4	4	5	4	4	5	17	9

GE	4	5	3	4	4	4	16	8
PAR	4	5	5	5	5	5	19	10
DD	5	5	4	5	5	5	19	10
GS	4	4	5	5	4	5	18	9
GE	4	3	4	3	3	3	14	6
PAR	4	5	4	4	5	4	17	9
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	5	3	5	5	4	5	18	9
GE	5	4	3	4	4	4	16	8
PAR	3	3	3	3	3	3	12	6
DD	4	4	3	5	4	4	16	8
GS	4	4	4	5	4	5	17	9
GE	4	3	3	4	4	4	14	8
PAR	4	5	4	5	4	5	18	9
DD	4	5	4	3	4	4	16	8
GS	5	5	5	5	5	5	20	10
GE	4	5	5	5	5	5	19	10
PAR	4	5	4	3	4	4	16	8
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	5	4	5	4	5	18	9
DD	4	5	5	5	5	5	19	10
GS	4	4	5	5	4	5	18	9
GE	4	4	4	3	4	4	15	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	4	5	5	4	5	18	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	4	5	4	4	4	4	17	8
DD	4	5	5	4	5	4	18	9
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	4	5	4	4	4	4	17	8
PAR	5	5	5	4	5	5	19	10
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	5	4	4	5	4	17	9
GE	5	4	4	4	4	4	17	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	3	3	5	5	4	4	16	8
GS	4	4	4	4	4	4	16	8
GE	5	5	4	5	5	5	19	10
PAR	3	3	5	5	4	4	16	8
DD	4	4	5	4	4	5	17	9
GS	4	5	5	5	5	5	19	10
GE	3	4	3	4	3	3	14	6

PAR	4	5	4	5	5	5	18	10
DD	5	5	5	5	5	5	20	10
GS	4	5	4	3	4	4	16	8
GE	5	5	5	4	5	5	19	10
PAR	4	4	3	4	4	4	15	8
DD	5	4	5	4	4	4	18	8
GS	5	4	4	4	4	4	17	8
GE	4	3	4	4	4	4	15	8
PAR	4	4	4	4	4	4	16	8
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	4	5	4	4	5	4	17	9
GE	5	5	4	5	5	5	19	10
PAR	4	4	3	4	4	4	15	8
DD	3	3	4	4	3	3	14	6
GS	5	5	5	4	5	5	19	10
GE	3	4	5	5	4	4	17	8
PAR	5	5	4	5	5	5	19	10
DD	5	5	3	3	4	4	16	8
GS	5	5	5	5	4	4	20	8
GE	4	3	5	5	5	4	17	9
PAR	4	4	5	5	4	5	18	9
DD	4	4	5	5	4	5	18	9
GS	4	4	5	4	5	4	17	9
GE	4	4	4	4	4	4	16	8
PAR	5	5	5	5	5	5	20	10
DD	4	4	4	3	4	4	15	8