

## **Caracterización de indicadores de rendimiento grupal que impulsan la eficiencia en equipos de trabajo**

Autor: Lic. Dunia Pérez Souto\*  
Coautor: Lic. Yamila Labrada Cepero

Tutora: Dra. Maria Luisa González Ibarra

### **Resumen**

El presente trabajo se propone precisar una caracterización de los indicadores de la efectividad grupal que permiten identificar los equipos de trabajo de alto rendimiento, diferenciándolos de aquellos que poseen un rendimiento medio y bajo

La estrategia metodológica diseñada se realiza a través de tres etapas fundamentales:

Una primera etapa donde se define la clasificación de filiales de la Organización: Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA Villa Clara) en grupos de alto, medio y bajo rendimiento a partir de los criterios de expertos y de una caracterización de los indicadores presentes en estos niveles, que se basan en juicios relativos a los resultados y criterios establecidos empíricamente por los expertos.

En la segunda etapa de la investigación se estudian las filiales seleccionadas, lográndose una determinación de un grupo de indicadores que discriminan el funcionamiento grupal en los tres niveles de desempeño.

En la tercera etapa se contrastan los resultados obtenidos con los criterios de los expertos, que a la luz de los indicadores caracterizados, validan de este modo los criterios establecidos durante la investigación.

Se realizan análisis cuantitativos y cualitativos que respaldan el rigor de los resultados obtenidos, demostrando que las diferencias entre los equipos de alto, medio y bajo rendimiento se localizan en los indicadores siguientes:

- Desequilibrio de roles
- Reconocimiento y compromiso
- Flexibilidad de los objetivos
- Distribución de responsabilidades.
- Claridad de objetivos

Ofreciendo las bases para el logro de caracterizaciones del funcionamiento de estos indicadores en cada uno de los niveles de rendimiento.

### **Abstract**

The present work intends to specify a characterization of the indicators of the group effectiveness that allow to identify the teams of work of high yield, differentiating them of those that possess a half and low yield.

---

\* Email: [duniap@uclv.edu.ar](mailto:duniap@uclv.edu.ar) Institución: Universidad Central "Marta Abreu de las Villas" (Cuba)

The designed methodological strategy is carried out through three fundamental stages:

A first stage where is defined the classification of branches at the Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA Villa Clara) in groups of high, half and low yield, starting from the opinions of experts and the characterization of indicators that are present in these levels, which are based on judgments related to the results and approaches empirically established for the experts.

In the second stage of the investigation the selected branches are studied, being achieved a determination of a group of indicators that discriminate the group operation in the three acting levels.

In the third stage the results obtained are contrasted with the approaches of the experts, validating this approaches established during the investigation.

Quantitative and qualitative analysis that support the rigor of the obtained results are realized, demonstrating that the differences between the teams of high, half and low yield are located in the following indicators:

- Unbalance of roles
- Recognition and commitment
- Flexibility of the objectives
- Distribution of responsibilities.
- Clarity of objectives

Offering the bases for the achievement of characterizations of the operation of these indicators in each one of the yield levels.

***Palabras Claves:* indicadores, rendimiento, efectividad, equipo de trabajo, organización.**

## **Introducción**

En pleno Siglo XXI las transformaciones sociales y económicas demandan un repensar de las prácticas administrativas en busca de mejorar los procesos productivos, apoyados por una parte, por el desarrollo tecnológico alcanzado hasta el momento y por otra por el desarrollo del capital humano. Tanto así que a pesar de los avances de los que hoy somos testigos, el hombre no ha dejado de ser la mayor riqueza de las organizaciones.

La dinámica actual, exige la asimilación de nuevos conceptos y métodos de trabajo que den al traste con la dirección tradicional. La dirección por objetivos, la gestión de los recursos humanos, la calidad, la creación de valores, el trabajo en equipos, para citar algunos, ganan cada día mayor espacio en el continuo desarrollo del lenguaje empresarial, en un contexto donde para no sucumbir ante la férrea competencia, son necesarias acciones estratégicas bien encausadas, a partir del estudio y conocimiento del entorno y de las propias potencialidades de la organización.

La empresa estatal cubana no está ajena a esta situación, y a partir de la generalización del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, ha incorporado conceptos gerenciales novedosos a su gestión que la proveen de una mayor fuerza en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad organizacional; conceptos estos de vital importancia para poder lograr avances en el contexto económico internacional globalizado.

Desde el punto de vista teórico son temas abordados con frecuencia, sin embargo la delimitación de los indicadores su caracterización que permita una evaluación diagnóstica en niveles de rendimiento de los equipos de trabajo con finalidad interventiva, es una tarea aún no resuelta.

En nuestra investigación proponemos una aproximación a estos indicadores de rendimiento grupal y una determinación de su funcionamiento en los diferentes niveles de desempeño de los grupos en las condiciones concretas de una empresa en nuestro contexto y en el momento histórico actual, lo cual constituye el principal aporte de este trabajo.

Desde el punto de vista metodológico, diagnosticando cuáles son estos indicadores y sus peculiaridades en los distintos niveles de rendimiento, estamos planteando, qué debemos medir y cómo debemos medirlo siendo objetivo primordial de nuestra investigación.

En cuanto al valor práctico la presente investigación es de gran utilidad pues tras la precisión del funcionamiento de estos indicadores en diferentes niveles de rendimiento se establece una base para diagnosticar en qué nivel se encuentra un equipo de trabajo en la organización y de este modo para los equipos de medio y bajo rendimiento originar planes de entrenamiento y capacitación para solucionar las dificultades en el funcionamiento de los diversos indicadores, poseyendo como meta la forma en que funcionan éstos en un equipo de alto rendimiento, y a los equipos que contengan tal nivel, sentar las bases para lograr la potenciación del funcionamiento de los indicadores en este nivel. Le ofrece a las empresas el diagnóstico del funcionamiento de sus equipos de trabajo y la base para la prevención de deficiencias y guía en el desarrollo de mayores niveles de productividad.

Es por ello que la presente investigación, se orienta tras la caracterización de los indicadores que permiten discriminar los niveles de rendimiento grupal, siendo su *objetivo general*, poseyendo como *objetivos específicos*: discriminar empíricamente a través de acciones de intervención los indicadores de rendimiento grupal y validar los indicadores establecidos para evaluar los niveles de rendimiento grupal. Asumiendo como problema de investigación lo siguiente: *¿Qué características tienen los indicadores que nos permiten discriminar los niveles de rendimiento grupal?*

## **Métodos**

Realizamos una investigación orientándonos en el paradigma cuantitativo sin obviar análisis cualitativos que amplían y favorecen una mejor comprensión del objeto de estudio.

La estructura del informe contiene tres capítulos. El primero dedicado al referente teórico donde se establecen las tesis teóricas principales que fundamentan la investigación. El segundo capítulo se dedica a la estrategia metodológica diseñada para alcanzar los objetivos de la investigación y un tercer capítulo que se ocupa del análisis de los resultados permitiéndonos arribar a un grupo de conclusiones y recomendaciones que dan respuesta a la tarea de investigación planteada.

La estrategia metodológica se organiza en tres etapas fundamentales. La primera etapa “**Diagnóstica**” tiene el objetivo de clasificar los grupos de trabajo en niveles de rendimiento y determinar los indicadores que avalan los niveles de rendimiento según el criterio de los expertos, a través de sus conocimientos sobre la organización, sus experiencias prácticas acerca del tema. Con ello, se logra como primer resultado la clasificación de los grupos en las diferentes filiales, para realizar la investigación.

La selección de los expertos que participan en el proceso incluye a los miembros del Consejo de Dirección y a otros especialistas a través de los criterios siguientes:

1. Años de experiencia en la organización.
2. Visión clara del funcionamiento de la entidad.
3. Experiencia en dirección y trabajo con equipos.
4. Tener más de 35 años.
5. Integrar un equipo

Las entrevistas individuales fueron semiestructuradas, donde se tuvieron en cuenta los aspectos siguientes:

- Datos personales
- Funciones
- Clasificación de los equipos por niveles
- Indicadores que confirman dichas clasificaciones.

Para la selección de los equipos con que trabajaríamos se utilizó como marco de referencia la revista de Economía y Desarrollo #85, utilizando el método de evaluación de expertos, a lo que se le hizo una adaptación de las fórmulas y cálculos orientados por el artículo. También se construyó una tabla que muestra un resumen del análisis cuantitativo de los expertos.

En la tabla 1 fue hecha una estimación del nivel de competencia relativa de los mismos partiendo de los criterios seleccionados para escoger a los expertos y luego este orden fue normalizado para obtener el nivel de competencia relativo.

Se calcula posteriormente el Coeficiente de Importancia Relativa que en general los expertos atribuyen a cada uno de los equipos ponderados por el coeficiente de competencia de los expertos por cada nivel, logrando un orden de mayor a menor de los valores que va constituir una medida del orden de rendimiento según el criterio general de los expertos.

Posteriormente se realiza niveles concordancia entre los expertos para lograr discriminar y escoger aquellos equipos que se clasifican en nivel alto, medio, bajo rendimiento, con los cuales intervendríamos.

En el caso de los equipos de bajo rendimiento no se realizó un procesamiento estadístico por carencia de evocaciones dadas por los expertos que avalaran este nivel, no obstante hubo expertos que enunciaron la presencia de equipos en este nivel de rendimiento. Por lo que realizamos una calificación cualitativa que justificó la existencia de equipos de bajo rendimiento tomando como referencia las deficiencias enmarcadas en indicadores primordiales para el logro de un adecuado funcionamiento del equipo. También nos basamos en los resultados arrojados en la tabla 1, escogiendo aquellos equipos que obtuvieron un nivel de importancia relativa bajo entre los expertos, y un nivel de concordancia alto de que poseían un rendimiento bajo, lográndose un consenso entre estos resultados y discriminándose aquel con el que trabajaríamos.

En la segunda etapa denominada “**Interventiva**” realizamos una caracterización de los indicadores de eficiencia, una vez que decidimos trabajar con los grupos de nivel alto, medio y bajo

rendimiento, para evaluar la eficiencia del trabajo grupal, apoyándonos en el modelo teórico estudiado. Con ello obtenemos una determinación del funcionamiento de los grupos de niveles alto, medio y bajo según los indicadores teóricos manejados, los cuales se contrastan con el nivel de análisis empírico.

Para la obtención de la información necesaria para el diagnóstico realizamos seis sesiones con una estructura basada en técnicas grupales de animación, técnicas de reflexión y análisis y técnicas de cierre.

Entre las dinámicas principales se encuentran:

- Cuestionario de Autodiagnóstico sobre la eficiencia de un equipo.
- Decisión Grupal.
- Uno para todos.
- Miremos más allá.
- Retrato del Robot.
- Las tres sillas.

Los indicadores incluidos en el cuestionario son:

- Claridad de objetivos
- Flexibilidad de objetivos
- Distribución de responsabilidades
- Desequilibrio en la carga de roles
- Flexibilidad de roles
- Conflicto de roles.
- Liderazgo abierto al cambio
- Participación
- Eficacia de las reuniones
- Reconocimiento y compromiso
- Negociación de las decisiones
- Energía

Estos indicadores constituyen la base que determina el diagnóstico y caracterización de los niveles de rendimiento en los equipos de trabajo.

Durante la tercera etapa de la investigación llamada de Control contrastamos los indicadores que emergieron de los criterios de los expertos con los resultados significativos derivados de las técnicas aplicadas.

## **Resultados**

El análisis de los resultados de la investigación se organiza según las etapas de la misma. En la primera etapa se obtiene, con la aplicación del sistema de expertos, una evaluación de los niveles de desarrollo de los equipos de trabajo y tras un procesamiento estadístico donde se realiza un análisis del criterio de expertos, con la finalidad de seleccionar los grupos para la realización del estudio que nos permita caracterizar los indicadores que avalan un nivel alto de funcionamiento, un nivel medio y un nivel bajo.

En la Estimación del Coeficiente de Importancia Relativa (tabla 1) que en general los expertos atribuyen a cada uno de los equipos ponderados por el coeficiente de competencia de los expertos por cada nivel, se logra un orden de mayor a menor de los valores que va a constituir una medida del orden de rendimiento entre los diferentes según el criterio general de los expertos.

Para exponer los resultados obtenidos resulta de vital importancia expresar que la Empresa de Telecomunicaciones ETECSA de Santa Clara posee una estructura por filiales que se subordinan al representante del presidente. Las cuales son: los miembros del Staff, economía, recursos humanos, filial de Red, Filial de Cliente, Filial Cubadata, Filial de Enet, Filial de telefonía pública, Filial de Tecnología y Software, Filial de Telefonía Móvil y la Filial de Servicios Compartidos.

El Coeficiente de Importancia Relativa arrojó que la filial de Red es clasificada como el equipo de mayor rendimiento con un CIR de 0,20 seguidos por la filial de Clientes, luego Economía, Tecnología y Software, Cubadata, filial de Telefonía Pública, con iguales resultados el personal de Staff y Recursos Humanos, Telefonía Móvil filial de Enet, filial de Servicios Compartidos.

Los niveles de concordancia expresa la existencia de un nivel de concordancia media con 7.5 y la decisión de 9 expertos de que la *filial de Red* posee un alto rendimiento. La *filial de Clientes* con un nivel de concordancia media con un valor 6 con la decisión de 9 expertos de que posee un nivel de rendimiento medio. Y *filial de Servicios Compartidos* con un nivel de concordancia alta con un valor de 11 y un número de 3 expertos que expresan que es un equipo de rendimiento bajo. De este modo se seleccionaron tres filiales calificadas según los criterios de los expertos en el análisis estadístico. **Anexo 1**

Los indicadores que catalogan los tres equipos de alto, medio y bajo rendimiento se expresan tras un análisis de las representaciones sociales de los expertos. **Anexo 2,3**

En el caso de los equipos de bajo rendimiento hubo carencia de indicadores que avalaran este nivel, pues fueron pocos los expertos que expresaron la presencia de un equipo bajo rendimiento. Escogimos aquel equipo que poseyera el menor grado de importancia relativa dada por los expertos y que alcanzara un nivel de concordancia alto de que tiene un bajo rendimiento, nos basamos también por la interpretación cualitativa emergida de las entrevistas individuales.

En la segunda etapa se realizaron los siguientes tipos de análisis:

1. Descripción cualitativa de cada filial en las diversas sesiones de intervención según los resultados obtenidos desde el punto de vista cualitativo en cada una de las técnicas aplicadas.
2. Análisis cualitativo global.
3. Análisis cuantitativo.
4. Evaluación integral de los resultados.
5. Comparación de los resultados entre los equipos de las tres filiales.

El procesamiento estadístico avalan los resultados obtenidos en la práctica con los equipos, ofreciendo fiabilidad a los diversos análisis realizados.

En esta etapa se realiza un análisis estadístico exhaustivo, brindando una dinámica lógica de resultados que van emergiendo unos de otros hasta llegar al honestamente significativo y definitivo.

En la Tabla 4 se muestran los estadísticos descriptivos generales del cuestionario de autodiagnóstico por filiales, analizados en la evaluación integral de cada filial. Emergiendo que entre los equipos no existen semejanzas trascendentales de indicadores tanto al evaluar los que poseen un adecuado funcionamiento como los deficientes. **Anexo 4**

En las Tabla 5 se realiza una comparación de las evaluaciones de cada indicador individual entre los tres grupos, mediante un Análisis de Varianza de Kruskal-Wallis. Estos resultados nos permiten revelar que el equipo de la filial de red posee un funcionamiento superior en sus indicadores, pero sin diferencias muy substanciales en comparación con la filial de servicios compartidos, sin embargo la filial de clientes presenta resultados en el funcionamiento de sus indicadores significativamente bajos con respecto a la filiales de red y servicios compartidos quedando de este modo como el equipo de más bajo rendimiento en la calidad de sus indicadores. **Anexo 5**

Posteriormente se realiza una comparación de los equipos por pares en la tabla 6, basándose en los tests de rangos utilizando el test de Mann-Whitney y corroborando con el test de Kolmogorov-Smirnov que brinda cuáles son las diferencias más honestamente significativas, trabajado con un nivel de confianza del 99% significación (0.01). Sólo se exponen a modo de modelo las primeras tablas. Las diferencias honestamente significativas se expresan con el color amarillo. **Anexo 6**

En general, se puede apreciar, que las evaluaciones diagnósticas de la Filial de Clientes se diferencian mucho, de la Filial de la Red y la Filial de Servicios Compartidos, especialmente de la primera. La Filial de la Red y la de Servicios Compartidos no se diferencian mucho entre sí.

En la Tabla 7 se muestra una nueva etapa del proceso donde se realiza un análisis factorial a través de componentes principales para sintetizar las diferencias esenciales de los 12 indicadores en relación a las valoraciones de los 3 grupos. Donde se calcula la medida de "adecuación de la muestra" de Kaiser-Meyer-Olkin (0.791, más cerca de 1 que de 0) y el hecho de que los indicadores están significativamente correlacionados (significación del test de Bartlett 0.000). **Anexo 7**

En la Tabla 8 se hace una comparación univariada de la evaluación de los constructos entre los equipos a través de la validez del test de homogeneidad de varianzas de Levene que arroja para los tres constructos, significaciones superiores a 0.05 (0.228, 0.802, 0.724). Los resultados del análisis de varianza son interesantes pues ponen en foco que las principales diferencias se encuentran en la evaluación del segundo constructo.

### **Anexo 8**

Lo cierto es que queda demostrado que las diferencias entre los tres grupos se localizan en el segundo constructo que incluye los indicadores siguientes:

- Desequilibrio de roles
- Reconocimiento y compromiso
- Flexibilidad de los objetivos
- Distribución de responsabilidades.
- Claridad de objetivos

En la etapa de control al confrontar el criterio de los Expertos con el Análisis de los Resultados se demuestra que no existe correspondencia entre los criterios de los expertos y los resultados alcanzados en el trabajo grupal.

### **Conclusiones**

Los resultados de la presente investigación nos permiten arribar a un grupo de conclusiones ajustadas a los aspectos probados en los modelos estadísticos aplicados aunque no desdeñamos las valoraciones cualitativas que amplían y favorecen una mejor comprensión del objeto de estudio.

1. La presente investigación logra una validación de los indicadores establecidos en la determinación de la efectividad grupal.

2. Los indicadores que según el modelo elaborado permiten caracterizar el nivel de formación de los equipos de alto rendimiento son:

- Claridad de objetivos
- Flexibilidad de objetivos
- Distribución de responsabilidades
- Desequilibrio en la carga de roles
- Reconocimiento y compromiso

3. El grupo discriminado en un alto nivel de rendimiento se caracteriza por:

- Definición adecuada de objetivos que permite la creación de metas comunes.
- Ordenada planificación de los objetivos, con vías para enfrentar cambios.
- Claridad y seguridad en las responsabilidades de cada miembro.
- Correcto equilibrio en los roles.
- Se reconocen y analizan las iniciativas de los miembros poseyendo como principio la

colaboración.

4. El grupo discriminado en un nivel medio de rendimiento se caracteriza por:

- Conocimiento de los objetivos. Ante una situación inesperada enfrentan el cambio.
- Se evidencian dificultades significativas en el intercambio de funciones en el equipo, debido a una distribución de responsabilidades de manera individual.
- Se denota sobrecarga de roles en algunos miembros del equipo.
- Se toman en cuenta las particularidades y circunstancias de cada miembro a la hora de realizar eficazmente una tarea y son valoradas las iniciativas personales de cada uno.

5. El grupo discriminado en un bajo nivel de rendimiento se caracteriza por:

- No poseen una claridad de los objetivos del equipo. Ante una situación inesperada no analizan las posibles alternativas para enfrentar el cambio.
- Se aprecia una deficiente concientización por parte de los miembros del grupo del rol a realizar; incluso de sus responsabilidades individuales.
- Se evidencian dificultades significativas en el intercambio de funciones en el equipo lo que provoca sobrecarga de roles.

- No se tiene en cuenta las particularidades individuales ni circunstanciales a la hora de cumplir una tarea. Se evidencia una ausente colaboración entre los miembros que obstaculiza tener en cuenta la postura personal de cada uno.

### **Recomendaciones**

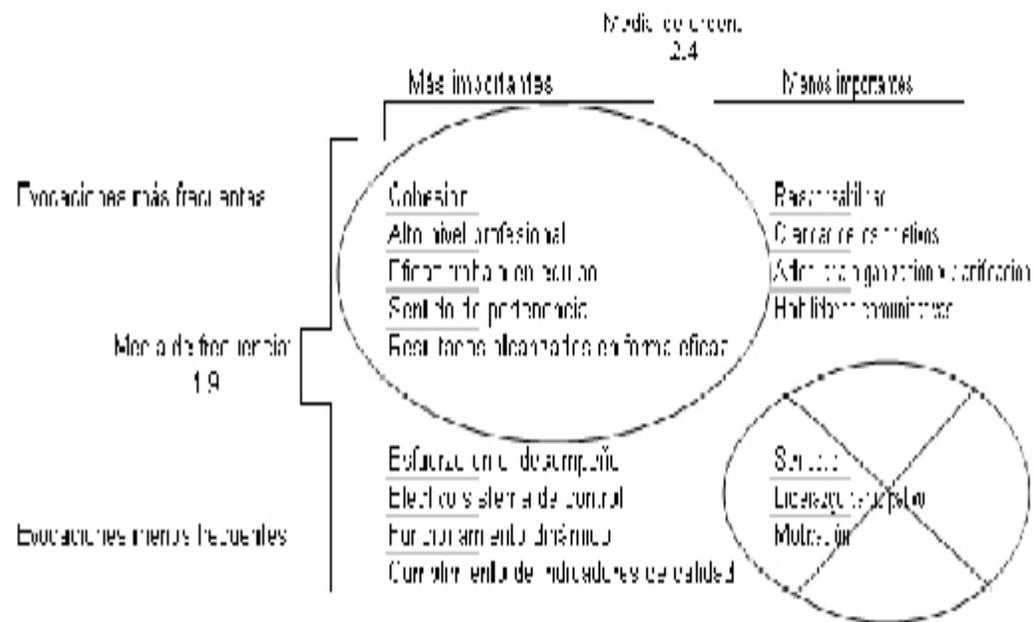
- Los resultados de esta investigación pueden contribuir a diseñar un sistema de capacitación y entrenamiento que se adecue a las necesidades experimentadas por los sujetos de la investigación en el orden socio psicológico.
- De acuerdo con los resultados alcanzados es necesario prestar atención al funcionamiento de la organización en relación con la distribución de tareas y funciones que requieran del trabajo en equipo.
- Realización de acciones de intervención que permitan focalizar los factores de orden socio psicológicos en relación con los indicadores de calidad ampliamente trabajados en la organización.
- Los resultados indican la necesidad de atención a la planificación y organización del trabajo que faciliten el trabajo en equipo, de manera que el rendimiento y la eficacia de la organización no se centren únicamente en el cumplimiento individual de las tareas.
- Considerar los indicadores que discriminan los niveles de rendimiento grupal para la formación de equipos de trabajo en la organización.

**Anexos**

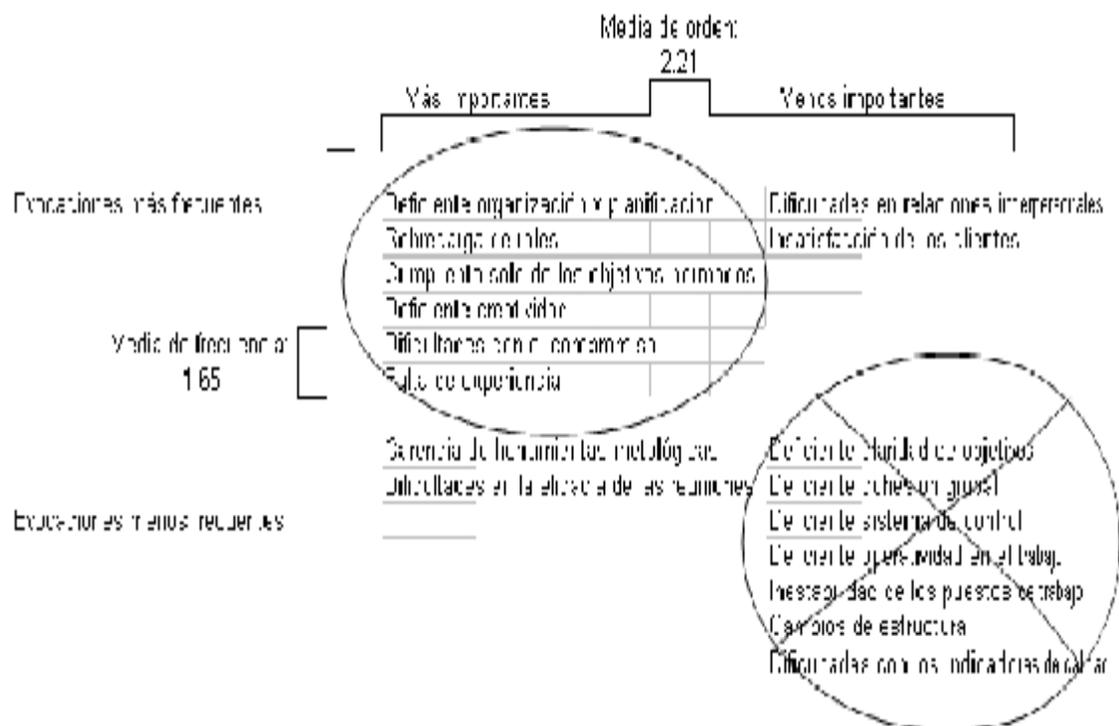
**TABLA 1. RESUMEN DEL ANALISIS DE EXPERTOS**

Nro	Expant	Kc	Staff	Economy	Humresou	Fred	Fclients	Fanet	Fcubadat	FTelePub	FTiySw	FTeleMov	FSerComp
1	9	0.1154	3	2	2	0	3	0	0	3	3	0	0
2	2	0.0256	3	3	2	3	2	0	0	3	0	0	2
3	12	0.1538	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
4	1	0.0128	0	0	0	3	2	0	0	3	0	0	0
5	6	0.0769	0	2.6	0	2.6	2	0	0	0	0	0	0
6	4	0.0513	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	1
7	10	0.1282	0	3	0	2.3	0	0	3	0	0	0	0
8	5	0.0641	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0
9	11	0.1410	0	3	0	2	2	0	3	0	3	2	0
10	8	0.1026	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
11	7	0.0897	0	0	0	3	0	0	0	2	2.5	0	0
12	3	0.0385	0	3	2	3	2	0	0	2	0	0	2
Total	78	1											
	CIRi1(SN)		0.42	1.43	0.36	1.84	1.55	0.19	1.00	0.72	1.10	0.28	0.18
	CIRi1(N)		0.05	0.16	0.04	0.20	0.17	0.02	0.11	0.08	0.12	0.03	0.02
	Orden de los CIRi1(N)		7	3	8	1	2	10	5	6	4	9	11
	Orden del SPSS		8	3	7	1	2	11	5	6	4	9	10
	Orden Consenso		7.5	3	7.5	1	2	10.5	5	6	4	9	10.5
	Cantidad de expertos		2	6	3	9	9	1	3	5	4	1	3
	CIR promedio de Exp		0.21	0.24	0.12	0.20	0.17	0.19	0.33	0.14	0.27	0.28	0.06
	Desviación estandar		0.19	0.14	0.10	0.14	0.12	-	0.12	0.12	0.14	-	0.01
	Coefficiente de variación		0.90	0.59	0.81	0.66	0.69	-	0.37	0.87	0.51	-	0.25
	Nivel de concordancia (NC) (1 menor - 11 mayor)		3	8	5	7	6	1	10	4	9	2	11
	Orden Consenso		7.5	3	7.5	1	2	10.5	5	6	4	9	10.5
	NC en niveles cualitativos		Bajo	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto

Tabla 2. Núcleo central de las representaciones sociales respecto al por qué de alto rendimiento



**Tabla 3. Núcleo central de las representaciones sociales respecto al por qué de medio rendimiento**



**Tabla 4**

**Estadísticas descriptivas por equipos**

Filiales		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Filial de la Red	Claridad de los objetivos	4.500 (3)	5.000	.756	3.0	5.0
	Flexibilidad de los objetivos	4.625 (2)	5.000	.518	4.0	5.0
	Distribución de responsabilidades	4.650 (1)	4.800	.407	4.0	5.0
	Desequilibrio de la carga de roles	3.438 (12)	3.250	.496	3.0	4.0
	Flexibilidad de roles	3.750 (11)	3.500	.886	3.0	5.0
	Conflicto de roles	4.500 (4)	4.500	.535	4.0	5.0
	Liderazgo abierto al cambio	4.188 (7)	4.500	.923	2.5	5.0
	Participación	4.375 (6)	4.750	.876	2.5	5.0
	Eficacia de las reuniones	3.750 (10)	4.250	1.282	1.0	5.0
	Reconocimiento y compromiso	4.325 (5)	4.300	.465	3.7	5.0
	Negociación de las decisiones	3.925 (9)	3.950	.721	3.0	5.0
Energía	3.938 (8)	4.000	.821	2.5	5.0	
Filial de Clientes	Claridad de los objetivos	2.125 (12)	2.000	1.126	1.0	4.0
	Flexibilidad de los objetivos	2.750 (4)	3.000	1.488	.0	5.0
	Distribución de responsabilidades	3.084 (1)	3.165	.939	1.7	4.7
	Desequilibrio de la carga de roles	2.500 (10)	2.500	.707	1.5	3.5
	Flexibilidad de roles	2.625 (9)	2.000	1.188	1.0	4.0
	Conflicto de roles	2.625 (8)	2.500	1.996	.0	5.0
	Liderazgo abierto al cambio	2.625 (5)	2.500	.744	2.0	4.0
	Participación	2.625 (7)	2.500	1.458	.0	5.0
	Eficacia de las reuniones	2.313 (11)	2.000	.651	1.5	3.5
	Reconocimiento y compromiso	2.793 (3)	2.835	.503	2.0	3.7
	Negociación de las decisiones	3.001 (2)	3.000	1.169	1.3	5.0
Energía	2.625 (6)	2.500	.954	1.5	4.5	
Filial de Servicios Compartidos	Claridad de los objetivos	3.875 (5)	3.500	.991	3.0	5.0
	Flexibilidad de los objetivos	4.125 (4)	4.000	.354	4.0	5.0
	Distribución de responsabilidades	4.208 (3)	4.330	.617	3.3	5.0
	Desequilibrio de la carga de roles	3.313 (8)	3.500	.458	2.5	4.0
	Flexibilidad de roles	3.000 (11)	3.000	.926	1.0	4.0
	Conflicto de roles	4.625 (1)	5.000	.518	4.0	5.0
	Liderazgo abierto al cambio	3.125 (10)	3.250	.954	1.5	4.0
	Participación	4.375 (2)	4.500	.991	2.0	5.0
	Eficacia de las reuniones	3.250 (9)	3.000	.535	3.0	4.5
	Reconocimiento y compromiso	3.795 (6)	3.670	.354	3.7	4.7
	Negociación de las decisiones	2.999 (12)	3.165	.993	1.3	4.7
Energía	3.500 (7)	3.750	.926	2.0	4.5	

En cada indicador se detalla entre paréntesis el orden respecto a la evaluación media dentro de cada Filial

**Tabla 5**

**Ranks**

	Filiales	N	Mean Rank
Claridad de los objetivos	Filial de la Red	8	17.56
	Filial de Clientes	8	5.94
	Filial de Servicios Compartidos	8	14.00
Flexibilidad de los objetivos	Filial de la Red	8	17.63
	Filial de Clientes	8	6.75
	Filial de Servicios Compartidos	8	13.13
Distribución de responsabilidades	Filial de la Red	8	17.44
	Filial de Clientes	8	6.25
	Filial de Servicios Compartidos	8	13.81
Desequilibrio de la carga de roles	Filial de la Red	8	15.63
	Filial de Clientes	8	7.19
	Filial de Servicios Compartidos	8	14.69
Flexibilidad de roles	Filial de la Red	8	16.13
	Filial de Clientes	8	9.56
	Filial de Servicios Compartidos	8	11.81
Conflicto de roles	Filial de la Red	8	14.25
	Filial de Clientes	8	7.81
	Filial de Servicios Compartidos	8	15.44
Liderazgo abierto al cambio	Filial de la Red	8	18.06
	Filial de Clientes	8	8.00
	Filial de Servicios Compartidos	8	11.44
Participación	Filial de la Red	8	15.25
	Filial de Clientes	8	7.25
	Filial de Servicios Compartidos	8	15.00
Eficacia de las reuniones	Filial de la Red	8	17.13
	Filial de Clientes	8	6.94
	Filial de Servicios Compartidos	8	13.44
Reconocimiento y compromiso	Filial de la Red	8	19.75
	Filial de Clientes	8	4.94
	Filial de Servicios Compartidos	8	12.81
Negociación de las decisiones	Filial de la Red	8	16.31
	Filial de Clientes	8	10.50
	Filial de Servicios Compartidos	8	10.69
Energía	Filial de la Red	8	16.31
	Filial de Clientes	8	7.81
	Filial de Servicios Compartidos	8	13.38

**Tabla 6 Comparación de las Filiales de la Red y la Filial de Clientes**

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Exact Sig.	Monte Carlo Sig. (2-tailed)		
					Sig.	99% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Claridad de los objetivos	3.000	39.000	-3.122	.001	.001 <sup>b</sup>	.000	.002
Flexibilidad de los objetivos	7.000	43.000	-2.728	.007	.008 <sup>b</sup>	.006	.010
Distribución de responsabilidades	4.000	40.000	-2.969	.002	.003 <sup>b</sup>	.001	.004
Desequilibrio de la carga de roles	10.500	46.500	-2.374	.021	.017 <sup>b</sup>	.013	.020
Flexibilidad de roles	15.000	51.000	-1.842	.083	.081 <sup>b</sup>	.074	.088
Conflicto de roles	14.000	50.000	-1.975	.065	.056 <sup>b</sup>	.050	.062
Liderazgo abierto al cambio	6.500	42.500	-2.725	.005	.005 <sup>b</sup>	.003	.006
Participación	10.000	46.000	-2.389	.021	.021 <sup>b</sup>	.017	.024
Eficacia de las reuniones	10.000	46.000	-2.338	.021	.023 <sup>b</sup>	.020	.027
Reconocimiento y compromiso	.000	36.000	-3.388	.000	.000 <sup>b</sup>	.000	.000
Negociación de las decisiones	16.500	52.500	-1.637	.105	.112 <sup>b</sup>	.103	.120
Energía	10.500	46.500	-2.295	.021	.019 <sup>b</sup>	.016	.023

a. Grouping Variable: Filiales de la Red y de Clientes

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 475497203.

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	Most Extreme Differences			Kolmogorov- Smirnov Z	Monte Carlo Sig. (2-tailed)		
	Absolute	Positive	Negative		Sig.	99% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Claridad de los objetivos	.750	.000	-.750	1.500	.009 <sup>a</sup>	.006	.011
Flexibilidad de los objetivos	.750	.000	-.750	1.500	.012 <sup>a</sup>	.009	.015
Distribución de responsabilidades	.875	.000	-.875	1.750	.002 <sup>a</sup>	.001	.002
Desequilibrio de la carga de roles	.500	.000	-.500	1.000	.100 <sup>a</sup>	.092	.108
Flexibilidad de roles	.625	.000	-.625	1.250	.058 <sup>a</sup>	.052	.064
Conflicto de roles	.625	.000	-.625	1.250	.028 <sup>a</sup>	.024	.032
Liderazgo abierto al cambio	.625	.000	-.625	1.250	.064 <sup>a</sup>	.058	.070
Participación	.625	.000	-.625	1.250	.060 <sup>a</sup>	.054	.066
Eficacia de las reuniones	.625	.125	-.625	1.250	.076 <sup>a</sup>	.069	.083
Reconocimiento y compromiso	1.000	.000	-1.000	2.000	.000 <sup>a</sup>	.000	.000
Negociación de las decisiones	.500	.000	-.500	1.000	.187 <sup>a</sup>	.177	.197
Energía	.625	.000	-.625	1.250	.054 <sup>a</sup>	.048	.060

a. Based on 10000 sampled tables with starting seed 475497203.

b. Grouping Variable: Filiales de la Red y de Clientes

**Tabla 7 Búsqueda del número mínimo de constructos con Análisis de Componentes Principales.**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	174.310 66
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.180	51.504	51.504	3.330	27.748	27.748
2	1.410	11.751	63.254	3.099	25.826	53.574
3	1.015	8.460	71.714	2.177	18.140	71.714
4	.754	6.283	77.998			
5	.675	5.622	83.620			
6	.583	4.858	88.477			
7	.478	3.983	92.460			
8	.358	2.982	95.442			
9	.297	2.472	97.914			
10	.114	.948	98.862			
11	8.130E-02	.678	99.539			
12	5.530E-02	.461	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Participación	.918		
Conflicto de roles	.748		
Energía	.740		
Eficacia de las reuniones	.539		
Reconocimiento y compromiso		.713	
Desequilibrio de la carga de roles		.706	
Flexibilidad de los objetivos		.699	
Distribución de responsabilidades		.669	
Claridad de los objetivos		.651	
Negociación de las decisiones			.765
Flexibilidad de roles			.735
Liderazgo abierto al cambio			.614

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 16 iterations.

**Tabla 8 Comparación univariada de la evaluación de los constructos entre los equipos.**

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>**

	F	df1	df2	Sig.
Constructo1	1.587	2	21	.228
Constructo2	.222	2	21	.802
Constructo3	.328	2	21	.724

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+FILIAL

**Tests of Between-Subjects Effects**

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Constructo1	3.773 <sup>a</sup>	2	1.886	2.060	.152
	Constructo2	11.067 <sup>b</sup>	2	5.533	9.737	.001
	Constructo3	6.169 <sup>c</sup>	2	3.085	3.849	.038
Intercept	Constructo1	.000	1	.000	.000	1.000
	Constructo2	.000	1	.000	.000	1.000
	Constructo3	.000	1	.000	.000	1.000
FILIAL	Constructo1	3.773	2	1.886	2.060	.152
	Constructo2	11.067	2	5.533	9.737	.001
	Constructo3	6.169	2	3.085	3.849	.038
Error	Constructo1	19.227	21	.916		
	Constructo2	11.933	21	.568		
	Constructo3	16.831	21	.801		
Total	Constructo1	23.000	24			
	Constructo2	23.000	24			
	Constructo3	23.000	24			
Corrected Total	Constructo1	23.000	23			
	Constructo2	23.000	23			
	Constructo3	23.000	23			

a. R Squared = .164 (Adjusted R Squared = .084)

b. R Squared = .481 (Adjusted R Squared = .432)

c. R Squared = .268 (Adjusted R Squared = .199)

### **Bibliografía**

- Alpizar, W.; 1982; *"Técnicas Didácticas: Técnicas para el trabajo con grupos"*; San José, Costa Rica; Editorial Universidad de Costa Rica.
- Andreieva, G.M.; 1984; *"Psicología Social"*; Moscú; Editorial Universitaria.
- Aranda, J.L.B.; *"Eficiencia vs Eficacia"*; rrhMagazine.com 2004;  
<http://www.rrhmagazine.com/articulo/gestion14.asp>; ISSN: 1577-5348
- Bateno, S.; 1992; *"Dinámicas grupales de reflexión"*; Santa Fe de Bogotá, Colombia; Ediciones Paulinas.
- Borrell, F.; 2004; *"Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros"*; Barcelona; Ediciones Gestión 2000.com.
- Casado, D y Pérez, Y.M.; 1975; *"Organización, conflicto y estrategias de negociación"*; Madrid; Editorial Halar.
- Escat Cortés M.; *"Equipos de Alto Rendimiento"*; AreaRH.com 2001;  
<http://www.arearh.com/rrhh/equipoaltorendimiento.htm>
- Fiedler, F.E. y Chemers, M.M.; 1991; *"Liderazgo y administración efectiva"*; México; Editorial Trillas.
- Fuentes, A.M.; 2000; *"La eficiencia del trabajo en equipo"*; La Habana; Editorial Félix Varela.
- Herrera Maluf, P.; *"Equipos de Alto rendimiento: Logrando la victoria contra todos los vaticinios"*; Centro Gerencial Meta 2002; [http://www.cgmeta.com/detail\\_articulos.asp?artId=40](http://www.cgmeta.com/detail_articulos.asp?artId=40)
- Keith, N.; 1999; *"Las técnicas para la toma de decisiones en equipo"*; Buenos Aires; Ediciones Granica-TEC Consultores.
- Moscovici, S.; 1991; *"Psicología Social"*; Barcelona, México; Ediciones Paidós.
- Oñate, J.; 1998; *"Efectividad Organizacional"*, Revista Management Today en español; Agosto 1998.
- Portuondo, A.L.; 1999; *"Sistema de Alto Rendimiento"*; Madrid; Editorial Universitaria.
- Robbins, S.P.; 1996; *"Comportamiento Organizacional"*; México; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Schein, E.; 1985; *"Cultura Empresarial y liderazgo"*; La Habana; Editorial Revolucionaria.
- Villanueva, P.P. y Torres, J.R.; 1985; *"La aplicación del método del árbol de objetivos para el perfeccionamiento de la dirección de la empresa cubana de fletes (método de evaluación de expertos)"*; Revista Economía y Desarrollo; No. 85; Facultad de Economía Universidad de La Habana.