

TESIS:

***“Interacciones entre el ámbito
empresarial y deportivo. Un estudio de
competencias en la selección uruguaya
de rugby.”***

Gonzalo Gamba Conforte

**Director de Tesis:
Juan Pablo Sanguinetti**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
Junio 2017.**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, especialmente a Sofía Viotti, Lorenzo Gamba, y a mis afectos más cercanos por el apoyo brindado para la elaboración de esta tesis.

A mi director de tesis Juan Pablo Sanguinetti y a Vanessa Welsh, quienes me brindaron todo su apoyo durante este proceso. Agradezco su generosidad, compromiso y buena disposición, ya que sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

Estoy muy agradecido también con cada uno de los entrevistados y encuestados, quienes generosamente dedicaron parte de su tiempo para responder a mis preguntas, mostrándose interesados en colaborar.

RESUMEN

El ámbito empresarial y deportivo comparten el despliegue y el desarrollo de competencias, que son solicitadas en el mundo laboral, así como valoradas en los deportes. Estudios académicos realizados se han enfocado en el análisis del capital intelectual, como el conocimiento que produce valor o producirá valor en el futuro (Sullivan, 1998; Viedma, 2007) y sus distintas ramas o dimensiones. Partiendo de dichos estudios, la presente investigación está enfocada en una de las dimensiones llamada capital humano.

Las personas que practican deportes colectivos, pueden representar un valor agregado para la empresa en la que trabajan, pero no siempre se los considera como tal.

Se intenta visualizar entonces, qué competencias tienden a coincidir en el ámbito laboral y deportivo. Se prioriza la indagación de aquellas competencias que son solicitadas expresamente en el mundo laboral y aquellas que son valoradas en el deporte.

Con este fin se realiza el trabajo en forma descriptiva, con técnicas y métodos propios de un estudio mixto; donde tanto lo cuantitativo, como lo cualitativo se toman en cuenta. La población objetivo es el seleccionado de rugby uruguayo y las personas en general que hayan compartido experiencias laborales con jugadores o ex jugadores de rugby.

Entre los principales resultados hallados, se encuentra que aquellos que practican o han practicado un deporte de equipo como el rugby, presentan competencias de las denominadas transversales, como por ejemplo el trabajo en equipo, compromiso y respeto, que según se vio con anterioridad, son valoradas por la gente de recursos humanos, en prácticamente todos los procesos de selección de personal.

No obstante, de los resultados que arroja la encuesta a la población general, surge que el 72% cree que en sus empresas “nunca” o “pocas veces” se considera el deporte colectivo como medio válido para el desarrollo de competencias de gestión.

Basándonos en los resultados más relevantes de la encuesta a la población general, y en la percepción de los propios jugadores de rugby, podemos confirmar que éstos reflejan gran parte de los valores que promueve dicho deporte en su accionar dentro del ámbito empresarial.

Palabras claves

Competencias; desempeño; rugby; ámbito laboral.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
OBJETIVOS	7
General	7
Específicos.....	9
COMPETENCIAS LABORALES	10
Concepto de Competencia	11
Tipos de Competencias.....	13
Técnicas para determinar el perfil de competencias.....	15
Evaluación de competencias.....	16
Gestión por competencias.....	17
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	23
Desempeño Laboral.....	23
Propósitos y Criterios de Evaluación.....	24
Evaluadores.....	25
Métodos de Evaluación.....	27
METODOLOGÍA Y DISEÑO	30
Técnicas.....	31
RESULTADOS ESPERADOS	31
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	32
Análisis de resultados de las encuestas.....	32
Análisis de resultados de las entrevistas.....	38
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	47

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la valoración de las competencias está siendo focalizada en el ámbito laboral a la hora de seleccionar el personal y evaluar su desempeño. Chiavenato (2002), señala que la evaluación del desempeño puede tener distintos propósitos y aplicaciones. Dicha evaluación puede servir por ejemplo, como base de información en procesos de reclutamiento y admisión de personal, donde se especifiquen las habilidades que deben presentar los recursos humanos, según el puesto de trabajo que vayan a ocupar, entre otros fines.

Por otro lado, en el ámbito deportivo, muchas competencias son incentivadas desde el mismo equipo y sus técnicos. En el ámbito laboral el desarrollo académico es una base fundamental para muchas empresas, así como en el ámbito deportivo lo es el despliegue de una buena técnica. A su vez y en concordancia con lo que sucede en las empresas, a nivel deportivo se está poniendo énfasis en las competencias que pueden llegar a hacer la diferencia para formar un buen deportista (Sebastini y Belázquez, 2012).

En la actualidad la valoración de las competencias es un foco muy importante en el ámbito organizacional. Según Lévy-Leboyer, (1997) el futuro de las empresas está directamente ligado a la calidad de sus empleados, razón por la cual se hace indispensable la gestión de las competencias de dichas personas.

Muchas técnicas, como por ejemplo la entrevista por competencias, el "Test de Wartegg" (Wartegg, 1940) o el "Test 16-PF" (Cattell.; Cattell y Cattell, 1940) vinculadas a la selección de personal, así como a la evaluación de desempeño, se centran en la medición de dichas competencias. Por otro lado desde el ámbito deportivo, muchas competencias son aclamadas e incentivadas como valores dentro de las pautas mismas del juego, fundamentalmente en el rugby.

De acuerdo a un estudio publicado por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR, 2004)

cada vez son más las empresas que buscan identificar y medir las competencias laborales ya sean para el ingreso así como para la evaluación de desempeño de la persona.

Este aumento en el foco de dicho campo, lleva a cuestionarse sobre aquellos ámbitos que pueden promover el despliegue y el entrenamiento de algunas de estas competencias. En este sentido cabe preguntarnos, si el deporte es uno de estos ámbitos.

El concepto de deporte refiere a la actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

Con la presente investigación se busca indagar específicamente si es un valor agregado o no, la condición de deportista de una persona en el ambiente de trabajo. Resulta interesante a la hora de acercarnos al ámbito deportivo, partiendo de la subjetividad del jugador, identificar las competencias que éste manifiesta tener, para luego abordarlo desde el punto de vista laboral y evaluar si éstas son sostenidas en dicho ámbito.

Surgen como punto de partida los siguientes interrogantes: *¿es considerado el deportista como un valor agregado en la empresa?; ¿qué competencias son valoradas por el ámbito empresarial?; ¿coinciden dichas competencias con las promovidas desde el ámbito deportivo?; ¿refleja el deportista las mismas competencias en el ámbito deportivo que en el laboral?*

¿Las competencias adquiridas en el mundo del rugby, son aplicadas en el ámbito empresarial?

Como objetivo general, esta tesis buscó determinar si los valores inculcados por el rugby a quienes lo practican a nivel de alta competencia, se ven reflejados luego en el ámbito laboral.

Según la Real Academia Española, el rugby se define como: juego entre dos equipos de quince jugadores cada uno, parecido al fútbol, pero con un balón

ovalado y en el que son lícitos tanto el empleo de las manos y los pies como el contacto violento entre los jugadores. (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

Este deporte se caracteriza entre otras cosas por los fuertes valores que se pregonan desde los inicios de la práctica, tanto amateur como profesional, y que llega hasta los más altos niveles. En la página oficial de la International Rugby Board (IRB), se enumeran los siguientes valores: integridad, pasión, solidaridad, disciplina y respeto.

Según Alles (2002), la integridad en el mundo laboral supone "... obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos..."

En cuanto a la pasión, la RAE lo define como "apetito de algo o afición vehemente a ello" (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

Si bien Alles (2002) en su diccionario de competencias no menciona la solidaridad, sí habla de la colaboración. Según la autora, la colaboración en el trabajo es la "capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que debe interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal".

Por otro lado, para Alles (2002), la disciplina personal implica "prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas."

Allles (2002) no define el respeto dentro de su diccionario; no obstante hace referencia a éste cuando habla de la confiabilidad, que implica "establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza".

Así como en el rugby, en el ámbito laboral podemos apreciar estos mismos valores.

Como objetivos específicos se propuso alcanzar los siguientes:

Indagar las formulaciones discursivas de los jugadores de rugby y de los trabajadores en general, en cuanto a las competencias aplicadas en el ámbito laboral.

Indagar sobre las congruencias y divergencias de las competencias desplegadas por el deportista en el ámbito laboral, desde el punto de vista de quiénes se relacionaron laboralmente con él.

Indagar la valoración de dichas competencias que hacen de las mismas las organizaciones laborales en la que se desempeñan los jugadores de rugby.

Con el fin de alcanzar dichos objetivos, esta investigación se basó en una metodología mixta; se realizaron cuestionarios los cuales brindaron un apoyo cuantitativo, y entrevistas que aportaron desde el discurso el carácter cualitativo.

Este trabajo de investigación se estructuró de la siguiente manera: en el capítulo 1 se trató el tema de las competencias laborales; en el capítulo 2 se hizo una reseña de evaluación de desempeño. Luego en los anexos, se expusieron los resultados de las distintas entrevistas y encuestas, con una serie de gráficos de los datos recabados.

CAPÍTULO 1: COMPETENCIAS LABORALES.

Dentro de las organizaciones, todos los puestos de trabajos requieren, en mayor o menor medida, cierta acumulación de competencias por parte de quienes realizan las tareas. Resulta importante entonces poder medir, desarrollar y evaluar las competencias de los trabajadores.

Para poder profundizar en el tema, es imprescindible comenzar con algunas definiciones y conceptos generales, vinculados a las mismas, para luego ahondar en los distintos enfoques de competencias existentes, los tipos o clasificaciones de competencias, perfiles para medirlas y formas de evaluarlas.

Resulta importante en este sentido esclarecer el concepto de Capital Intelectual (CI), desde el cual se parte, para luego hacer referencia a una de sus dimensiones, el capital humano, y finalizar en la variable que nos interesa, las competencias.

Si bien existe gran cantidad de definiciones de distintos autores, una de las más representativas y concretas define al capital intelectual como el conocimiento que produce valor o producirá valor en el futuro (Sullivan, 1998; Viedma, 2007).

Es aceptada la teoría que establece la existencia de tres dimensiones diferentes dentro CI: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Bontis, 2002).

El capital humano es el generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización (Viedma Martí, 2001) resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1998).

A su vez, dentro del capital humano se identifican tres componentes: las competencias; la actitud; la agilidad intelectual. Las competencias son definidas como conocimientos, capacidades, talento y know-how. La actitud se ve a través de la conducta, la motivación y la ética de las personas. Por último,

la agilidad intelectual se refiere a aquella que genera valor para la organización, siempre que se aplique para transformar productos o servicios (Roos et al., 2001).

Resulta interesante en este sentido poder tomar en cuenta la importancia que trae aparejada la idea del concepto de competencias.

Es a partir de estos desarrollos que se ha tomado el concepto de competencia como herramienta de despliegue de variados elementos para el estudio, la comprensión y teorización sobre el ámbito laboral.

1.1. Concepto de Competencia.

Existen diferentes autores que abordan el tema de las competencias y por consiguiente, que definen el término a su manera; es importante poder encontrar una definición adecuada para este trabajo de investigación.

Según Perrenoud (2008), “el concepto de competencia se refiere a la manera que permite hacer frente regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas” (PP. 8).

La competencia se define, según el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México (I.N.E.E.), como “un sistema de acción complejo que abarca las habilidades intelectuales, las actitudes y otros elementos no cognitivos, como motivación, valores y emociones, que son adquiridos y desarrollados por los individuos a lo largo de su vida y son indispensables para participar eficazmente en diferentes contextos sociales” (OCDE, 2006, PP. 7).

Según Lévy-Leboyer (1997, PP. 54), las competencias “son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen

en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”

A su vez, Spencer & Spencer (1993, PP. 11) la definen como: “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 situación”.

Existen muchas definiciones que varían según el enfoque que le da cada autor; ingresando ya específicamente al ámbito laboral, según CINTERFOR “un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.” (CINTERFOR, 2004).

Vale la pena mencionar que cuando se habla del concepto de trabajo, se hace referencia a: tener una ocupación remunerada en una empresa, una institución (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

Autor / Organización	Competencias
Perrenoud	Nociones, conocimientos, informaciones, procedimientos, métodos, técnicas y otras competencias más específicas.
I.N.E.E.	Habilidades intelectuales, actitudes y otros elementos no cognitivos, como motivación, valores y emociones.
Lévy-Leboyer	Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
Spencer & Spencer	Característica de un individuo causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación.

CINTERFOR	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral. No es una probabilidad de éxito, es una capacidad real y demostrada.
-----------	--

Se puede apreciar, que en todas las definiciones de competencia, se hace referencia en mayor o menor medida, a la experiencia adquirida por el individuo, tanto en su vida cotidiana, cómo en el transcurso de su actividad laboral. Es una combinación de habilidades cognitivas, valores, personalidad, etc.

A su vez, varias definiciones hacen referencia a la puesta en acción de esas competencias, a través de los comportamientos observables de la persona, que demuestren que efectivamente se trata de alguien competente.

1.2. Tipos de competencias.

Existen distintas clasificaciones de las competencias. Las definiciones expuestas a continuación, son las más abarcativas y a su vez, aplicables para este trabajo.

Una teoría sostiene que las competencias pueden ser de dos tipos: a) básicas y b) transversales.

Las primeras refieren principalmente a las habilidades básicas (lectura, escritura, capacidad de escucha, etc.), aptitudes analíticas (pensar creativamente, aprender, razonar, etc.) y cualidades personales (responsabilidad, autoestima, integridad, etc.) (SCANS, 1991).

En cuanto a las segundas, encontramos la gestión de recursos (tiempo, dinero, personal, etc.), las relaciones interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo, poder de negociación), la gestión de información (buscar y evaluar información, interpretar, comunicar, etc.), la comprensión sistémica (entender sistemas, monitorear desempeño, mejorar sistemas, etc.) y el dominio tecnológico (seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías a las tareas, mantenimiento de equipos, etc.) (SCANS, 1991).

La valoración de estas competencias se da prácticamente en todos los procesos de selección, obteniendo en los últimos años un mayor peso las competencias transversales.

Otra definición realizada por Cardona y Chinchilla (1999), las dividen en dos:

a) competencias técnicas o de puesto;

b) competencias directivas o genéricas.

Las competencias técnicas son aquellas que debe poseer un trabajador, para poder llevar a cabo las tareas que su puesto de trabajo requiere; éstas pueden ser habilidades específicas, conocimientos, actitudes, etc.

Las competencias directivas refieren a las actitudes y comportamientos necesarios que debe presentar una persona, para desempeñarse exitosamente en cargos directivos.

A su vez, las competencias directivas pueden abrirse en dos categorías: las competencias estratégicas y las competencias intratécnicas.

Las competencias directivas estratégicas son entonces las necesarias para producir un valor económico para la empresa. Algunos ejemplos de estas competencias son: la visión, el manejo de los recursos, la orientación al cliente, la resolución de conflictos y la elaboración de una red de relaciones efectivas.

Por su parte, las competencias directivas intratécnicas, como lo son por ejemplo la comunicación eficaz, el trabajo en equipo, el saber delegar, la empatía y el mentoreo, son esenciales para desarrollar a los empleados y aumentar su compromiso con la empresa.

1.3. Técnicas para determinar el perfil de competencias.

Entre las técnicas existentes para determinar el perfil de las competencias necesarias para los puestos de trabajo, se destacan:

a) las entrevistas; b) la entrevista focalizada y c) el panel de expertos.

a) Las entrevistas.

Se realizan interrogatorios a una muestra de personas que se desempeñan en un mismo puesto de trabajo, para obtener así, basándose en las respuestas obtenidas, información respecto a las competencias que efectivamente son requeridas para el correcto desempeño de la tarea.

Es importante que la muestra de personas a entrevistar sea correctamente seleccionada, ya que en base a sus características es que se armará el listado de atributos que deberían presentar los postulantes a dicho cargo.

Según Trujillo (2007), “quizás la mayor contribución de McClelland fue plantear que las características a evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contrastación entre quienes son exitosos y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.” (PP.8)

b) La entrevista focalizada.

Este método fue desarrollado por McClelland y Dayley en 1972.

La entrevista focalizada requiere del armado de un grupo de preguntas, que permita descifrar el grado de desarrollo de las competencias de una persona. La idea es detectar si el entrevistado posee o no las competencias necesarias para el puesto en cuestión, a partir de la obtención de comportamientos observables que manifieste si el evaluado ha hecho uso de esas competencias anteriormente.

c) El panel de expertos.

En este método se debe considerar el entorno económico, social y político que rodea a la organización. De esta forma, se podrá conocer los retos a los que se enfrenta y poder así definir los atributos y conductas necesarias para que la persona se desempeñe con éxito en su puesto de trabajo.

Participa un grupo de personas con amplios conocimientos de las funciones y actividades que en general deben llevarse a cabo en un puesto específico. Serán estos individuos quienes determinarán cuáles son las competencias que las personas deben acreditar, para exponer el nivel de desempeño alcanzado.

1.4. Evaluación de competencias.

Para poder hacer una evaluación de desempeño en base a las competencias, se requiere previamente que la organización determine cuáles son las competencias críticas y lo que éstas conllevan. Una vez definidas, se deben asegurar que todos los empleados comprendan el por qué de su importancia.

En una segunda instancia, se deberá definir en qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las conductas que se entienden asociadas a ella (Trujillo 2007).

Según Cardona, cada vez más empresas se muestran interesadas en evaluar, aparte de los objetivos, las competencias de sus empleados.

Una herramienta que puede ser usada para esto es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) diseñado por Kaplan y Norton. Este cuadro posee indicadores de resultados e indicadores de competencias; luego éstos son ponderados, de forma tal de obtener un indicador final, generalmente ligado a una retribución variable del empleado.

La crítica que se le hace a este procedimiento es que mezcla objetivos con competencias, cuyas realidades son distintas y puede llevar a percepciones de

falta de justicia. A su vez, continúa afirmando Cardona, las competencias son más complicadas de medir, por su naturaleza, que los objetivos, y para desarrollarlas se necesitan motivaciones más profundas que un premio remuneratorio.

Otro mecanismo utilizado para evaluar las competencias directivas es la evaluación 360°. Este método, cada vez más común dentro de las organizaciones, consiste en que un empleado es evaluado tanto por sus jefes, como por sus compañeros de trabajo y sus subordinados. Lo más relevante de este procedimiento es que se amplía la visión que se obtiene del empleado respecto a la evaluación tradicional, donde sólo participaba el jefe del evaluado.

Algo a tener en cuenta, para evitar malas interpretaciones de la herramienta, es según Cardona, el propósito con el que se utiliza esta evaluación, ya que se podría aplicar tanto para el desarrollo profesional de la persona, como para una eventual promoción o retribución.

Por último, el correcto uso de este tipo de herramienta requiere de la existencia de un entorno de confianza, donde se asegure tanto la confidencialidad de los resultados obtenidos, como el anonimato de quienes realizaron la evaluación.

1.5. Gestión por competencias.

La gestión por competencias implica, según Alles (2002), un modelo de management cuya finalidad es enfocar a los distintos trabajadores a los objetivos organizacionales.

Esta gestión puede servir para detectar oportunidades de mejora o corregir desvíos, de forma tal de que las personas puedan contribuir desde su lugar, con la concreción de los objetivos de la empresa.

1.5.1. Modelos de gestión por competencias.

Es importante, según plantea Trujillo (2007), que se puedan diferenciar las competencias necesarias para realizar un trabajo en forma exitosa, de lo que la persona hace en su trabajo.

Según Trujillo (2007), “Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe lograr en el trabajo para ser exitoso. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, tener motivación y persistencia para resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.” (PP.3)

Según Saracho (2005), para poder gestionar las competencias de todo el personal de una organización, se deben aplicar los tres modelos de gestión por competencias existentes: a) modelo de competencias distintivas; b) modelo de competencias genéricas y c) modelo de competencias funcionales.

Cada uno de estos modelos sirve para obtener distintos resultados, según el nivel jerárquico en donde se aplique y el uso que se le dará a las competencias en esos niveles.

El modelo de competencias distintivas, está basado en la premisa de que las personas tienen características que le permiten desempeñarse con éxito dentro de la organización. Identificando dichas características, la organización puede atraer, desarrollar y retener a las personas que presentan esas cualidades, de forma tal que le permitan a la empresa obtener resultados sobresalientes. Este modelo hace hincapié en las personas; busca identificar las características diferenciales entre las personas, partiendo de los resultados que obtienen en el desempeño de sus tareas. Este modelo implica una combinación de habilidades cognitivas, interpersonales, de liderazgo, conocimientos aplicados,

etc. Un ejemplo de este tipo de competencias, es la orientación al logro de forma ambiciosa.

Por otro lado, el modelo de competencias genéricas, se basa en la premisa de la existencia de determinadas conductas que le permiten a la persona desempeñarse en forma correcta en su puesto de trabajo; dichas conductas son generales, ya que esas mismas conductas permiten a otra persona desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización. Este concepto está ligado a la teoría de las “mejores prácticas” y al “benchmarking”.

En este modelo se hace hincapié en los comportamientos; se busca determinar las conductas dentro de cada puesto sin importar quién realice las tareas; un ejemplo de este tipo de competencias es el análisis de problemas, donde la persona debe ser capaz de detectar la existencia del problema, recabar la información que resulte relevante, organizarla e identificar las relaciones causa – efecto.

El modelo de competencias funcionales, parte de la base de que existen ciertos resultados que cómo mínimo debe alcanzar una persona en su puesto de trabajo. Garantizando la existencia de estos resultados, la organización podrá cumplir con sus estándares de calidad, productividad y seguridad, de forma tal de poder alcanzar sus objetivos. Este modelo se centra entonces en el desempeño, intentando identificar los resultados requeridos para cada rol. Se toman en consideración los conocimientos técnicos y las destrezas del individuo.

1.5.2. Enfoques de gestión por competencias.

Se pueden identificar dos grandes enfoques de la gestión por competencias, como lo son el enfoque anglosajón y el enfoque francés.

Ambos enfoques tienen, según Llorente (1999), ciertos puntos de concordancia:

- a) cada una de las competencias se identifica con un nombre y una definición exacta, por ejemplo: orientación al cliente, liderazgo, identificación con la compañía, auto confianza, pensamiento conceptual, flexibilidad, etc.
- b) las competencias tienen cierto número de niveles; éstos reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- c) todas las competencias se pueden desarrollar, pero para ello se requiere experiencia práctica.
- d) cada puesto de trabajo tiene asociado un determinado perfil de competencias, así como los niveles exigibles que se debería tener de cada una de ellas.

A pesar de estas similitudes, cada enfoque tiene naturalmente sus características específicas.

1.5.2.1 Enfoque Anglosajón.

Este enfoque se basa en el puesto de trabajo y en cómo éste está relacionado con la estrategia general de la organización. Dentro de los autores más conocidos que apoyan este enfoque, se encuentran McClelland (1973), Boyatzis (1982), Hamel (1994) y Prahalad (1994).

McClelland (1973), sostiene que ni los test para medir el coeficiente intelectual de las personas ni sus distintos logros académicos, sirven como método de predicción para el éxito profesional; tampoco son útiles para determinar cuáles son las competencias que posee esa persona.

Es por esta razón que se requiere, según McClelland, de establecer relaciones causales, partiendo para ello de indicadores medibles que actúen como los responsables de causar rendimientos superiores (variables predictoras). El inconveniente que presenta el enfoque anglosajón, es que resulta difícil definir

estas relaciones en aquellos puestos de trabajo cuyo valor agregado no es fácilmente medible o bien no queda claro los resultados que de estos se esperan obtener.

Está orientado hacia las competencias genéricas, ya que para que una empresa pueda subsistir, donde quiera que ésta se encuentre, necesita conseguir aumentar su rendimiento. No obstante acepta la existencia de ciertas competencias que considera específicas.

Se hace imprescindible la gestión eficiente de los recursos humanos dentro de la organización, ya que las actitudes y competencias de sus integrantes están ligadas a la cultura de la organización y ésta tiene influencia directa en la estrategia de la misma. Es por esta razón que si una organización tiene como objetivo primordial, por ejemplo, el trabajo en equipo, la obtención de cierto grado de calidad en sus productos o servicios, la orientación al cliente, etc., las competencias a buscar en sus empleados, deberán reflejar esta orientación.

1.5.2.2 Enfoque Francés.

Se concentra en el trabajador y en su capacidad individual, velando por mantener la fuerza de trabajo de la organización en las mejores condiciones de empleabilidad posibles.

Uno de los autores más reconocidos de este enfoque es Lévy-Leboyer (1997), quien ve a las competencias como una mezcla de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica; las personas son capacitadas dentro de las organizaciones donde se desempeñan, de manera tal de conseguir mejores rendimientos en las funciones que realizan. Por consiguiente, las experiencias laborales resultan indispensables a la hora de adquirir competencias que no son reconocidas por los certificados académicos.

Este enfoque considera la existencia de competencias específicas, centrándose en los procesos de aprendizaje de los individuos. A diferencia del

enfoque anglosajón, acá sí se toma en cuenta el coeficiente intelectual de las personas, así como las evaluaciones de aptitudes, como elementos relevantes en la gestión de las competencias.

Se puede apreciar entonces que a pesar de sus diferencias, ambas corrientes buscan abordar el tema de las competencias como una forma de lograr una mejora en el rendimiento o desempeño de las personas.

Como se manifestó con anterioridad a través de las definiciones de competencias, resulta interesante tener en cuenta la experiencia de la persona, tanto en su vida cotidiana como en su desempeño laboral. A su vez, el modelo de competencias distintivas, adhiere a la idea de que se deben identificar las características personales de los trabajadores, como las habilidades de liderazgo, motivaciones, habilidades interpersonales, etc. que aseguren un desempeño exitoso de los mismos dentro de la organización, de manera de poder reclutar, desarrollar y retener a las personas que posean esos perfiles alineados a los objetivos organizacionales. Si bien en el ámbito laboral dichas competencias son analizadas a través de las evaluaciones de desempeño específicas, el ámbito deportivo permite ampliar la visión del despliegue de algunas competencias, figurándose como un recurso de posible utilidad en el ámbito empresarial.

CAPÍTULO 2: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2.1. Desempeño Laboral.

Antes de abordar el tema de la evaluación de desempeño, debemos definir qué se entiende por “desempeño laboral”.

Según Palaci (2005), el desempeño laboral es el valor que se espera que aporte un empleado a la organización, producto de las tareas que realiza en un período de tiempo determinado; éste desempeño determinará, junto al desempeño del resto de los individuos, el grado de eficiencia de la organización.

Para el autor, existen distintos elementos que inciden directamente en el individuo y pueden producir un alto o bajo desempeño, como por ejemplo: las formas de retribución a los empleados; la satisfacción o no respecto a sus tareas; las competencias individuales; las motivaciones personales; el clima organizacional; la cultura; la capacitación; las oportunidades de carrera.

Por otra parte, el desempeño laboral para Chiavenato (2004), es el comportamiento que asume el empleado, en su búsqueda por el logro de los objetivos que se le han fijado.

Faría (1995), define el desempeño laboral como el comportamiento que tiene un empleado, respecto a las tareas y actividades que le fueron encomendadas a su cargo; por consiguiente, depende de la interacción empresa-trabajador.

Sostiene que es importante brindarle cierta estabilidad laboral al individuo, ya que esto incide en el estado emocional, salud, motivación y tranquilidad de los empleados, lo cual constituye un pilar fundamental en la búsqueda del éxito de una organización.

2.2. Propósitos y Criterios de Evaluación.

La evaluación de desempeño en las organizaciones puede tener diferentes propósitos, pero por sobre todas las cosas, es un input fundamental para la toma de decisiones respecto a los recursos humanos.

Según Robbins (2004), las evaluaciones de desempeño pueden arrojar distintos resultados, que reflejen por ejemplo la necesidad de la organización de invertir en capacitación y desarrollo de su personal, o bien acciones de transferencias, ascensos o por qué no, despidos.

Otro propósito de estas evaluaciones es poder identificar si hay empleados que carecen de las habilidades y competencias requeridas para la tarea que actualmente están realizando y tomar en consecuencia las acciones correctivas necesarias. Indirectamente las evaluaciones de desempeño pueden dejar al descubierto la eficacia o no de los programas internos de selección y desarrollo de una organización.

La evaluación es también una oportunidad que tiene el empleado de recibir feedback por parte de la empresa de cómo ésta ve su actual desempeño; estos resultados tienen especial incidencia a la hora de evaluar la posibilidad de una promoción o aumento de un trabajador.

Los empleados consciente o inconscientemente van a adoptar distintas actitudes, en base a los criterios de evaluación que utilice la empresa. Es por esta razón que las organizaciones deberán prestar especial atención en los criterios de evaluación que van a aplicar. Los tres criterios más utilizados son, según Robbins (2004), los resultados de las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos.

Si la empresa va a evaluar los resultados de las tareas individuales de un trabajador, será porque para ésta es más importante el producto de la labor del empleado, que los medios que éste utiliza para conseguirlos.

En cambio, cuando resulta difícil poder asignar directamente un resultado al trabajo de un empleado, la organización puede decidir evaluar al empleado basándose en su comportamiento en el lugar del trabajo.

El tercer criterio, es la evaluación a partir de los rasgos del trabajador. Si bien esta metodología no está muy ligada a los resultados de una actividad, los rasgos como mostrar liderazgo, ser responsable, ser cooperativo y mostrar confianza, entre otros, siguen siendo elementos que se toman en consideración a la hora de evaluar el desempeño de una persona.

2.3. Evaluadores.

Por lo general, una de las tareas que le compete a quienes tienen gente a cargo, es la evaluación del desempeño de sus subordinados.

Para Robbins (2004), existen 5 clases de personas que podrían realizar la evaluación.

2.3.1. Superior inmediato.

La mayoría de las evaluaciones de desempeño que se dan dentro de las empresas, son realizadas por el jefe del empleado.

Sin embargo, tiene el inconveniente de que para muchos jefes, puede resultar difícil lograr identificar el aporte individual de cada uno de sus empleados.

2.3.2. Compañeros.

Esta metodología tiene como ventaja de que al estar trabajando constantemente con el evaluado, los compañeros tienen una visión más amplia y realista de las actitudes y desempeño del trabajador que está siendo evaluado. A su vez al recibir más de una evaluación, hace que el resultado sea más confiable que si fuera realizado por una única persona.

La desventaja que presenta esta fuente de evaluación, radica en la subjetividad que pueden presentar los compañeros de trabajo, debido a los lazos de amistad o bien a diferencias personales que puedan llegar a tener con quién están evaluando.

2.3.3. Subordinados.

Los empleados inmediatos pueden representar otra fuente de evaluación del desempeño de un individuo.

El problema en este caso radica en el temor a represalias que puedan sentir los subordinados, si realizan una evaluación negativa de su jefe.

2.3.4. Autoevaluación.

El hecho de que sea el propio empleado quién realice su evaluación de desempeño, facilitan la discusión con sus superiores o encargados de recursos humanos y hace que sean menos reticentes a realizar la evaluación.

Tiene como desventaja que en general, el empleado tiende a considerar que su rendimiento fue bastante superior al real y muchas veces el resultado de dicha autoevaluación dista mucho del obtenido en la evaluación de su jefe.

2.3.5. Evaluación 360 grados.

Finalmente, otra forma de obtener el nivel de desempeño de un trabajador, es a través de la evaluación 360. Ésta consiste en que el trabajador sea evaluado por todas aquellas personas con quién tiene contacto en materia laboral, ya sea compañeros, jefes, subordinados y hasta clientes.

El problema que presenta es que usualmente lleva más tiempo que todos contesten la evaluación y que no todas las culturas organizacionales admiten que los reportes evalúen a sus superiores.

2.4. Métodos de Evaluación.

Existen distintos métodos que se pueden aplicar a la hora de la evaluación de desempeño; Robbins (2004) identifica los siguientes: ensayos escritos; incidentes cruciales; escalas de calificación gráfica; escalas de calificación ancladas en el comportamiento; y comparaciones multipersonales.

2.4.1. Ensayos escritos.

Este método consiste en redactar cuáles son las fortalezas, las debilidades, el desempeño y las oportunidades de mejora del empleado que está siendo evaluado. Es sencillo de armar y no requiere mucha capacitación para el evaluador, pero el resultado de la misma dependerá de la habilidad que tenga el evaluador en la redacción y esto puede tergiversar el real desempeño del empleado.

2.4.2. Incidentes cruciales.

A través de los incidentes cruciales, el evaluador se centra en aquellos comportamientos que hacen que el desempeño sea o no eficaz en el puesto de trabajo. El evaluador entonces detalla aquellos comportamientos, actitudes o

decisiones que hicieron que el empleado fuera más o menos eficiente en el desempeño de sus tareas.

2.4.3 Escalas de calificación gráfica.

Este método consiste en describir una serie de factores, como la cantidad de trabajo, la calidad del mismo, el nivel de conocimiento, la cooperación, la asistencia, etc., para que luego el evaluador califique cada factor según una escala predeterminada (ejemplo del 1 al 6). Tienen como ventaja que incurren menos tiempo de preparación y son fácilmente comparables. Como contrapartida, tiene menor grado de profundidad que los métodos anteriores.

2.4.4. Escalas de calificación ancladas en el comportamiento.

Esta forma de evaluación combina los métodos de incidentes cruciales y de escala de calificación gráfica. En este caso, quien evalúa califica al empleado según el comportamiento real en el puesto de trabajo y no ya en base a descripciones genéricas. Este método determina un comportamiento para cada puesto de trabajo, bien definido, observable y medible.

2.4.5. Comparaciones multipersonales.

Por último, en el método de las comparaciones multipersonales se evalúa el desempeño del trabajador versus el desempeño del resto de las personas. Existen tres tipos de comparaciones: la jerarquización en el orden del grupo; la jerarquización individual; y las comparaciones por pares.

La primera consiste en que el evaluador ordene a los empleados según determinada jerarquía, ordenándolos por ejemplo por percentiles; en este método se ordenan a todos los empleados, identificando desde el mejor al peor.

Por otro lado, en el enfoque de jerarquización individual, lo que se hace es ordenar a todos los empleados de mejor a peor, por lo que no puede haber dos empleados calificados de igual forma.

Finalmente, el método de comparación por pares consiste en que el trabajador es comparado con cada uno de los otros empleados y lo evalúa como el mejor o el peor del par. Luego de realizadas todas las comparaciones por pares, se toman en cuenta el número de calificaciones superiores que le fueron otorgadas y se le asigna una jerarquía.

La desventaja que supone utilizar este tipo de enfoques es que puede volverse muy difícil de manejar cuando son muchos los empleados a evaluar.

El grado de concreción de los objetivos de una empresa, dependerá en mayor o menor medida, del desempeño laboral que tenga cada uno de los empleados de la organización. Siguiendo con esta línea, la evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Si bien existen distintos métodos de evaluación, aquella enfocada a los rasgos del trabajador, donde se pueda apreciar sus características personales, sigue teniendo especial importancia en la actualidad. En ese sentido, el ámbito deportivo puede ser una fuente de información respecto a este tipo de rasgos, los cuales pueden ponerse de manifiesto en las personas que lo practican, siendo pasible de ser utilizado como referencia en el ámbito laboral.

METODOLOGÍA Y DISEÑO.

Según Taylor y Bogdan, “el término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas” (Taylor y Bogdan, 1992, PP.15).

Dentro de las ciencias sociales se destacan dos perspectivas teóricas: el positivismo y la fenomenológica (Bruyn, 1966). Los positivistas, según Taylor y Bogdan, buscan las causas de los fenómenos, independientemente de la subjetividad del individuo. Algunos de los métodos que utilizan son cuestionarios, inventarios y estudios demográficos; éstos permiten luego procesar los datos y analizar estadísticas.

Por otro lado, los fenomenólogos buscan poder entender el hecho en sí, desde la propia perspectiva del individuo. En este caso utilizan métodos cualitativos, que les permitan obtener datos descriptivos, como lo son por ejemplo la observación participativa y la entrevista en profundidad.

En este sentido cabe hacer alusión a la investigación como un ámbito relacionado a la producción de conocimientos, a través del planteamiento de inquietudes y cuestionamientos.

En la presente investigación se considera importante poder analizar aquello que surge del discurso de los participantes, opiniones y reflexiones que despierta la temática. Para ello esta investigación se basó en una metodología mixta; se realizaron cuestionarios los cuales brindaron un apoyo cuantitativo, y entrevistas que aportaron desde el discurso el carácter cualitativo. Se consideran tan importantes los procesos como las interacciones que los hechos traen aparejados, centrando el interés en la comprensión global de los mismos.

El estudio que se propuso, constituye un estudio de caso, en donde la población objetivo son los jugadores de la Selección Uruguay de Rugby. La

investigación es de carácter descriptivo, donde se trató de describir congruencias y divergencias del uso de las competencias en el ámbito laboral y deportivo. Se utilizó un método inductivo, es decir, desde la experiencia se extrajo información que permitió generar explicaciones tentativas acerca del fenómeno de estudio.

Técnicas:

Entrevistas individuales semi dirigidas: Se realizaron entrevistas individuales semi dirigidas, ya que si bien se habilitó el discurso libre de los participantes, estuvieron sujetas a una serie de preguntas que se configuraron previamente como hilo conductor de las mismas. Las entrevistas se realizaron a personas que de alguna manera se encuentran ligadas al rugby, como jugadores, ex jugadores o bien entrenadores.

Cuestionarios: se aplicaron cuestionarios con el fin de obtener resultados medibles sobre el fenómeno de estudio; los mismos fueron respondidos por la población objetivo y por personas del ámbito empresarial, que tengan o hayan tenido cierto vínculo laboral con jugadores de rugby.

La información recogida se analizó desde una perspectiva descriptiva; se registraron y clasificaron las variables obtenidas tomando tanto las convergencias, divergencias y aspectos novedosos y/o singulares. De esta forma el límite en las interpretaciones de los aspectos a indagar se dio en su clasificación y sistematización (Taylor y Bogdan, 1992, PP. 153).

RESULTADOS ESPERADOS.

- I) Aportar al conocimiento académico una producción práctica relacionada a la conceptualización de competencias.
- II) Generar aportes al ámbito laboral y deportivo.
- III) Contribuir a futuras investigaciones sobre la presente temática.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

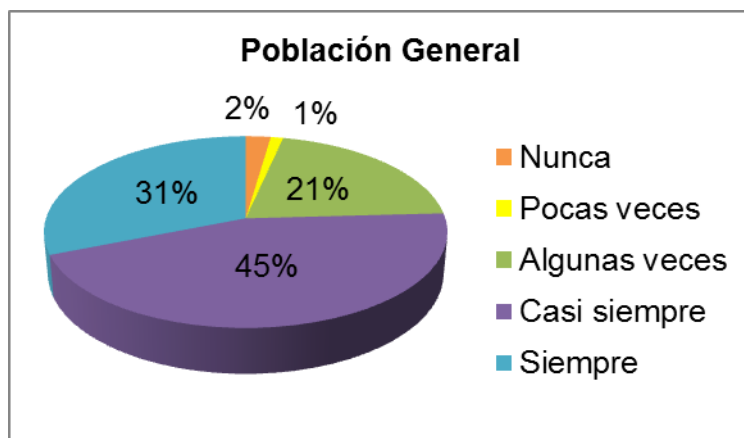
3.1. Análisis de resultados de las encuestas.

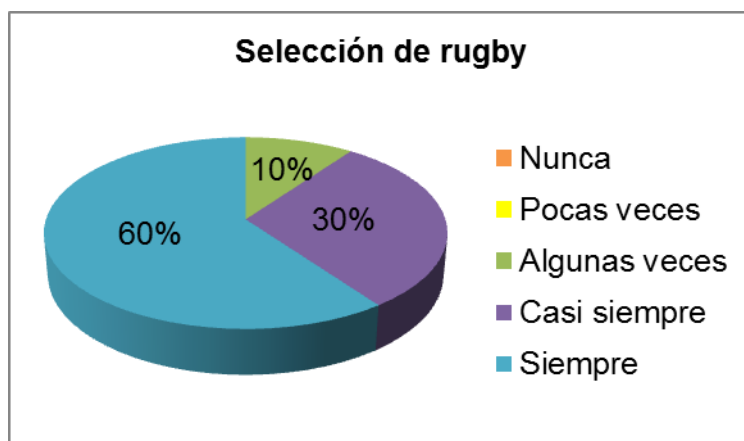
El primero fue dirigido a distintas personas, gente que trabaje o haya trabajado con jugadores de rugby, allegados al deporte, jugadores o ex jugadores, etc. para entender por un lado, cuáles son las competencias que aplican en el ámbito laboral y por otro, cuáles son las que, de acuerdo a su experiencia personal, reconocen que aplican quienes juegan o hayan jugado al rugby. En este caso, existe la posibilidad de estar agrupando a tres de las cinco clases de personas que, según Robbins (2004), pueden hacer las evaluaciones, dado que pueden contestar jefes directos, compañeros o bien subordinados. Se obtuvieron ochenta y siete respuestas, que arrojaron los siguientes resultados.

El público objetivo de la segunda encuesta, fue el plantel del seleccionado uruguayo de rugby; se intentó entender en qué medida aplican las competencias inculcadas en el rugby en el ámbito laboral. De un total de 60 jugadores, se obtuvieron 20 respuestas válidas.

La figura N° 1 muestra los resultados en cuanto a si el practicar algún deporte colectivo ayuda a mejorar el rendimiento laboral.

Figura N° 1: Efecto del deporte colectivo en rendimiento laboral.





Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la población en general, la figura N° 1 muestra, que el 76% de los encuestados, sostiene que practicar algún deporte colectivo, influye favorablemente en el rendimiento laboral de los empleados.

Por su parte, en relación a los rugbiers, la respuesta es más contundente, el 90% dijo que influye en el rendimiento laboral. Si bien esto es una diferencia se observa que ambas poblaciones destacan la virtud del deporte colectivo, y son muy pocos los que no lo reconocen (3% para la población general, 0% para los rugbiers).

La figura N° 2 muestra el orden de prioridad de las competencias (enumeradas del 1 al 6) que cada población destaca como principales.

Figura N° 2: Listado de competencias.

Ordene de menor a mayor la lista de competencias que Ud. aplica en el ámbito laboral:

	Pobl. gral.	Sel. rugby
Disciplina	2.9	5.0
Tolerancia a la frustración	3.2	2.5
Tenacidad	3.3	2.4
Relacionamiento interpersonal	3.8	3.6
Trabajo en equipo	3.9	4.5
Orientación a objetivos	4.0	3.2

Fuente: Elaboración propia.

El público general destaca, con las respuestas individualmente consideradas, que la competencia más aplicada en el ámbito de trabajo es la orientación a objetivos, seguida por el trabajo en equipo.

Por su parte los rugbiers destacan en primer lugar a la disciplina y en segundo lugar al trabajo en equipo, coincidiendo en este punto con lo mencionado por el público general.

Por otro lado, las competencias menos consideradas por los trabajadores, fueron la tolerancia a la frustración y la disciplina. Acá se aprecia una marcada diferencia con los jugadores de rugby, quienes consideran la disciplina como la más aplicada en el ámbito laboral.

En cambio, las competencias menos consideradas por los jugadores, fueron la *tenacidad* y la *tolerancia a la frustración*.

La figura N° 3 muestra los resultados respecto a si los encuestados consideran que en su empresa se valora o no la práctica de deporte colectivo por parte de los empleados, cómo medio para el desarrollo de competencias de gestión.

Figura N° 3: Deporte colectivo como medio de desarrollo de competencias de gestión.

¿Considerás que en tu empresa se valora la práctica de deporte colectivo por parte de los empleados, cómo medio para el desarrollo de competencias de gestión?		
	Pobl. gral.	Sel. rugby
Nunca	46.0%	0.0%
Pocas veces	26.4%	25.0%
Algunas veces	19.5%	25.0%
Casi siempre	5.7%	25.0%
Siempre	2.3%	25.0%

Fuente: Elaboración propia.

Según el público en general, el 72% de las respuestas apuntaron a que en las empresas no se lo considera como un medio válido. Tan sólo un 8% de los encuestados sostuvo lo contrario.

Los resultados obtenidos en esta pregunta para quienes integran el seleccionado de rugby, no muestran una tendencia clara. Dependerá de la empresa dónde trabajen, si se considera o no al deporte colectivo como un medio valioso para el desarrollo de competencias de gestión.

Con la pregunta, “¿qué vínculo has tenido con un jugador o ex jugador de rugby en el ámbito laboral?”, se buscó saber la proporción de encuestados que tienen o han tenido algún vínculo, y de qué tipo, con jugadores de rugby; el porcentaje ascendió al 72%, primando la relación entre pares.

La figura N° 4 muestra los resultados en cuanto a si practicar o haber practicado rugby, lleva a los deportistas a presentar determinados comportamientos en el ámbito laboral.

Figura N° 4: Comportamientos del rugbista en las organizaciones.

Alguien que practica o ha practicado rugby, tiende a:

	Nunca		Pocas veces	
	Pobl. gral.	Sel. rugby	Pobl. gral.	Sel. Rugby
Formar buenos equipos de trabajo.	1.8%	0.0%	3.6%	0.0%
Promover prácticas de integración fuera del ámbito laboral.	6.5%	0.0%	6.5%	0.0%
Ser más competitivo que la media.	1.7%	0.0%	6.8%	5.0%
Ser solidario con sus compañeros de trabajo.	1.6%	0.0%	3.3%	0.0%
Presentar un marcado respeto a la autoridad.	0.0%	0.0%	6.9%	0.0%
Priorizar la disciplina y el apego a las normas.	1.7%	0.0%	5.2%	0.0%
Buscar el bien común por encima del personal.	3.5%	0.0%	10.5%	0.0%
Estar comprometido con su trabajo y la empresa.	1.7%	0.0%	1.7%	0.0%
Ser una persona íntegra.	1.7%	0.0%	5.0%	0.0%

	Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Pobl. gral.	Sel. rugby	Pobl. gral.	Sel. rugby	Pobl. gral.	Sel. rugby
Formar buenos equipos de trabajo.	48.2%	10.0%	39.3%	65.0%	7.1%	25.0%
Promover prácticas de integración fuera del ámbito laboral.	37.1%	30.0%	38.7%	55.0%	11.3%	15.0%
Ser más competitivo que la media.	64.4%	30.0%	18.6%	55.0%	8.5%	10.0%
Ser solidario con sus compañeros de trabajo.	27.9%	15.0%	45.9%	50.0%	21.3%	35.0%
Presentar un marcado respeto a la autoridad.	32.8%	0.0%	36.2%	35.0%	24.1%	65.0%
Priorizar la disciplina y el apego a las normas.	29.3%	15.0%	46.6%	55.0%	17.2%	30.0%
Buscar el bien común por encima del personal.	35.1%	25.0%	38.6%	45.0%	12.3%	30.0%
Estar comprometido con su trabajo y la empresa.	40.7%	15.0%	37.3%	45.0%	18.6%	40.0%
Ser una persona íntegra.	43.3%	5.0%	31.7%	55.0%	18.3%	40.0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos a partir de la experiencia individual que cada uno de los encuestados del grupo de la población general ha tenido, se puede apreciar que todas las respuestas fueron de un tenor moderado, concentrando las opciones “algunas veces” y “casi siempre”, el 70% o más de las respuestas.

Analizando individualmente las respuestas de valores más elevados, se observa que más del 64% de los encuestados cree que quien ha practicado rugby, tiende a ser algo más competitivo que la media de los trabajadores. A su vez, un 48% de las respuestas, marcan que son levemente más propensos a formar buenos equipos de trabajo.

Por otro lado, casi la mitad de los encuestados, sostienen que los rugbiers o ex rugbiers “casi siempre” priorizan la disciplina y el apego a las normas. A su vez, el 46% dicen que “casi siempre” son solidarios con sus compañeros de trabajo.

Ahora, al considerar las respuestas “casi siempre” o “siempre” en conjunto, surge que el 67% de los encuestados respondieron que los jugadores de rugby tienden a ser solidarios con sus compañeros de trabajo.

De igual forma, el 64 % manifestó que en la mayoría de los casos, son disciplinados y se apegan a las normas.

Por último, el 60% de los encuestados sostiene que los jugadores o ex jugadores de rugby, presentan en general un marcado respeto a la autoridad.

La solidaridad, la disciplina y el respeto son tres de los cinco valores que según la IRB (International Rugby Board) pregona e inculca el rugby a sus jugadores. Basándonos entonces en los resultados de la encuesta a la población general, podemos confirmar que los jugadores reflejan dichos valores en su accionar dentro del ámbito empresarial.

En cuanto a las respuestas de los rugbistas frente a esta misma consulta, se ubican en su gran mayoría en las opciones “casi siempre” y “siempre”.

Analizando las respuestas con valores más elevados, se observa que el 65% de los encuestados dice tener “siempre” un alto respeto a la autoridad e indican a su vez, que “casi siempre” tienden a formar buenos equipos de trabajo.

Considerando ahora las respuestas con valores “casi siempre” o “siempre”, el 100% de los rugbiers sostiene que tienen un marcado respeto a la autoridad.

A su vez, el 95% se considera que son personas íntegras, mientras que un 90% se manifiesta con capacidad para formar buenos equipos de trabajo.

Ante la consulta si “¿los valores inculcados en el rugby, pueden verse reflejados en otros ámbitos de la vida cotidiana?”, todos los jugadores encuestados respondieron afirmativamente; un 25% dijo “casi siempre” y el 75% restante contestó “siempre”.

Por otro lado, al preguntarles si “¿se pueden vincular los valores inculcados en el rugby, a las competencias necesarias para el desempeño laboral?”, el 95%

de los jugadores respondió que efectivamente están ligados a las competencias requeridas en el ámbito laboral.

Con respecto a la consulta “¿has experimentado alguna situación en el ámbito laboral, donde hayas aplicado algunos de los valores inculcados en el rugby? ¿Cuáles?”, considerando los valores que fomenta el rugby, según la IRB, los que resultaron aplicados por los jugadores “siempre” o “casi siempre”, fueron el respeto (100%), seguido por *la integridad* (90%) y *la solidaridad* (85%). Si bien la *disciplina* (80%) y la *pasión* (65%) quedaron en los últimos lugares, obtuvieron puntajes bastante elevados.

3.2. Análisis de resultados de las entrevistas.

Aparte de las dos encuestas, se realizaron 4 entrevistas a jugadores o ex jugadores de rugby. Para elegir a los entrevistados, se definió que debían ser integrantes o ex integrantes de distintos clubes, para no sesgar la muestra a una única institución.

Se buscó a su vez que en su etapa de jugadores de rugby, hayan tenido distintas experiencias, ya sea a nivel local como a nivel internacional.

En la figura N° 5 se enumeran los valores que, según los entrevistados, inculca el rugby a quienes lo practican.

Figura N° 5: Valores inculcados por el rugby.

¿Qué valores crees que inculca el rugby?	
Rodrigo	Compromiso; amistad; humildad.
Matías	Trabajo en equipo; esfuerzo; compromiso; solidaridad; respeto; humildad.
Martín	Sacrificio; esfuerzo; trabajo en equipo; respeto.
Federico	Sacrificio; compromiso; trabajo en equipo; respeto; tenacidad; solidaridad; compañerismo.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de las entrevistas, en la figura N° 5 se aprecia que los valores más mencionados fueron el compromiso, el trabajo en equipo y el respeto.

En concordancia con estas respuestas de los entrevistados, los resultados de las encuestas arrojaron que el *trabajo en equipo* es la segunda competencia más aplicada, para ambos grupos de encuestados.

Se puede apreciar también que los tres grupos coincidieron en afirmar que quienes practican rugby, poseen un marcado respeto hacia la autoridad.

La figura N° 6 enumera las competencias que los entrevistados ven como positivas o deseables en un compañero de trabajo.

Figura N° 6: Competencias compañero trabajo.

¿Qué competencias valorarías en un compañero de trabajo?	
Rodrigo	Predisposición; compañerismo.
Matías	Trabajo en equipo; esfuerzo; compromiso; solidaridad; respeto; humildad.
Martín	Pida ayuda; busque soluciones; buena voluntad; compañero; trabajador.
Federico	Sacrificio; compromiso; tenacidad; trabajo en equipo; respeto; solidaridad; compañerismo.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los cuatro entrevistados hacen hincapié en la importancia del trabajo en equipo y/o compañerismo, al evaluar las cosas que valorarían en un compañero de trabajo.

Analizando los resultados obtenidos de la encuesta a los jugadores de la selección uruguaya de rugby, el 90% manifiesta que son capaces de formar buenos equipos de trabajo, coincidiendo de esta manera con los entrevistados.

La figura N° 7 muestra los resultados en cuanto a si ven reflejados o no los valores del rugby en su trabajo.

Figura N° 7: Valores del rugby en ámbito laboral.

¿Ves reflejados los valores transmitidos desde el rugby en tu vida laboral? ¿En qué situaciones?	
Rodrigo	En el relacionamiento con clientes, siendo humilde y compañero de tu cliente. Con los colaboradores en la empresa, trabajando en equipo, con compromiso y amistad.
Matías	Al momento de resolver alguna circunstancia laboral, al plantear una mejora, al ser reconocido, siempre afloran los valores del rugby, ej.: trabajo en equipo, compromiso, respeto, humildad.
Martín	Al intentar alcanzar los objetivos, hay veces que otro es mejor y por más esfuerzo, puede que no se consigan. Hay que saber lidiar con esto y seguir esforzándose cada día más sin desmotivarse, para alcanzar los objetivos que se propongan.
Federico	En situaciones límites, de estrés, de manejo de la frustración; se requiere tenacidad y fuerza de voluntad. Al enfrentarse a cualquier problema, con sacrificio y compromiso. En el respeto hacia las normas y el prójimo.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se planteó esta pregunta, todos los entrevistados dieron respuestas afirmativas, denotando un marcado arraigo de los valores inculcados por el rugby en su día a día. Entre los más mencionados se encuentran el trabajo en equipo, el compromiso, el respeto y la tenacidad.

Por su parte, en la encuesta realizada a los jugadores del seleccionado uruguayo, de los valores fomentados por el rugby según la IRB, los que

resultaron más aplicados fueron el *respeto*, seguido por la *integridad*, la *solidaridad* y la *disciplina*.

En la figura N° 8 se muestran los resultados respecto a si jugar o haber jugado al rugby, puede representar un valor agregado en el desempeño laboral.

Figura N° 8: El rugby como valor agregado del desempeño laboral.

¿Jugar o haber jugado al rugby, puede ser un valor agregado en el desempeño laboral? ¿Por qué?	
Rodrigo	Sí, porque si querés que la organización se base en estos valores, es mucho más fácil lograrlo con gente que los compartió aunque sea en otro ámbito, que a gente que tenés que enseñárselos y después lograr que los apliquen.
Matías	Creo lo es, pero para uno mismo primero, buscando hacer las cosas bien para uno y por ende para la empresa; luego eso los demás lo palpan y se acoplan de alguna manera.
Martín	No te garantiza que vayas a tener un mejor desempeño laboral que el resto de las personas, pero sí es muy probable que lo tengas. Tener un rugbista en el equipo va a ayudar a tener un mejor clima laboral y a contagiar al resto de los integrantes de la organización a trabajar en equipo en busca de los mismos objetivos.
Federico	Sí, en la formación como persona y por ende en la forma en que uno afronta todos los temas en la vida. Genera su efecto también en el desempeño laboral. Estos valores puede que sean innatos, pero el jugar al rugby muchos años los hace patentes y genera una forma de vida que se ve reflejada en el ámbito laboral.

Fuente: Elaboración propia.

En línea con las respuestas que dieron a las preguntas anteriores, en la figura N° 8 se puede ver que todos estuvieron de acuerdo en que haber jugado al rugby, era un plus en el desempeño laboral.

Tres de los cuatro entrevistados hacen referencia a que el jugador de rugby puede tener una incidencia positiva en el resto de los compañeros de trabajo, inculcando o transmitiendo sus valores. Esto está de acuerdo a lo que creen los propios jugadores del seleccionado uruguayo, ya que por ejemplo considerando los valores “casi siempre” “o siempre”, el 85% de los aseguró que son solidarios con sus compañeros de trabajo y el 75% busca el bien común por encima del personal.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas en este trabajo de campo, pueden resultar de utilidad a la hora de realizar evaluaciones por el criterio de “los rasgos”, que según Robbins (2004) es uno de los criterios más utilizados. Los rasgos del trabajador, como ser alguien íntegro, colaborador, responsable, etc. siguen siendo importantes al momento de la evaluación de desempeño.

Es evidente que los jugadores de rugby tienen una autopercepción acerca de una mayor presencia positiva de prácticamente todos los factores por sobre la percepción general. Esto se puede deber a qué como marca la teoría, a la hora de realizar una autoevaluación, el empleado por lo general tiende a considerar que su rendimiento fue superior al real; en este caso se puede hacer un paralelismo con las competencias, dado que poseer las competencias enumeradas implican algo positivo.

CONCLUSIONES.

En base a las respuestas obtenidas en la pregunta referida a si aplican o no los valores del rugby en el trabajo, se puede concluir que tanto los jugadores de la selección encuestados, cómo los jugadores o ex jugadores que fueron entrevistados, perciben que efectivamente trasladan al ámbito laboral, la mayoría de los valores que les son inculcados en el rugby. En concordancia con esto, se puede tomar como ejemplo que el 60% de los encuestados de la población general, sostiene en base a su experiencia, que quienes jugaron al rugby, presentan un marcado respeto frente a la autoridad.

En este caso, sería interesante que se pudiera convalidar dichas percepciones, mediante el uso de herramientas de evaluación de desempeño, de forma tal de poder verificar si realmente son aplicados o no en el ámbito laboral.

Según los datos recabados, aquellos que practican o han practicado rugby presentan competencias de las denominadas transversales, como por ejemplo el trabajo en equipo, compromiso y respeto, que según se vio con anterioridad, son valoradas tanto por la gente de recursos humanos en prácticamente todos los procesos de selección de personal, cómo en el deporte.

No obstante, de la encuesta a la población general, surge que el 72% cree que en sus empresas “nunca” o “pocas veces” se considera el deporte colectivo como medio válido para el desarrollo de competencias de gestión. Dados estos resultados, se puede concluir que el deportista no es visto por las empresas como un valor agregado.

En este sentido, cabe preguntarse si no sería interesante que se realizaran investigaciones con el objetivo de indagar si en otros deportes colectivos, surgen o no resultados similares a los obtenidos en el rugby, generando así aportes al desarrollo de competencias de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Bontis, N. (1998): *"Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models"* in *Management Decision*, nº 36(2), pp. 63-76.

Bruyn, S.T. (1966): "The Human Perspective in Sociology: The Methodology of Participant Observation", Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Cardona, Pablo (1999): *"En busca de las competencias directivas"*. Revista de Antiguos Alumnos, IESE. Diciembre 1999

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill.

CINTERFOR/OIT (2004). "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral". Montevideo

Enric M. Sebastiani, Domingo Belázquez (2012): *¿Cómo formar un buen deportista? Un modelo basado en competencias*. Inde. Barcelona, España.

Entrevista Focalizada.<http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/29458/la-entrevista-focalizada-para-conocer-las-competencias-en-seleccion-de-personal/>

Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores.

<http://www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml?monosearch#princ>

Idalberto Chiavenato (2002), *Gestión del Talento Humano*, editorial Mc Graw Hill.

IRB, (2009), disponible en: www.worldrugby.org/text/35282

Lévy-Leboyer, Claude (1997): *Gestión de las Competencias*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Lyle M. Spencer, Jr., Doctor en Filosofía, Signe M. Spencer (1993): *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*, EEUU.

Moragas, Miquel (1994). *“Deporte y medios de comunicación. Sinergias crecientes”*, en Telos, Madrid.

OCDE (2006): *El Programa Pisa de la OCDE. Qué es y para qué sirve*.

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Perrenoud, Philippe,(2008) *“Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?”* Red U. Revista de Docencia Universitaria, número monográfico II “Formación centrada en competencias (II)”

Phoenix Research Institute, (2011): *“Future Work Skills 2020”*, pág 6 y 7, Palo Alto, California.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22ª ed., Madrid. España.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 23ª ed., Madrid. España.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.

Rodríguez Trujillo, Nelson (2007): *La Medición de las Competencias*. Psico Consult C.A. Caracas, Venezuela.

Roos, G.; Roos, J.; Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (1997): *“Intellectual capital: Navigating in the new business landscape, NY: New York University Press, New York”*.

Saracho, J.M. (2005). *“Un modelo de general de gestión por competencias”*. RIL Editores, Santiago de Chile, Chile.

Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), 1991.

Sullivan, P. H. (1998): *“Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation”*. New York.

Taylor, S. y Bogdan R (1992): *“Introducción a los métodos cualitativos de investigación”*. Barcelona. Paidós.

Viedma, J. M. (2007): *“In search of an Intellectual Capital comprehensive theory” en Electronic Journal of Knowledge Management, n° 5(2), pp. 245-256.*

ANEXO I

* ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA UNIÓN URUGUAYA DE RUGBY.

Entrevista a Sebastián Piñeyrúa (URU)

1) ¿Qué significa el rugby para vos?

“El rugby, a ver, obviamente primero que nada es como una especie de pasión; uno se apasiona con el rugby, hace muchos años que estoy en el rugby y realmente es un deporte que como que lo adopte como parte de mi vida ta y es una pasión. Y después de alguna manera es un deporte que me ha permitido poder este, hacer cosas que me gustan, conocer mucha gente este, manejarme en la vida con ciertos valores que entiendo que son este muy importantes y muy sanos; también me ha abierto muchas puertas en cuestiones laborales, comerciales, digo familiares, conoció no sé por ejemplo hoy mi hija está ennoviada con un chico del rugby, o sea este, es como una especie de forma de vida.”

2) Según la IRB, los valores del rugby son: integridad, pasión, solidaridad, disciplina y respeto. ¿Dónde/cómo ves reflejados estos valores en los jugadores?

“Sí, a ver, creo que una de las cosas este, que más eh se destacan del rugby, cuando se habla del rugby, todo el mundo habla de los valores del rugby como tu decís y menciona un poco esos valores que tu hacés mención, y además también algunos otros valores que puedan también haber y bueno creo que eso es algo que es como una especie como un común denominador de todos los que juegan al rugby. O sea tú lo ves en una Sub 15 y lo ves en los All Blacks; o sea los jugadores de los All Blacks tienen y manejan códigos, valores, comportamientos que también los ves en una sub 15 de un equipo no sé, que juega en el interior del Uruguay. Y eso es, porque el deporte creo que fomenta

eso, es un deporte de sacrificio, en donde hay una especie de reglamento no escrito que todo el mundo respeta este, hay una lealtad siempre importante eh.

Hay una especie, nosotros lo llamamos acá en Uruguay como un principio de autoridad que está muy marcando o sea cuando tú vas a un partido de rugby el primer, lo primero es el reglamento, la gente no se aparta del reglamento. Después está el juez que es como la figura más importante dentro de la cancha. Después dentro de los equipos están los capitanes o sea en el rugby el capitán no es una persona más... es el capitán, es el líder del grupo, al que todo el mundo respeta y así este te puedo ir nombrando no sé cómo en una Unión está el presidente de la Unión, el entrenador y bueno y así sucesivamente. El principio de autoridad es algo que en el rugby se respeta mucho y eso es como que te permite digamos ordenar muchas otras cosas.

Entonces de alguna manera es como que todos los que lo practican, todos los chicos que lo juegan este, saben que hay ciertas cosas que se tienen que hacer sí o sí, sino es como que estás fuera de la familia del rugby y eso ayuda mucho a que esos valores se fomenten, y creo que cómo tú decías, más allá de los jugadores del seleccionado cómo tú me preguntabas, creo que son valores que los tienen todos los jugadores de rugby.

Por ejemplo vos ahora estás acá en el estadio conmigo y ves el estadio y no tiene alambre, no hay alambrado y la gente no invade nunca. Ves un partido de rugby, echan una persona, no importa si el tipo está de acuerdo o no está de acuerdo, el tipo se da media vuelta y se va. Es muy difícil que se le pongan alrededor del juez y lo empiecen a tratar de coso... Hay un tema que es muy diferente con el fútbol y con otros deportes, que es la lealtad. La lealtad en el rugby es algo que es muy importante, en todos los aspectos. Por ejemplo en el fútbol de repente echan a una persona, y el objetivo del tipo que lo echan, es tratar de que echen a otro más, en el rugby eso es impensado. O te dan una patada y te quedas cinco minutos en el suelo revolcándote para ver si lográs que al otro le pongan una roja o unan cosa o sea, como que hay más de esa viveza criolla o tratar de sacar ventaja al rival este con alguna viveza valga la

redundancia. Bueno en el rugby en eso los jugadores entre ellos son mucho más leales, los entrenadores, todo el mundo es como que eso sería muy mal visto y realmente...

A ver yo creo que las conductas de los seres humanos están totalmente relacionadas con las sanciones muchas veces, entonces en el rugby por ejemplo te pueden echar y te echan por noventa y nueve años, no jugas más, o sea hoy en el rugby por ejemplo está la tecnología. Si no te vio el juez, te puede echar un juez que te vio en un video. Entonces el tipo sabe que no puede hacer eso, porque no es que capaz que está de espaldas el juez, lo pueden sancionar después de un partido, le hacen lo que se llama un "sighting" y lo suspenden y lo echan. Son tecnologías que tienen todos los deportes, pero justamente que es lo que pasa, muchos otros deportes no la aplican, porque tienen miedo de las consecuencias o sea es como el famoso gol en el fútbol o coso en el rugby hace muchos años que se usa la tecnología para convalidar un try o no y es lo más justo y no pasa nada, no se arma lío. Hacés un try, y después el juez lo cobra y después lo anula, porque vio por la tele que no era así y no pasa nada. Imaginate en el fútbol que hagan un gol, que lo griten en el estadio, la hinchada y después lo anulen, puede ser un caos. Esas son como las grandes diferencias."

3) ¿Jugar o haber jugado al rugby, puede ser un valor agregado en el desempeño laboral? ¿Por qué? ¿En qué se nota en el trabajo?

"Sí mirá, eh yo creo que firmemente sí; o sea convencido te contesto la pregunta que sí, este, y de hecho tengo muchísimos casos que lo prueban. Hoy hay muchísimos gerentes de muchas empresas que son ex jugadores de rugby y digo es muy común de verlo mismo en Uruguay pasa mucho; pasa mucho en otros países y bueno es un poco entendible, en el sentido que el rugby es un deporte que te implica mucho trabajo en equipo, mucha disciplina, eh mucho sacrificio ta. Es un deporte en donde de alguna manera eh vos te vas este educando y tratando de hacerte duro en siempre ir superando obstáculos o sea hay mucho de mental, vos necesitas tener la cabeza muy fuerte para muchas

cosas o sea , no darte por vencido me entendés, seguir intentando. Es un deporte donde hay muchos códigos entonces muchas veces las empresas también buscan gente en sus altos cargos que tengan códigos, que sepan que tienen que defender a la empresa, pero que todo tiene un límite, que no es defenderla o hacer cualquier cosa a cualquier precio, porque eso te puede generar otros problemas, entonces el tener buenos valores, el tener buenos códigos creo que es algo que es importante.

Después también este, hay un tema que que no es menor, que es que el rugby es un deporte que cómo decís tú, tiene un tercer tiempo, cómo tiene muchas cosas, digo es un deporte donde los equipos viajan mucho, generan mucho relacionamiento, conoces muchas personas, conoces mucha gente, eh te acostumbras a tratar con las personas, entonces digo creo que todas esas cosas son cosas que en el momento de tomar decisiones son súper importantes.

Yo no fui dirigente de muchos otros deportes como para poder hablar con propiedad, lo que sí muchas veces hemos hablado o uno cuando llegas acá a la presidencia de la Unión vas a muchas reuniones a muchas federaciones, reuniones del Comité Olímpico, he tenido la posibilidad de integrar varias comisiones en el Comité Olímpico o en mismo por ejemplo acá en el estadio Charrúa es una concesión tripartita, entonces también está la AUF, entonces digo hemos tenido muchas charlas. Lo que si muchas veces pasa en el rugby, que el rugby es un deporte que más allá que se ha profesionalizado mucho, en su base sigue siendo muy amateur en cuanto al concepto, entonces este vos ves otros deportes y a veces ves que los dirigentes de otros deportes tienen en su balanza o en su, como te puedo explicar, o en su vida cotidiana, algunos intereses que pueden hacer más difícil la gestión o pueden hacer cosas más complicadas.

En el rugby este por ejemplo no existe no sé, si lo comparás con el fútbol ponele, no existe lo que es los pases de los jugadores, las contrataciones digo o el tema del dinero permanente, eso de que me salvo porque juego al rugby;

todos esos intereses o conflictos de intereses es como que es un poco más sano en ese sentido, está un poco ajeno. Es un deporte donde de repente los dirigentes no, no se van a hacer millonarios ni mucho menos por ser dirigentes de rugby y vos ves que en el fútbol sí pueden lograrlo. Es un deporte que es muy profesional en muchos países incluso en Uruguay a nivel del seleccionado, también es un deporte que se maneja en forma muy profesional, pero que mantiene el espíritu amateurista en su esencia en lo que es la dirigencia.”

4) ¿Se pueden relacionar las destrezas necesarias para un buen desempeño en el rugby, y aquellas necesarias para un buen desempeño laboral? ¿De qué maneras?

“Entiendo la pregunta perfectamente. Digo creo que eso trasciende el rugby sino que abarca el deporte en general. Este a ver, yo creo que una persona que, que sea una persona sana, que tenga buenos hábitos, que digo que haga deporte, que se sienta contenta con su físico, que sea saludable, que tenga buena salud, que tenga... bueno todas esas cosas ayudan mucho a después tu desempeño laboral, a poder estar en el trabajo mejor, con más energías, con más ganas, con más claridad para pensar las cosas.

Eh no estoy diciendo nada raro ni nada nuevo, sin embargo hoy en día hay muchos trabajos que a sus gerentes generales o a sus este, encargados los mandan o les pagan un gimnasio o les dan libre una hora para que hagan deporte o le fomentan equipos de fútbol dentro de las empresas para mantener cosas grupales y vida sana. O hacen comedores y fomentan un menú saludable... bueno cuando vos sos deportista también te preocupas de comer bien, de estar en línea bueno, son todas cosas que creo que hacen al bienestar de la persona, no digo que sean excluyente, por supuesto que no, y siempre existen las excepciones en todos los sentidos, pero digo sí de todas maneras entiendo como que una persona que esté contenta consigo misma, que esté satisfecha, que se sienta bien físicamente, bien de aspecto, que se sienta con

la mente sana, eh creo que son todas cosas que fomentan un bueno desempeño en el trabajo.”

* ENTREVISTA A JUGADORES O EX JUGADORES.

Para la elección de los entrevistados, se buscó en una primera instancia que fueran integrantes o ex integrantes de distintos clubes del medio local, para no sesgar la muestra a un único equipo.

Se priorizó a su vez que cómo rugbistas hayan tenido distintas experiencias, tanto a nivel local como a nivel internacional.

Entrevista a Rodrigo (Los Cuervos).

Rodrigo se mantiene vinculado al rugby, pero ahora desde el área comercial, vendiendo complementos alimenticios para jugadores.

1) ¿Qué valores crees que inculca el rugby?

“Los principales valores que inculca el Rugby son el compromiso, amistad y humildad.”

2) ¿Qué competencias valorarías en un compañero de trabajo?

“Lo que más valoraría sería la predisposición y el compañerismo.”

3) ¿Ves reflejados los valores transmitidos desde el rugby en tu vida laboral?
¿En qué situaciones?

“Sin duda que sí, en mi trabajo me relaciono todos los días con clientes nuevos y otros viejos. Los clientes necesitan de vos y vos de ellos, en cada interacción de estas se aplican los valores que trasmite el rugby. Considero que siendo humilde y compañero de tu cliente encontrarás el beneficio mutuo. Si lográs ser amigo de tu cliente difícilmente te cambie por otra marca. Por otra parte dentro de la empresa me relaciono con colaboradores de los cuales necesitas den lo mejor por vos y vos dar lo mejor por ellos. Si logramos crear un equipo de

trabajo, donde prime el compromiso y la amistad encontramos el mayor beneficio. Todos los días debes trabajar en base a los valores que nos trasmite el Rugby, o por lo menos es lo que yo intento hacer.”

4) ¿Jugar o haber jugado al rugby, puede ser un valor agregado en el desempeño laboral? ¿Por qué? ¿En qué se nota?

“A mi parecer tiene un valor agregado, básicamente porque si querés que la organización se base en estos valores, es mucho más fácil lograrlo con gente que los compartió aunque sea en otro ámbito, que a gente que tenés que enseñárselos y después lograr que los apliquen. Me ha pasado en la vida de necesitar de una persona para solucionar algún problema cotidiano y encontrarme con algún ex o actual rugbista que ofrece toda la predisposición para ayudarme y a superar ese problema. Esos son los momentos en que se nota.”

Entrevista a Matías (Old Christians).

Matías ha integrado seleccionados juveniles, tuvo un pasaje por Europa y actualmente forma parte del cuerpo técnico del equipo donde se retiró como jugador.

1) ¿Qué valores crees que inculca el rugby?

“Trabajo en equipo, esfuerzo, compromiso, solidaridad, respeto, humildad.”

2) ¿Qué competencias valorarías en un compañero de trabajo?

“Esas mismas del punto 1, siempre digo que el mejor empleado es un jugador o un ex jugador que haya entendido los valores del rugby.”

3) ¿Ves reflejados los valores transmitidos desde el rugby en tu vida laboral?
¿En qué situaciones?

“Totalmente, es un estilo de vida, un estilo de pensar que trasciende el trabajo, se aplica en todo momento y circunstancia. Ejemplo: al momento de resolver alguna circunstancia laboral, al plantear una mejora, al ser reconocido, siempre afloran los valores del rugby (trabajo en equipo, compromiso, respeto, humildad)”

4) ¿Jugar o haber jugado al rugby, puede ser un valor agregado en el desempeño laboral? ¿Por qué? ¿En qué se nota?

“Creo lo es pero para uno mismo primero, buscando hacer las cosas bien para uno y por ende para la empresa o grupo si se es empleado, luego eso los demás lo palpan y se acoplan de alguna manera, a pesar de no haber jugado o aprendido los valores del rugby.”

Entrevista a Martín (Pucaru).

Martín practica el deporte desde muy temprana edad y actualmente sigue en actividad.

1) ¿Qué valores crees que inculca el rugby?

“Creo que los valores que más destaco tienen que ver con el sacrificio, el esfuerzo, el trabajo en equipo, y sin dudas el respeto al prójimo.”

2) ¿Qué competencias valorarías en un compañero de trabajo?

“Valoraría: 1) que pida ayuda cuando la necesita; 2) que busque soluciones y no culpables ante determinados problemas; 3) que tenga buena voluntad, sea compañero y tenga ganas de trabajar.”

3) ¿Ves reflejados los valores transmitidos desde el rugby en tu vida laboral?
¿En qué situaciones?

“Sin dudas que sí. Como mencione anteriormente, creo que el rugby me ha formado para saber que por más que me esfuerce por intentar alcanzar mis objetivos, hay veces que otro fue mejor que yo y por eso no lo logré. El punto está en saber que esto te puede pasar y seguir esforzándote cada día más sin desmotivarse para alcanzar los objetivos que se propongan.”

4) ¿Jugar o haber jugado al rugby, puede ser un valor agregado en el desempeño laboral? ¿Por qué? ¿En qué se nota?

“Por el simple hecho de jugar o de haber jugado al rugby no te garantiza que vayas a tener un mejor desempeño laboral que el resto de las personas, pero sí es muy probable que lo tengas.”

A su vez, tener un rugbista en el equipo va a ayudar a tener un mejor clima laboral y a contagiar al resto de los integrantes de la organización a trabajar en equipo en busca de los mismos objetivos.

De todas maneras, es importante destacar que por más que un rugbista suma mucho en una organización, tampoco hay que verlo como un salvador.”

Entrevista a Federico (Old Boys).

Federico intenta acompañar a su equipo en cada partido, pero ahora como hincha.

1) ¿Qué valores crees que inculca el rugby?

“Sacrificio, compromiso, trabajo en equipo, respeto, tenacidad, solidaridad y compañerismo.”

2) ¿Qué competencias valorarías en un compañero de trabajo?

“Claramente todas las anteriores. Si tuviese que elegir algunas serían sacrificio, compromiso y tenacidad.”

3) ¿Ves reflejados los valores transmitidos desde el rugby en tu vida laboral?
¿En qué situaciones?

“Sin duda. En primer lugar en la tenacidad en situaciones límites o de estrés o incluso frente al manejo de la frustración. En estas situaciones se requiere tenacidad y fuerza de voluntad para levantarse ante la adversidad y seguir peleando, algo que creo está presente de manera constante en el rugby.

En segundo lugar el sacrificio y el compromiso son una forma de enfrentarse a cualquier problema o asunto a resolver. Asumirlo como propio y dar lo mejor para sacar el resultado óptimo.

Por último, el respeto hacia las normas y el prójimo son sin dudas cosas que se practican constantemente en el rugby y que son del día a día también en el trabajo.”

4) ¿Jugar o haber jugado al rugby, puede ser un valor agregado en el desempeño laboral? ¿Por qué? ¿En qué se nota?

“No sé si en el desempeño laboral, pero sí en la formación como persona y por ende en la forma en que uno afronta todos los temas en la vida. Genera su efecto también en el desempeño laboral, por trabajar en los valores mencionados.

Estos valores puede que sean innatos, pero el jugar al rugby muchos años los hace patentes y genera una forma de vida que indefectiblemente se ve reflejada en el ámbito laboral.”

ANEXO II

*** ENCUESTA POBLACIÓN GENERAL.**

1) ¿Practicar algún deporte colectivo, ayuda a mejorar el rendimiento laboral?

<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Pocas veces
<input type="checkbox"/> Algunas veces
<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Siempre

2) Ordene de mayor a menor la lista de competencias que Ud. aplica en el ámbito laboral:

<input type="checkbox"/> Tolerancia a la frustración
<input type="checkbox"/> Tenacidad
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Orientación a objetivos
<input type="checkbox"/> Relacionamiento interpersonal
<input type="checkbox"/> Disciplina

Del 1 al 6 (donde 1 es la menos aplicada y 6 la más aplicada)

3) ¿Considerás que en tu empresa se valora la práctica de deporte colectivo por parte de los empleados, cómo medio para el desarrollo de competencias de gestión?

<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Pocas veces
<input type="checkbox"/> Algunas veces

<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Siempre

4) Qué vínculo has tenido con un jugador o ex jugador de rugby en el ámbito laboral:

<input type="checkbox"/> Jefe directo
<input type="checkbox"/> Subordinado
<input type="checkbox"/> Par
<input type="checkbox"/> Cliente
<input type="checkbox"/> Otros (RRHH, Proveedor, etc.)
<input type="checkbox"/> Ninguno

5) Alguien que practica o ha practicado rugby, tiende a:

<input type="checkbox"/> Formar buenos equipos de trabajo.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Promover prácticas de integración fuera del ámbito laboral.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Ser más competitivo que la media.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Ser solidario con sus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre

	<input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Presentar un marcado respeto a la autoridad.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Priorizar la disciplina y el apego a las normas.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Buscar el bien común por encima del personal.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Estar comprometido con su trabajo y la empresa.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Ser una persona íntegra.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

Utilizar la opción "No aplica", si su respuesta en la pregunta # 4 fue "Ninguno".

*** ENCUESTA SELECCIONADO URUGUAYO DE RUGBY.**

1) ¿Practicar algún deporte colectivo, ayuda a mejorar el rendimiento laboral?

<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Pocas veces
<input type="checkbox"/> Algunas veces
<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Siempre

2) ¿Los valores inculcados en el rugby, ¿pueden verse reflejados en otros ámbitos de la vida cotidiana?

<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Pocas veces
<input type="checkbox"/> Algunas veces
<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Siempre

3) ¿Se pueden vincular los valores inculcados en el rugby, a las competencias necesarias para el desempeño laboral?

<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Pocas veces
<input type="checkbox"/> Algunas veces
<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Siempre

4) Ordene de mayor a menor la lista de competencias que Ud. aplica en el ámbito laboral a partir de su adquisición en la práctica del rugby:

<input type="checkbox"/> Tolerancia a la frustración
<input type="checkbox"/> Tenacidad
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Orientación a objetivos
<input type="checkbox"/> Relacionamento interpersonal
<input type="checkbox"/> Disciplina

Del 1 al 6 (donde 1 es la menos aplicada y 6 la más aplicada)

**5) ¿Has experimentado alguna situación en el ámbito laboral, donde hayas aplicado algunos de los valores inculcados en el rugby?
¿Cuáles?**

<input type="checkbox"/> Solidaridad.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Disciplina.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Respeto.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Pasión.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces

	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Integridad.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

Otro: _____

6) ¿Considerás que en tu empresa se valora la práctica de deporte colectivo por parte de los empleados, cómo medio para el desarrollo de competencias de gestión?

<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Pocas veces
<input type="checkbox"/> Algunas veces
<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Siempre

7) Alguien que practica o ha practicado rugby, tiende a:

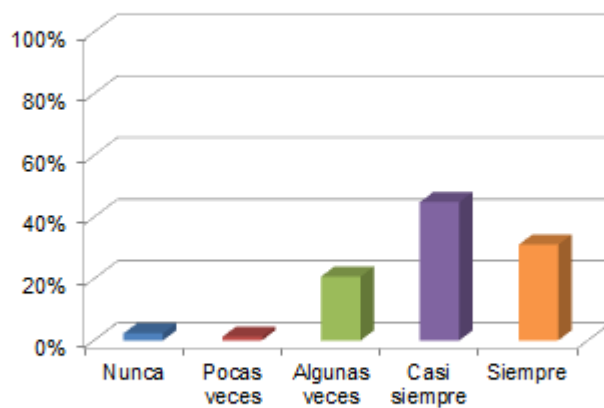
<input type="checkbox"/> Formar buenos equipos de trabajo.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Promover prácticas de integración fuera del ámbito laboral.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Ser más competitivo que	<input type="checkbox"/> Nunca

la media.	<input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Ser solidario con sus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Presentar un marcado respeto a la autoridad.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Priorizar la disciplina y el apego a las normas.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Buscar el bien común por encima del personal.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Estar comprometido con su trabajo y la empresa.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Ser una persona íntegra.	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

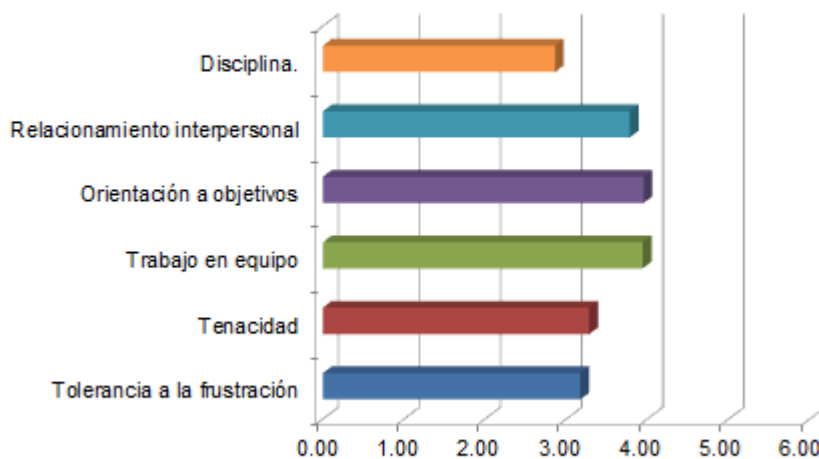
ANEXO III

*** GRÁFICAS ENCUESTA POBLACIÓN GENERAL.**

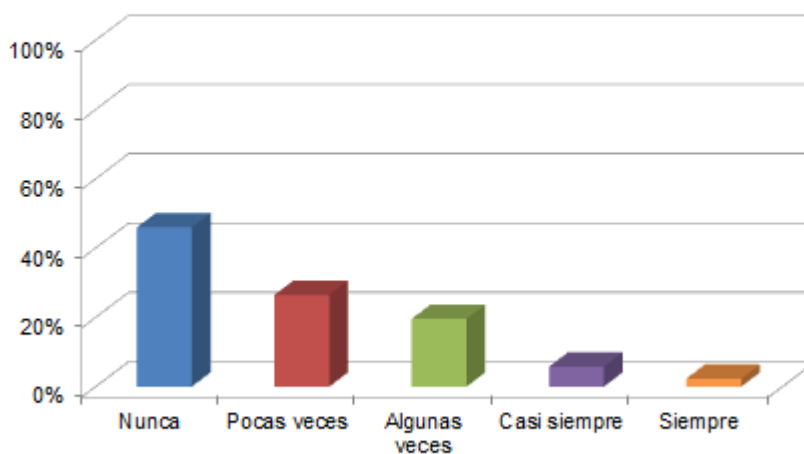
¿Practicar algún deporte colectivo, ayuda a mejorar el rendimiento laboral?



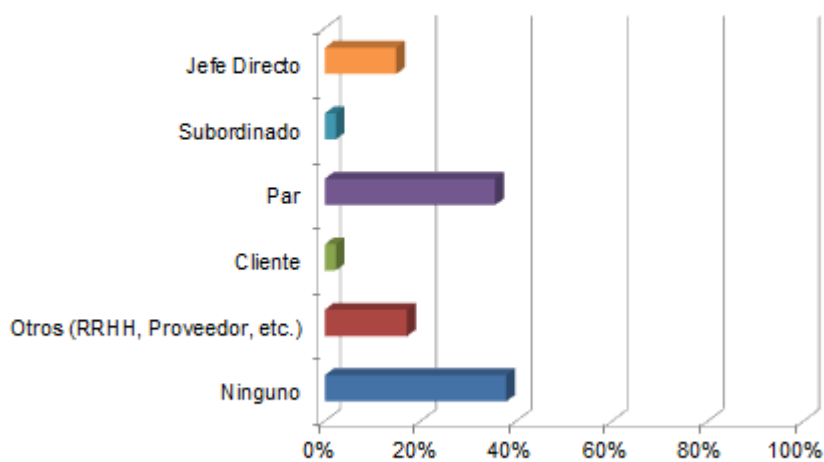
Ordene de mayor a menor la lista de competencias que Ud. aplica en el ámbito laboral:



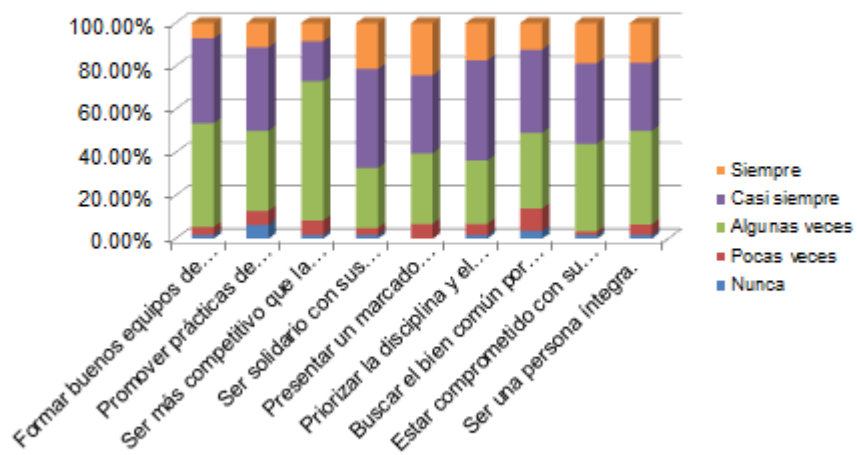
¿Considerás que en tu empresa se valora la práctica de deporte colectivo por parte de los empleados, cómo medio para el desarrollo de competencias de gestión?



¿Qué vínculo has tenido con un jugador o ex jugador de rugby en el ámbito laboral?

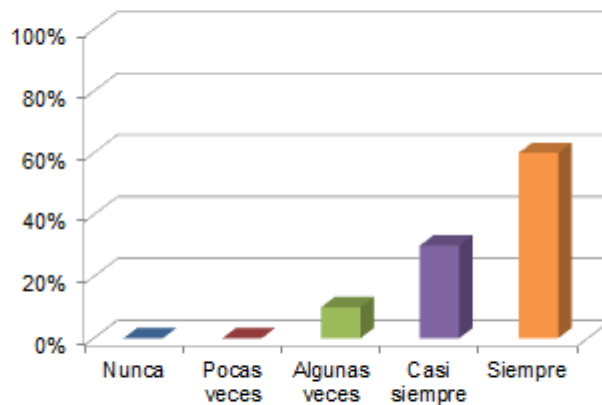


Alguien que practica o ha practicado rugby, tiende a:

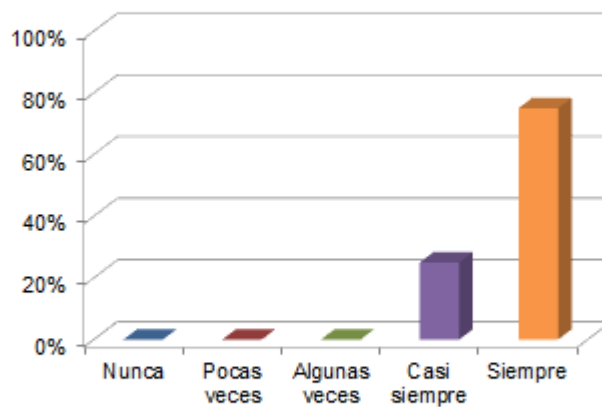


*** GRÁFICAS ENCUESTA SELECCIONADO URUGUAYO DE RUGBY.**

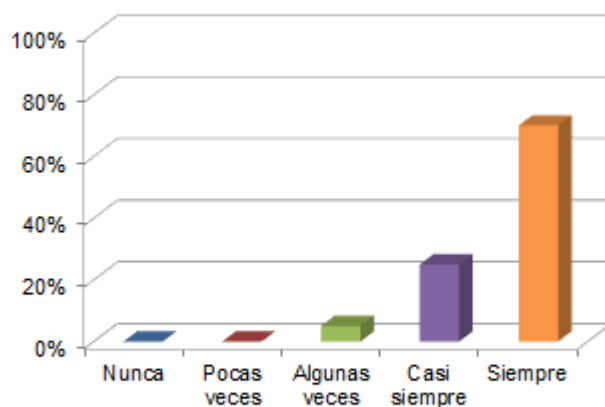
¿Practicar algún deporte colectivo, ayuda a mejorar el rendimiento laboral?



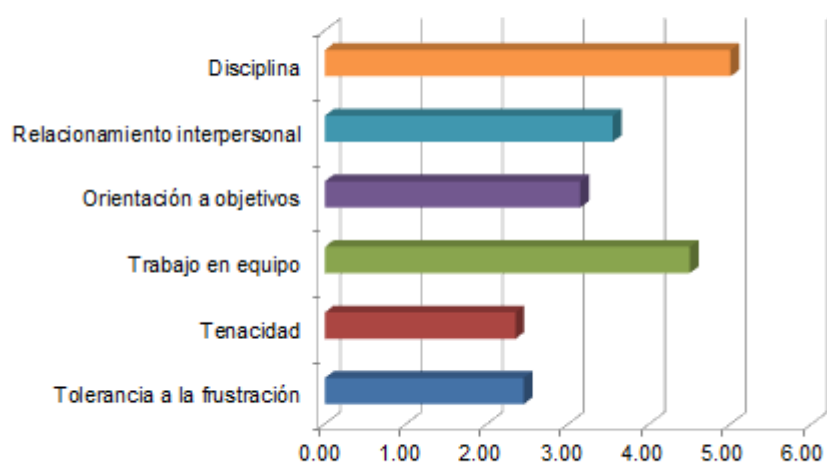
¿Los valores inculcados en el rugby, ¿pueden verse reflejados en otros ámbitos de la vida cotidiana?



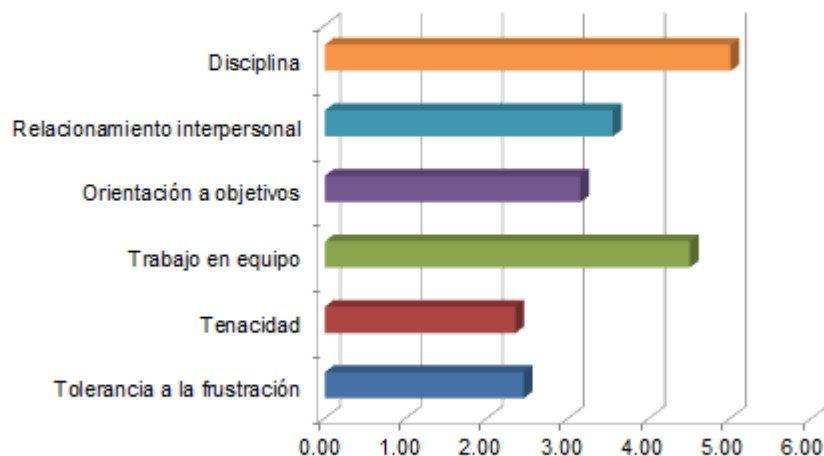
¿Se pueden vincular los valores inculcados en el rugby, a las competencias necesarias para el desempeño laboral?



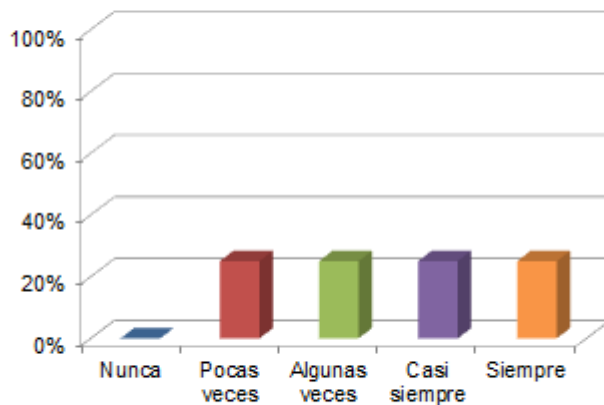
Ordene de mayor a menor la lista de competencias que Ud. aplica en el ámbito laboral:



Ordene de mayor a menor la lista de competencias que Ud. aplica en el ámbito laboral:



¿Considerás que en tu empresa se valora la práctica de deporte colectivo por parte de los empleados, cómo medio para el desarrollo de competencias de gestión?



Alguien que practica o ha practicado rugby, tiende a:

