

**Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos**



Escuela de Administración de Empresas

**Proyecto para Práctica de Especialidad para Optar por el
Grado de Bachillerato en Administración de Empresas**

**Propuesta para analizar criterios del liderazgo
actual y deseado en el Departamento de Dirección
Técnica de Negocios y Redes Internacionales del
Instituto Costarricense de Electricidad**

**Presentado por:
Karla Vanessa Jiménez Salas**

**Profesora Asesora:
MBA. Eileen Barrantes Barrantes**

San Carlos, Noviembre 2008

Resumen

Este trabajo aborda el tema de liderazgo en la Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales del ICE, la cual es una institución gubernamental, y además es la Institución más grandes en el país.

Específicamente lo que se quiere lograr con este proyecto es investigar cómo se maneja el tema de liderazgo en el área de La Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales (DTNRI), por lo que, se realizó un análisis de el liderazgo actual y deseado.

Para lo anterior, se puso en práctica la técnica de Grupo Focal o en ingles Focus Group, con el fin de averiguar por medio de los funcionarios de la DTNRI cómo sus jefaturas ejercen el tema de liderazgo y además conocer posibles soluciones dadas por los mismo a la brecha existente entre el liderazgo actual y deseado para esta área.

También se realizó un análisis por medio del plan de negocios del ICE, ya que era necesario conocer si se tenía o si se había planteado algún modelo de liderazgo antes de la realización de este trabajo.

Abstrac

The present paper deals with leadership in a government institution, the “Instituto Costarricense de Electricidad” (ICE) which is the largest in the country. What we want to achieve with this project, is to investigate how the leadership issue is dealt with inside the institution in the “Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales” (DTNRI) area. To this end, we conducted an analysis of the actual leadership and the desired leadership.

To achieve the goal of this study, we used the Focus Group technique; to ascertain through the DTNRI officials how their leaderships deal with the leadership issue and to acknowledge possible solutions given by the same officials as to how reduce the breach between what is and what is expected for this area’s leadership.

Through the ICE’s business plan was also conducted an analysis to find out if there was already a programme or, if any model had been presented for the leadership issue before this investigation began.

Agradecimientos

Con alegría agradezco al Instituto Tecnológico de Costa Rica ITCR, universidad en la cual me formé profesionalmente, por la enseñanza que me dieron y por el gran compromiso que tienen con el país.

Un profundo agradecimiento a la Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales del Instituto Costarricense de Electricidad ICE, por haber aceptado la realización o el desarrollo de ésta práctica profesional dentro de sus instalaciones.

También a la DTNRI, por haberme aceptado como una más de sus colaboradoras y por el acogimiento que me brindaron en todo momento. Además agradezco a mis compañeras del área de Recursos Humanos por ser tan solidarias y por la gran ayuda que me brindaron cuando yo así lo necesite.

Finalmente agradezco a mi profesora asesora del proyecto Eileen Barrantes Barrantes y al Profesor Eduardo Araya Molina, toda su apoyo brindado durante mi práctica y mis años en el ITCR y a todas las personas que se encontraron relacionadas por uno u otro motivo a este trabajo.

¡Muchas Gracias!

Dedicatoria

**Soy un pequeño lápiz en la mano de Dios,
con el que él escribe su carta de amor al mundo. "**

Teresa de Calcuta,

A mi Dios todo poderoso, que me guió y
me ayudo a terminar con éxito mi carrera.

**"La familia es la unión más estrecha, profunda
y santa que existe en la vida del hombre".**

Adolfo Kolping

A mi familia la cual me brindo el apoyo y el amor siempre.

**"Los padres para ser felices, tienen que dar.
Dar siempre, esto es lo que hace un padre".**

Honoré de Balzac

*A mi papá, el que me brindo toda la
ayuda económica durante todo mi carrera.*

**"Muchas cosas son posibles para los que tienen esperanza.
Aún más es posible para aquellos que tienen fe.
Y hasta aún muchísimo más para los que saben amar.
Pero todo es posible para aquellos que reúnen las tres virtudes."...**
Libro: Amor para Toda la Vida de James Dobson

*A mis amigos y mi novio los cuales me ayudaron a superar
ciertos obstáculos y me brindaron su cariño y amor.*

Índice - Contenido

INTRODUCCIÓN	1
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
A. REFERENCIA EMPRESARIAL	4
1. Antecedentes de la organización Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	4
2. Departamento de Dirección Técnica Negocios y Redes Internacionales (DTNRI).	9
B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	12
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
D. OBJETIVOS	13
1. General	13
2. Específicos.....	13
E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1. Alcances.	14
2. Limitaciones	14
MARCO TEÓRICO	15
A. ADMINISTRACIÓN	16
1. Definición.....	16
B. EFICIENCIA Y EFICACIA	17
1. Eficiencia.	17
2. Índices de eficiencia.....	17
3. Eficacia.	17
C. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
Definición	17
1. Funciones del DRH.....	18
3. Principios de La Administración de Recursos Humanos	19
D. Área de Capacitación	19

1. Adiestramiento	19
2. Entrenamiento	20
3. Capacitación	20
4. Desarrollo	20
5. Educación	20
6. Aprendizaje	20
7. Formación	20
8. Mejor nivel de vida	20
9. Productividad	21
E. Liderazgo.	22
1. Los tres tipos de líderes	23
2. Teorías de Liderazgo - Fundamentos	26
3. Teoría del comportamiento.....	28
4. Teoría de Contingencia	31
5. Intercambio de Graen	34
6. Modelo Camino --- Meta	35
7. Liderazgo Transformador	36
8. Liderazgo Transaccional	37
9. Inteligencia Emocional ¿Que hace a un Líder?	38
MARCO METODOLÓGICO	48
A. Metodología.....	49
1. Introducción	49
2. Fuentes de Información	49
3. Instrumentos de Recolección de Información.	50
4. Formulación del plan de trabajo	51
DESARROLLO DE LOS RESULTADOS.....	53
A. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.....	55
B. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	57

C. HIPOTESIS.....	58
D. ANALISIS DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN PLAN DE NEGOCIOS DE LA DTNRI.....	59
1. Análisis de los resultados del Focus Group.....	62
E. ANÁLISIS DE LIDERAZGO SOBRE TODA LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LA ORGANIZACIÓN.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
A. CONCLUSIONES.....	80
B. RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	83
A. LITERATURA CONSULTADA.....	84
B. INTERNET Y BASES DE DATOS.....	85
APÉNDICES.....	86
A. Apéndices.....	87

Índice de gráficos

GRAFICO 4. 1 Participación en el Grupo Focal.....	63
GRAFICO 4. 2 Percepción de la preparación para enfrentar la apertura comercial, que tienen los participantes del Grupo Focal, según su perfil profesional	64
GRAFICO 4. 3 Percepción de los colaboradores de la DTNRI, sobre la preparación para enfrentar la apertura comercial, desde sus puestos de trabajo.....	65
GRAFICO 4. 4 Tipos de líderes actuales y deseados según los colaboradores de la DTNRI... 	67
GRAFICO 4. 5 Principales características que debe tener un líder según los colaboradores de la DTNRI.	68
GRAFICO 4. 6 Percepción de los colaboradores de la DTNRI, sobre la adecuación de la labor de líderes, desarrollada por los coordinadores de sus direcciones	69
GRAFICO 4. 7 Porcentaje de colaboradores de la DTNRI que han recibido capacitación en el tema de liderazgo.	70
GRAFICO 4. 8 Opinión de los colaboradores de la DTNRI sobre la posibilidad de cerrar la brecha existente entre los estilos de liderazgo según los recursos con que cuenta el ICE.....	72

Índice de cuadros

CUADRO 2. 1 Los componentes de la inteligencia emocional	47
CUADRO 4. 2 Aspectos que deben mejorarse en la DTNRI con respecto a la ejecución de las funciones, para enfrentar la comercial en el mercado de las telecomunicaciones	66
CUADRO 4. 3 Aspectos que deben mejorarse en las áreas o procesos de la DTNRI, según los participantes del focus group	71

Introducción

Actualmente las organizaciones necesitan de forma continua la actualización del personal, específicamente en el tema de liderazgo. Estas suelen competir con base en las capacidades de cada una ya sea en conocimiento y experiencia, lo cual les da una ventaja ante sus competidores.

Como la situación de cada organización es única, sus necesidades de formación de liderazgo también lo son. Y es importante utilizar una "metodología de buena práctica" para fijar objetivos y prioridades de capacitación y desarrollo, y para saber cómo invertir el dinero.

El presente trabajo se encuentra basado en la necesidad del área de DTNRI del ICE en San Pedro, específicamente en el tema de Liderazgo actual y deseado, a fin de mantener un desempeño eficaz y eficiente y además adaptarse a las nuevas maneras de trabajar, debido a la situación cambiante del mercado, propiamente en lo que es, la nueva apertura de mercados debido al Tratado de Libre Comercio (TLC) de Costa Rica con otros países.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más persistente, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de "dominio personal", que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata de empresas de servicios.

La capacitación resulta más eficaz cuando aborda las necesidades y circunstancias específicas de las organizaciones a las que está dirigida. Por lo que en el desarrollo de proyecto se encontrará un análisis de las necesidades de la organización en cuanto al tema de liderazgo anteriormente mencionado; y además podrá ver la forma en cómo se realizó el proceso y cuáles fueron los métodos utilizados para la elaboración de la de recolección de información.

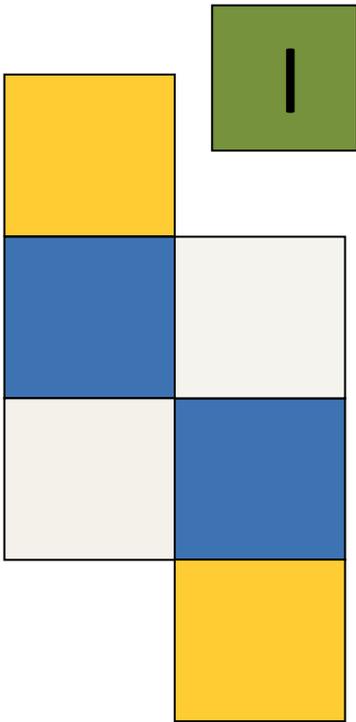
En el primer cap3tulo se detallan temas relacionados con la organizaci3n, como lo son los objetivos, metas, actividades y otros. Estos temas son de suma importancia para el trabajo tanto como para el lector, debido a que, se puede entender la forma de laborar de la instituci3n y adem3s comprender un poco como a funcionado y como esperan funcionar.

El segundo cap3tulo nos muestra el marco te3rico, el cual, nos brinda una mejor perspectiva del tema central del proyecto, ya que, contiene los conceptos de liderazgo y de otros temas relacionados con este.

El tercer cap3tulo detalla el proceso que sigui3 en el trabajo, ya que, este contiene la metodolog3a utilizada durante toda la investigaci3n, por lo que se puede ver cu3l fue el proceso desde su inicio y como se fue desarrollando el mismo.

El cuarto cap3tulo comprende el desarrollo de la investigaci3n, por lo que se puede decir, que es la parte m3s importante del documento, ya que se muestran todos los criterios y m3todo utilizados de forma desarrollada. Adem3s de los criterios obtenidos, se muestra el funcionamiento especifco de la instituci3n as3 como los respectivos an3lisis de cada uno de los m3todos aplicados.

Por 3ltimo encontramos la bibliograf3a utilizada y adem3s los anexos en el cual se muestra el cuestionario aplicado a los colaboradores durante las diferentes reuniones del Grupo focal.



GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

A. REFERENCIA EMPRESARIAL

1. Antecedentes de la organización Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

Historia

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) fue creado por el Decreto - Ley No.449 del 8 de abril de 1949 como una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está dotado de plena autonomía e independencia administrativa, técnica y financiera. Le corresponde, por medio de sus empresas, desarrollar, ejecutar, producir y comercializar todo tipo de servicios públicos de electricidad y telecomunicaciones, así como actividades o servicios complementarios a estos.

Como objetivos primarios el ICE debe desarrollar, de manera sostenible, las fuentes productoras de energía existentes en el país y prestar el servicio de electricidad. A su vez, se encarga de desarrollar y prestar los servicios de telecomunicaciones, con el fin de promover el mayor bienestar de los habitantes del país y fortalecer la economía nacional.

Su creación fue el resultado de una larga lucha de varias generaciones de costarricenses que procuraron solucionar, definitivamente, los problemas de la escasez de energía eléctrica presentada en los años 40 y en apego de la soberanía nacional, en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del país.

Como Institución encargada del desarrollo de fuentes productoras de energía eléctrica del país, le fueron encomendadas las siguientes funciones:

1. Solucionar el problema de la escasez de energía eléctrica del país, mediante la construcción y puesta en servicio de más plantas de energía hidroeléctrica, con sus correspondientes redes de distribución.
2. Promover el desarrollo del país mediante el uso de la energía eléctrica como fuente de fuerza motriz.
3. Procurar la utilización racional de los recursos naturales y terminar con la explotación destructiva e indiscriminada de estos.

4. Conservar y defender los recursos hidráulicos del país, mediante la protección de las cuencas, fuentes, cauces de los ríos y corrientes de agua.
5. Hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y financieros modelos de eficiencia capaces de garantizar el buen funcionamiento del Instituto y que sirvan de norma a otras actividades costarricenses.

Posteriormente, en 1963 y por medio de la Ley No. 3226, la Asamblea Legislativa le confirió al ICE un nuevo objetivo: el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional. Tres años más tarde, instaló las primeras centrales telefónicas automáticas y desde entonces, las telecomunicaciones iniciaron su desarrollo.

Con el devenir del tiempo, ha evolucionado como un grupo de empresas estatales, integrado por el ICE (Sectores Electricidad y Telecomunicaciones) y sus empresas: Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), las cuales han trazado su trayectoria, mediante diversos proyectos de modernización desarrollados en las últimas décadas.

Es un Grupo que se ha caracterizado por una gestión de desarrollo de clase internacional tendiente a satisfacer las necesidades evolutivas que plantean los clientes y un entorno altamente competitivo.

La principal fuente del Grupo ICE es su personal, que con esfuerzo y dedicación se ha convertido en uno de los mejores recursos técnicos y profesionales de América Latina. La baja rotación de los trabajadores, la especialización de las áreas técnicas del ICE y su preparación académica son muestra de que el recurso humano es uno de los mayores baluartes.

La globalización de los mercados y la revolución tecnológica llevan a las empresas del Grupo ICE a redoblar esfuerzos con una clara orientación hacia el cliente, con los mejores y más innovadores productos y servicios, con menos recursos y en el menor tiempo posible.

Es así como, con más de medio siglo de existencia, el Grupo ICE ha logrado la construcción de numerosas obras hidroeléctricas, térmicas y geotérmicas; la instalación de paneles solares en comunidades alejadas y la producción de energía eólica. Como resultado de esto la generación eléctrica logró dar cobertura eléctrica al 97.06% del territorio nacional.

En el sector de Telecomunicaciones se ha alcanzado una posición privilegiada con respecto a los demás países de Latinoamérica, pues cuenta con 31.62 teléfonos convencionales por cada 100 habitantes.

Costa Rica posee una cobertura telefónica del 95% de la población, colocándolo en el primer lugar de los países centroamericanos y el segundo a nivel sudamericano. Ofrece un servicio de telefonía básica, con los precios más bajos de instalación y tarifa mensual, así como otras facilidades avanzadas de telefonía.

Las Empresas del Grupo ICE

Son empresas del ICE las siguientes:

Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), en su condición de accionista mayoritaria.

Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA).

Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica S.A. (CRICRSA)

ICE (Sector Electricidad, Sector Telecomunicaciones y Sector Gestión Administrativa)

Para efectos de organización se habla del Sector Electricidad, compuesto por CNFL y Electricidad del ICE y del Sector Telecomunicaciones, compuesto por Telecomunicaciones del ICE y RACSA.

Visión del Grupo ICE

Empresa propiedad del Estado, competitiva, líder en el mercado de las telecomunicaciones, información e industria eléctrica con la mejor tecnología y recurso humano al servicio del cliente y la sociedad costarricense, que contribuya con el desarrollo económico, social y ambiental, promoviendo la universalidad del servicio en el ámbito nacional y el uso racional de los recursos naturales.

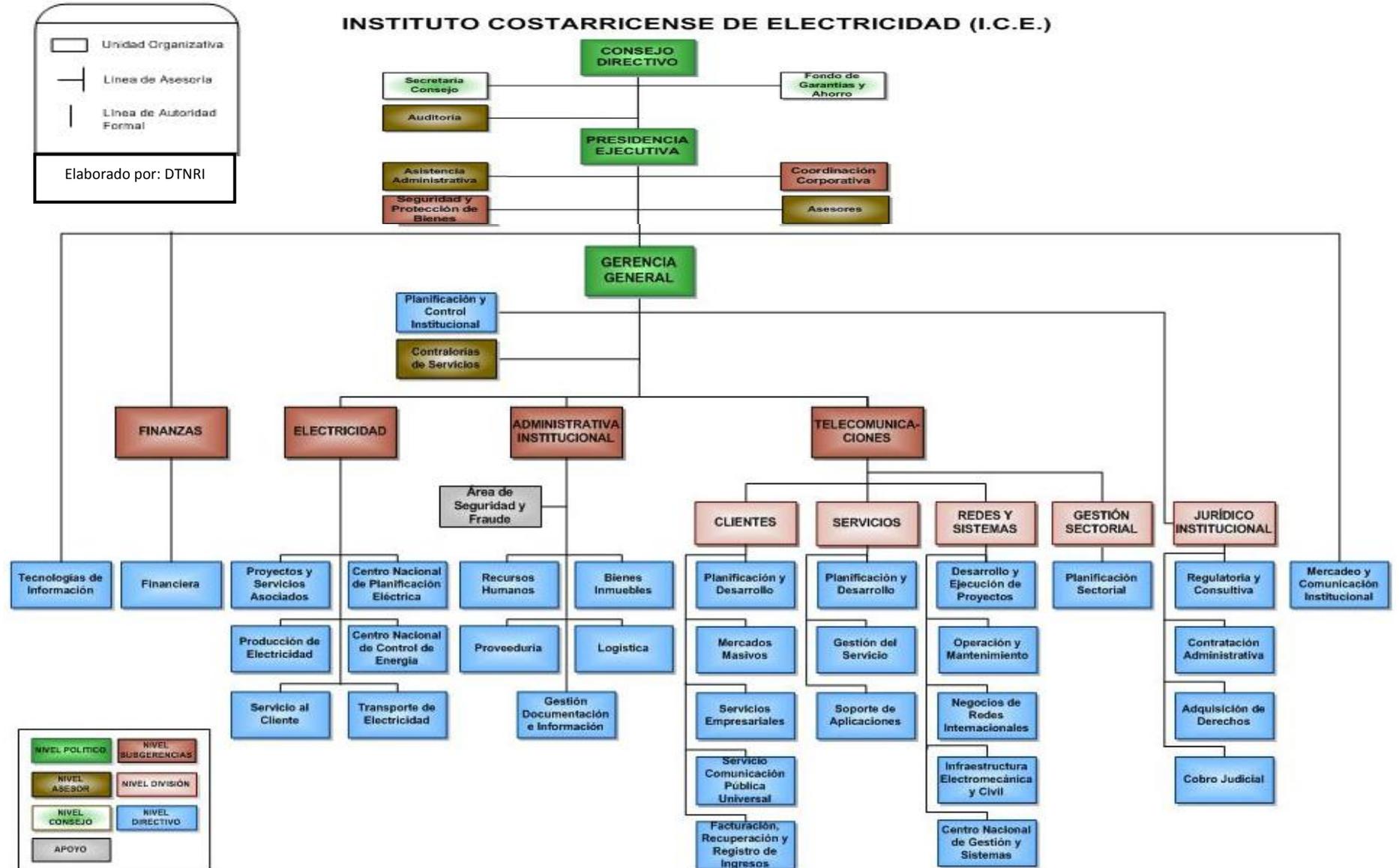


Misión del Grupo ICE

Servir a los mercados de la industria eléctrica y de las telecomunicaciones e información, con niveles de competitividad internacional, a través de un enfoque de multiservicios y aplicaciones, para satisfacer las crecientes y variadas necesidades de los clientes, manteniendo una posición de liderazgo en los nuevos segmentos de estas industrias y segmentos asociados, de acuerdo con el marco jurídico vigente.



Organigrama Estructural.



2. Departamento de Dirección Técnica Negocios y Redes Internacionales (DTNRI).

Misión

Proveer los servicios de red internacional y desarrollar negocios de telecomunicaciones e información rentables basados en acuerdos con socios estratégicos que soporten los servicios internacionales según los índices de calidad establecidos.

Visión

Ser el principal proveedor de servicios de red en Costa Rica para operadores locales e internacionales y tener participación en negocios de telecomunicaciones e información en otros países.

Rol

Administrar las relaciones con empresas de telecomunicaciones, operadores y socios estratégicos con quienes el ICE se interconecte o tenga relaciones comerciales para la provisión de servicios.

Actividades

Gestiona la relación con Carreras.

Mejora las condiciones en contratos internacionales.

Asegura la redundancia de los elementos de red que conectan a Costa Rica con el resto del mundo.

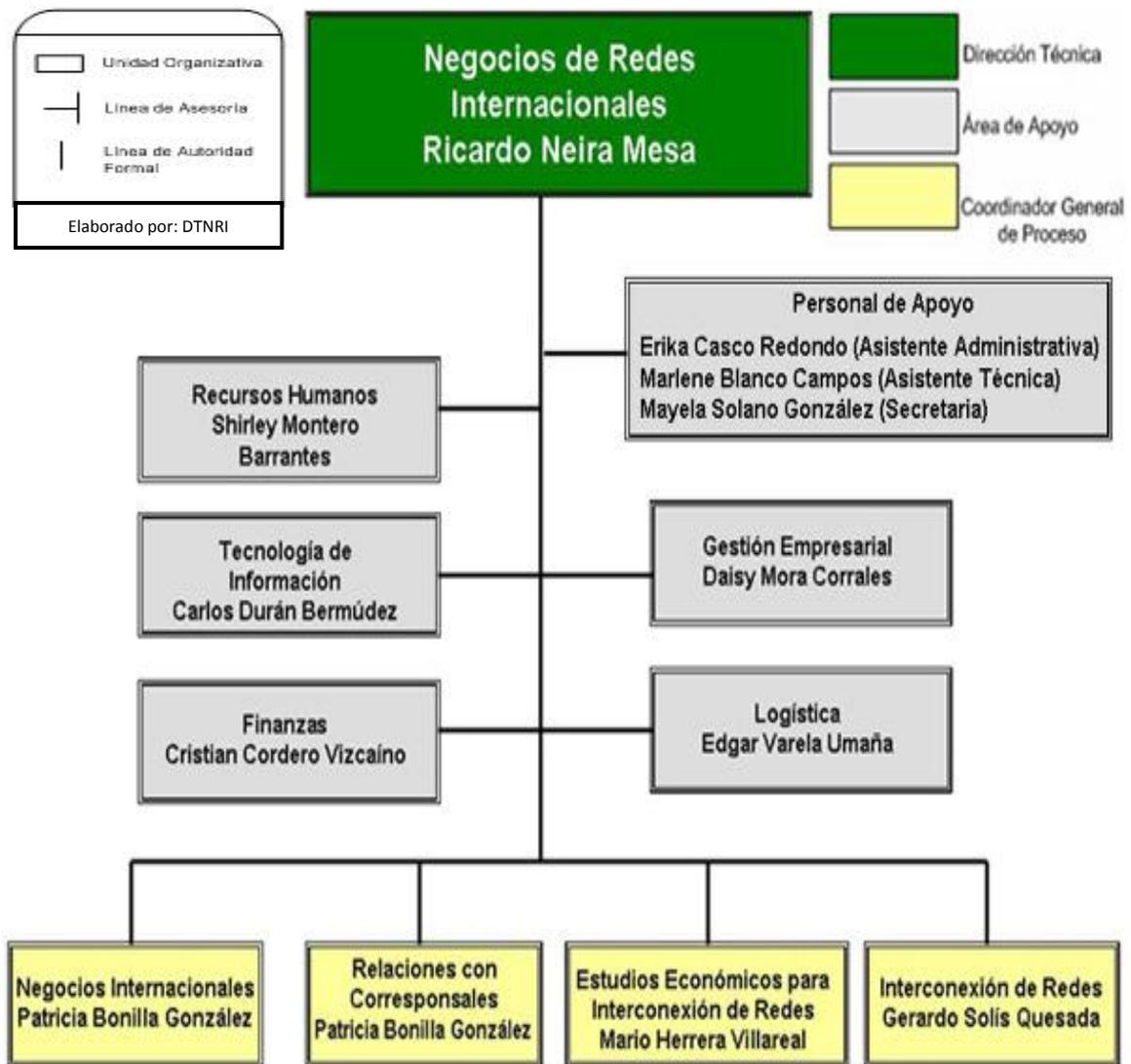
Productos

Gestión de las relaciones comerciales con los corresponsales, empresas de telecomunicaciones, operadores y socios estratégicos.

Estrategias económicas y financieras de los negocios internacionales.

Administración adecuada de los contratos de interconexión de redes internacionales.

Organigrama de Personal



Área de Apoyo Recursos Humanos

Objetivo

Contribuir a la eficacia de la DTNRI mediante un enfoque integral de retención y desarrollo del talento humano basado en competencias, desempeño, valores, seguridad y un clima organizacional favorable.

Actividades

Seleccionar al recurso humano que posea las competencias necesarias para el desempeño de su puesto y la realización personal con el fin de contribuir a los objetivos estratégicos de la DTNRI, la División de Redes y Sistemas y ICE.

Desarrollar el aprendizaje del personal de la DTNRI para contribuir al mejoramiento de su desempeño laboral y fomentar el alcance de los objetivos estratégicos.

Desarrollar mecanismos que permitan la integración del modelo de gestión humana por competencias y desempeño en las diferentes Áreas de la DTNRI.

Desarrollar e implementar las acciones necesarias para garantizar las condiciones laborales seguras basadas en los lineamientos institucionales.

Gestionar con oportunidad las diversas actividades de remuneración, a través del Sistema Integrado de Planillas conforme los requerimientos del personal de la DTNRI

B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La razón de este proyecto es analizar al personal de la Dirección Técnica Negocios y Redes Internacionales (DTNRI) con el fin de saber si, cuenta con la capacitación y la actitud que debería poseer en el tema de Liderazgo esto con el propósito de que asuma los nuevos cambios que se realizará debido a la apertura comercial que se estará dando en nuestro país. Se realizará un informe del estilo y los criterios de liderazgo actual y deseado. Además, se ofrecerán recomendaciones en base a lo que se descubra con el análisis que se le efectuará a la Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales.

El panorama o estado futuro de la situación problemática, después de la intervención propuesta con el proyecto podría mejorar, ya que depende de la institución tomar las acciones correctivas o interesarse en realizar o poner en práctica las mejoras reflejadas en la investigación y así, contribuir con el prestigio y buen desempeño del ICE en general.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la apertura del mercado de telecomunicaciones es necesario realizar un análisis profundo de cómo enfrentar el cambio, y así poder ver el nivel de liderazgo actual y requerido por la Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales (DTNRI). Debido a esto surge la necesidad de del personal de la DTNRI en el tema de Liderazgo. Dicha dirección se encuentra ubicada en el edificio de San Pedro, y cuenta con 64 personas laborando.

D. OBJETIVOS

1. General

Elaborar una propuesta base sobre el estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades de la Dirección de Técnica Negocios Redes Internacionales (DTNIR) del ICE, esto con base en los criterios recolectados dentro del área.

2. Específicos

Investigar sobre el tema de liderazgo, sus estilos y nuevas tendencias.

Identificar los criterios existente entre el perfil de los líderes actuales y los requeridos en la Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales (DTNIR), según la situación de apertura comercial que enfrenta el ICE.

Proponer los criterios de los modelos, tipos y sus nuevas tendencias de liderazgo que se considere acorde a las necesidades de la Dirección Técnica Negocios de Redes Internacionales DTNRI.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

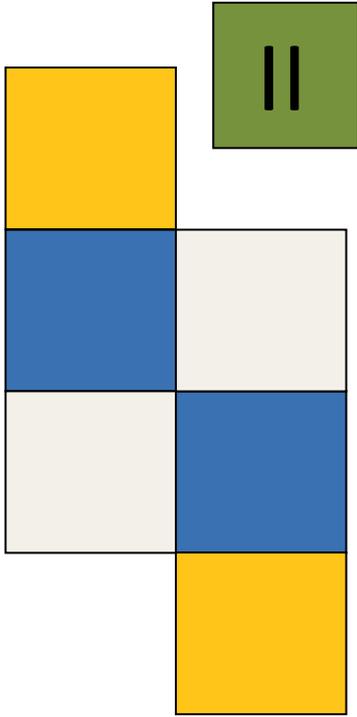
1. Alcances.

- I. La investigación abarcó el área de Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales, ya que este es el área en donde se solicitó el proyecto. Se tomó en cuenta a todas las unidades de la dirección DTNRI, tanto a jefes como a sus colaboradores ya que éstos presentan múltiples diferencias a la hora de realizar sus labores. La idea era conocer los diferentes tipos de opinión o de visión de futuro entre ellos. El objetivo de la investigación es elaborar una propuesta base sobre el estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades de la Dirección Técnica Negocios de Redes Internacionales DTNIR del ICE, esto utilizando los criterios recolectados dentro del área.

- II. En la realización del Grupo Focal se dio la siguiente situación: se debía de sacar una muestra para la realización de este, de la cual solo se lograría obtener un porcentaje de la población del área DTNRI para que la misma participara de la actividad; en oposición a lo anterior, se realizó una invitación a todos los empleados del área, de tal forma en que se pudiera lograr la participación de todos en el grupo focal, por lo que se obtuvo una respuesta positiva por parte de 31 colaboradores de un total de 64, lo cual, acabó siendo un hecho importante.

2. Limitaciones

- I. Obligatoriamente se tuvo que hacer dos convocatorias para los Grupos Focales (Focus Group), acción que requirió dos semanas y media, debido a que se convocaban a 7 personas por grupo y solo asistían 2 o 3.



MARCO TEÓRICO

El marco teórico es importante debido a que permite fundamentar técnicamente la investigación y ayuda a aclarar posibles dudas del lector. A continuación se presentan conceptos importantes para la investigación los cuales se encuentran relacionados con el tema del proyecto. Estos tratan criterios de diversos autores en lo que se refiere a liderazgo como lo son las teorías o modelos de liderazgo, además se encontrara con temas de actualidad como lo es la inteligencia emocional.

A. ADMINISTRACIÓN

Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W.. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición

1. Definición

Una definición breve de la Administración puede ser algo como: la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control

La administración se aplica en todo tipo de empresas. Es aplicable a los administradores en cualquiera de los niveles de corporación. La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

B. EFICIENCIA Y EFICACIA

1. Eficiencia.

Está vinculada a las cualidades técnicas de organización y administración de la misma. Es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "Hacer las cosas bien".

2. Índices de eficiencia.

Medida de eficiencia entre dinero gastado en marketing, audiencia, ventas y otros.

3. Eficacia.

Capacidad para determinar los objetivos adecuados, "hacer lo indicado", (Virtud, actividad, fuerza y poder), trata de hacer las cosas lo mejor posible y aquí es donde entran en juego aspectos creativos, de fuerza y dinamismo de los valores de la Dirección.

C. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W.. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición

Definición

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la institución.

1. Funciones del DRH

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicio. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, pero si tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

El área de Recursos Humanos se encarga exclusivamente de la DTNRI, ya que existe un área de Recursos Humanos que funciona como apoyo para el área o departamento central, el cual se encuentra ubicado en Sabana. Estas áreas brindan la ayuda a cada dirección establecida por la Institución, ya que son muchas las diferentes direcciones y además estas se encuentran en distintos cantones del área metropolitana.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además busca solución a los problemas que se desatan entre estos.

Llevar el control de beneficios de los empleados.

Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

Supervisar la administración de los programas de prueba.

Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

3. Principios de La Administración de Recursos Humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se establecen por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la organización.

D. Área de Capacitación

Algunos conceptos básicos utilizados de manera continúa en el área de capacitación son:

1. Adiestramiento

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, y desarrollarle habilidades para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

2. Entrenamiento

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

En administración: Es la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo.

3. Capacitación

Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de conocimientos orientadas a una mejor comprensión, desempeño y actitud del ser humano en su puesto actual o futuro.

4. Desarrollo

Educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo, generalmente busca ampliar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar en un colaborador.

5. Educación

Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

6. Aprendizaje

Es un cambio observable en la conducta hacia una creciente precisión en la respuesta o reacción. El aprendizaje es algo que sucede dentro del ser humano

7. Formación

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

8. Mejor nivel de vida

Es una condición social diferente que implica un progreso en su entorno.

9. Productividad

Es el resultado que se obtiene por cada unidad de trabajo que interviene. Necesidad de capacitación es la carencia o carencias profesionales detectadas en los trabajadores cuando no alcanzan los niveles de competencia mínimo exigidos para el desempeño de una ocupación.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

A continuación se presentan una serie de documentos, artículos y publicaciones los cuales se encuentran relacionados con el tema del proyecto.

El marco teórico es de suma importancia porque les proporciona una guía al investigador y al lector, ya que sirve entender mejor la misma, con base en teorías, modelos u otros y además sirve como conocimiento básico.

E. Liderazgo.

Las personas pasan la mayor parte del tiempo tratando de planear la forma cómo van a desarrollar sus actividades, tratan de plantear la manera cómo van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes, y a veces gastan más tiempo tratando de organizar su tiempo, pero también existen personas metódicas que logran organizar su tiempo de tal forma que logran sus objetivos y los desarrollan efectivamente.

El liderazgo es parte importante de la administración, debido a que, un buen líder no puede ocuparse de todas sus obligaciones y debe emplear muy bien su tiempo. Además debe tener habilidades tales como saber delegar, saber qué es importante y qué no lo es, qué es urgente y qué no, y tener un excelente manejo de las prioridades.

Sin embargo, existen diversas teorías correspondientes a este tema, por lo que a continuación se presentan distintos artículos relacionados con el mismo, a fin de dejar bien en claro el liderazgo.

Estos artículos hablan sobre cómo se forma el líder, ya que el paradigma de “el líder nace o se hace” ya fue puesto en claro, debido a que el líder necesita cultivar las cualidades que este posee para poder ser un líder de éxito. También se habla sobre lo importante que son las competencias en el tema del liderazgo, ya que cualquier persona tiene que convertirse en un ser competitivo para poder llegar a tener una empresa líder.

Además, se explican las diferentes teorías del liderazgo y los tipos de líderes que se encuentran actualmente.

1. Los tres tipos de líderes

¿Qué caracteriza a las personas que solemos llamar “líderes”? Son personas con visión e integridad, perseverantes, innovadores, y dispuestos a asumir riesgos. Sin embargo, se ha descubierto un atributo que poseen todos los líderes, que consiste en la habilidad innata para entender y aprovechar todo lo que se encuentra en su época, todo lo que moldea a su época. Por otra parte, se ha identificado tres tipos de líderes y su capacidad para aprovechar los factores presentes en determinado momento.

El líder empresarial

Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad.

C.W. Post: a principios del siglo pasado, C.W. Post era un vendedor itinerante en Michigan, el Silicon Valley de su época. Post desarrolló Postum, una bebida libre de cafeína. Como Post había sido un vendedor de puerta a puerta, decidió ofrecer muestras gratis, una práctica desconocida hasta el momento, para llegar directamente al consumidor final. Esto no sólo hizo de Postum un éxito comercial, sino que significó el comienzo de una nueva práctica en el área del mercadeo y ventas.

El líder como gerente

Un líder empresarial es aquella persona que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los comparten y trabajan juntos para alcanzarlos.

Louis B. Neumiller: los gerentes son maximizadores, es decir, sacan el máximo de lo que ya existe. Este es el caso de Louis B. Neumiller, quien en 1941 fue ascendido a presidente ejecutivo de Caterpillar. Pero poco después Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial y el ejército estadounidense le pidió a Caterpillar que se dedicara a producir artillería. Sin embargo, Neumiller temía que, al finalizar la guerra, Caterpillar fuera librada su suerte con el reto de recuperar el negocio de la maquinaria pesada. Así que convenció al ejército de que Caterpillar contribuiría mejor produciendo tractores, entre otros, pues intuía que, terminada la guerra, Asia y Europa se convertirían en mercados para la empresa. Y tuvo razón.

El líder carismático

Sí existen los líderes carismáticos. Sólo que se debe añadir una calificación moral a la definición, ya que dependiendo de las metas que buscan alcanzar personalmente o en una organización, se les puede denominar “líder carismático positivo o negativo”.

Líderes carismáticos positivos: buscan metas altruistas. Negativos: busca a toda costa alcanzar metas y no le importa los medios para lograrlo. Aparentemente su finalidad es buena, pero en el fondo se puede vislumbrar encumbramiento personal, egoísmo, intereses de otros grupos afines a él, etc.

Lee Lacocca: a principios de los años setenta, los fabricantes de automóviles de Estados Unidos parecían invencibles. Pero luego vino el embargo petrolero y la crisis energética, lo que contribuyó a que los fabricantes de automóviles japoneses tomaran la delantera sobre Detroit. En este sentido, el mayor perdedor fue Chrysler, que llegó a perder US\$ 1,7 mil millones. Entonces Lacocca decidió que ganaría US\$ 1 hasta que Chrysler volviera a ser rentable. Pero, además, Lacocca supo aprovechar tres fuerzas que estaban remodelando el mundo comercial estadounidense: primero, copió el método de producción japonés; segundo, fue el primero en reunir a trabajadores y gerentes en la junta directiva; y, tercero, notó que los “baby boomers” estaban formando familias, así que apostó por la producción de la minivan.

Bill Breen. (Septiembre 2005). Los tres tipos de líderes; Revista Fast Company.

2. Teorías de Liderazgo - Fundamentos

Gerencia.com. Estrategia y liderazgo, vol.1, No. 50 ENE, 2003.

Robbins, S.2004. Comportamiento Organizacional.10°, ed. Prentice Hall. México D.F, México. 704 p.

Davis, K; Newstrom, J. SF. Comportamiento Humano en el Trabajo ; Comportamiento Organizacional. 8°.

Ed. (tercera edición en español). Mc Graw- Hill. 734 p.

A continuación se expondrá una serie de teorías o modelos de liderazgo, los cuales explican los fundamentos de los modelos más reconocidos. Sin embargo, primero debemos de dar una pequeña introducción al tema de liderazgo, ya que anteriormente existían mitos en cuanto a este, o formas diferentes de verlo.

Comúnmente, la palabra liderazgo se relaciona con:

La posición asociada a una figura de autoridad como por ejemplo, un Presidente.

La posición asociada a una persona con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo o un ingeniero supervisor.

Un grupo de gente con cierta influencia.

Guía y dirección, como en la frase "el emperador no muestra suficiente liderazgo".

La capacidad o habilidad de dirigir.

Si simplemente definimos al liderazgo como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no), no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

Sin embargo, el liderazgo no necesita ser consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar.

Aún así, hay quienes consideran al "liderazgo inconsciente" un concepto dudoso. Muchos, dirían que ni siquiera puede llamársele liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder.

Teoría X

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964), postuló dos teorías contrapuestas en su libro "El lado humano de la empresa" (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Las premisas de la teoría X son:

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus colaboradores encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete, por las compensaciones que recibirá, asociadas con su logro.

3. Teoría del comportamiento.

GRID Administrativo

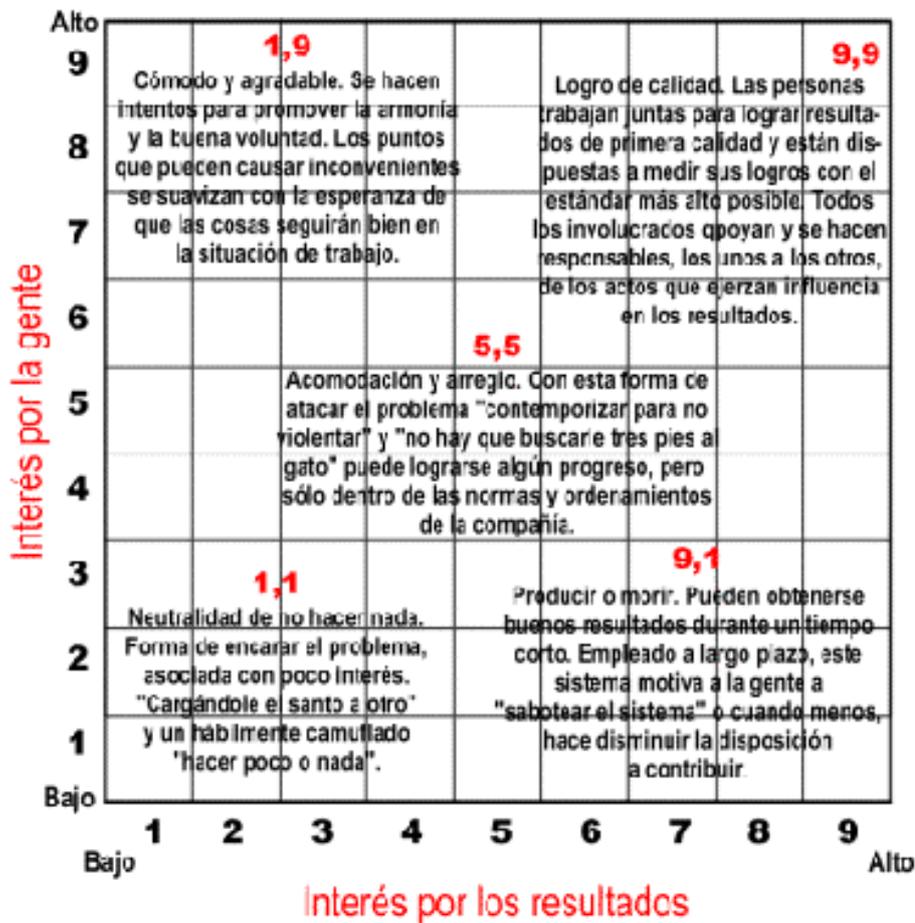
El GRID administrativo fue creado a partir de conclusiones obtenidas de estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción", de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

El GRID no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El GRID es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de los estilos de liderazgo, y se visualiza la comparación de un estilo con otro. El GRID identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID".

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9, en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).



Teoría del Sistema de Likert

Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas, con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

Sistema 1: Autoritario explotador.

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los colaboradores, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

Sistema 2: Autoritario, pero paternal.

Las personas directivas son condescendientes con los colaboradores, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los empleados y permiten una cierta delegación en la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra.

Los directivos tienen una cierta confianza en los colaboradores, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los empleados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los que tienen a cargo.

Sistema 4: Participativo y democrático.

En este caso, los directivos tienen una confianza completa en sus colaboradores, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con su personal a cargo.

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

4. Teoría de Contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto, que bien puede suceder o no. Se refiere a algo cuya verdad o falsedad solo pueden conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las empresas. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la institución, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

Nivel institucional o nivel estratégico

Nivel intermedio

Nivel operacional

Liderazgo Situacional

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguido es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea), y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación), que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus colaboradores.

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socio emocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los colaboradores.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como al alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

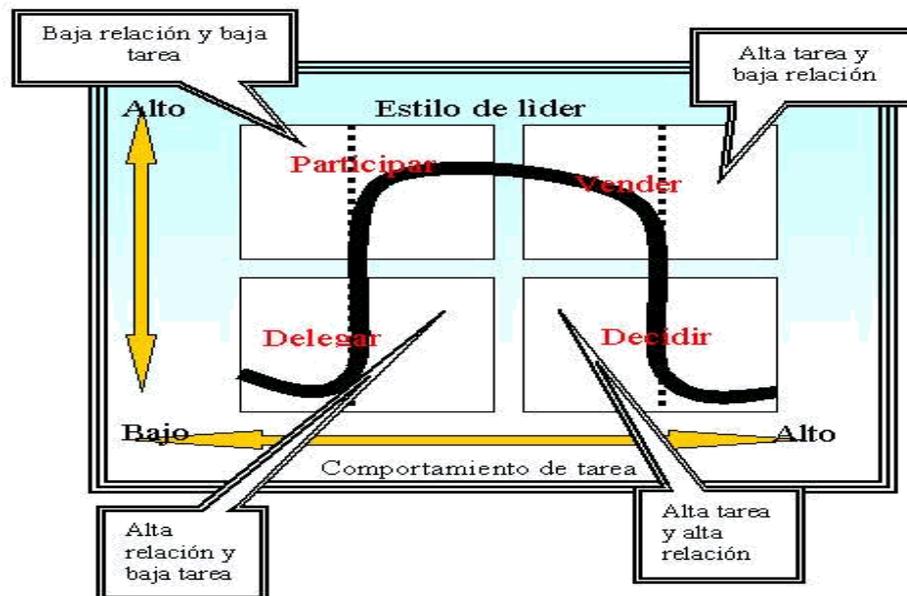
Decir (Alta Tarea - Baja Relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

Vender (Alta Tarea - Alta Relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar (Baja Tarea - Alta Relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegar (Baja Tarea - Baja Relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del colaborador:



1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.

3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Establece que existen tipos de líderes orientados por diferentes motivos:

Valores

Objetivos

Necesidades

Visión de futuro

Razón

Asertividad

Institucionalidad

Formación

Consejo

5. Intercambio de Graen

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD), George Graen, su creador, considera que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el Modelo de Contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus colaboradores prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados. Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)". Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD, de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD, Robert Vecchio, ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.

Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.

Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.

Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes

6. Modelo Camino --- Meta

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración de iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión “camino -meta” deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Se identificaron cuatro comportamientos de liderazgo:

El líder directivo: Permite a los colaboradores saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.

El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus colaboradores.

El líder participativo: Consulta con los colaboradores y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los colaboradores se desempeñen a su nivel más alto.

7. Liderazgo Transformador

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida.

El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus colaboradores en 3 formas:

1. Hacerlos conscientes de lo importante que es su trabajo para la organización, para el alcance de las metas.

2. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades, para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
3. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal, sino en el de toda la organización.

8. Liderazgo Transaccional

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

9. Inteligencia Emocional ¿Que hace a un Líder?

Daniel Goleman. Inteligencia Emocional ¿Que hace a un Líder?; Revista HARVARD BUSSINESS REVIEW America Latina.

Daniel Goleman fue el primero en presentar el término “inteligencia emocional” a un público amplio en su libro homónimo de 1995. En una investigación realizada entre casi 200 grandes empresas globales, Goleman descubrió que, si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (como inteligencia, firmeza, determinación y visión), son necesarias para el éxito, son a la vez insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Estas cualidades pueden sonar “blandas” y poco profesionales, pero Goleman estableció relaciones directas entre inteligencia emocional y resultados empresariales cuantificables. Aunque la relevancia de la inteligencia emocional para los negocios ha generado debates durante los últimos seis años, el artículo de Goleman sigue siendo una referencia definitiva sobre la materia. Entrega una descripción de cada componente de la inteligencia emocional y ofrece una discusión detallada sobre cómo reconocerla en líderes potenciales, cómo y por qué se relaciona con el desempeño y de qué forma se puede aprender.

¿Qué hace a un líder? por Daniel Goleman

El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non (sin la cual no) del liderazgo.

Los estilos personales de líderes sobresalientes varían: algunos son moderados y analíticos, otros vociferan sus proclamas desde la cima de la montaña. Igualmente importante, cada situación requiere diferentes tipos de líderes. La mayoría de las fusiones necesita un negociador sensible al mando, mientras que muchos procesos de cambio requieren una autoridad más enérgica.

No obstante, se ha descubierto que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aun así no será un buen líder.

En las siguientes páginas se ahondará en estas cuestiones, analizando uno por uno cada componente de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Evaluando la inteligencia emocional

En los últimos años se ha analizado los modelos de competencia de 188 empresas. Al realizar el proyecto, el objetivo era determinar qué capacidades personales favorecían un desempeño sobresaliente en esas organizaciones, y hasta qué punto lo favorecían. Se agruparon las capacidades en tres categorías: destrezas puramente técnicas, como contabilidad y planificación de negocios; habilidades cognitivas, como razonamiento analítico, y aquellas que reflejan inteligencia emocional, tales como la capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio.

Al analizar todos estos datos se encontraron resultados sorprendentes. Efectivamente, el intelecto era un factor clave en el desempeño sobresaliente. Y las habilidades cognitivas, como pensar de manera global y la visión a largo plazo, eran especialmente importantes.

Pero al calcular la proporción de destrezas técnicas, coeficiente intelectual e inteligencia emocional como ingredientes de un desempeño excelente, la inteligencia emocional resultó ser dos veces más importante que el resto para empleos a cualquier nivel. Es más, el análisis reveló que cuanto más alto sea el puesto de un profesional estrella, más se podrá atribuir su eficacia a sus capacidades de inteligencia emocional. Cuando en los puestos superiores de liderazgo se compara a los profesionales estrella con aquellos promedios, casi 90% de la diferencia en sus perfiles se podía atribuir a factores de inteligencia emocional, más que a habilidades cognitivas.

La autoconciencia

La autoconciencia es el ingrediente primordial de la inteligencia emocional, algo que cobra sentido si se tiene en cuenta que hace miles de años el oráculo de Delfos aconsejaba “conócete a ti mismo”. Autoconciencia significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia no son ni extremadamente críticas ni confiadas en exceso.

Más bien, son honestas consigo mismas y con los demás. Quienes tienen un alto grado de autoconciencia saben cómo sus sentimientos los afectan a ellos, a otras personas y a su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, alguien que tiene conciencia de sí mismo y que sabe que los plazos de entrega muy ajustados sacan a relucir lo peor de su persona, procura planificar su tiempo con cuidado y hacer su trabajo con antelación. Otra persona con una alta autoconciencia podrá trabajar con clientes muy exigentes; entenderá el impacto del cliente en su humor y las verdaderas razones de su frustración.

Una persona que carece de autoconciencia tiende a tomar decisiones que pasan a llevar valores ocultos y por ende ocasionan dilemas internos. “La cantidad de dinero se veía bien, así que firmé”. Las decisiones de las personas que tienen conciencia de sí mismas calzan con sus valores y, en consecuencia, a menudo opinan que su trabajo es vigorizante.

¿Cómo se puede reconocer la autoconciencia?

Por encima de todo, se deja ver como sinceridad y capacidad para autoevaluarse de manera realista. Las personas con una alta autoconciencia pueden hablar acertada y abiertamente (aunque no necesariamente de forma efusiva o “confesional”), sobre sus emociones y el impacto que tienen en su trabajo.

Pregunte a un candidato por una ocasión en la que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo que después lamentó. Los candidatos que tienen conciencia de sí mismos son sinceros en admitir el fracaso, y a menudo relatan sus anécdotas con una sonrisa. Una de las marcas distintivas de la autoconciencia es la capacidad de reírse de uno mismo.

La autoconciencia también se puede identificar durante las evaluaciones de desempeño. Las personas que tienen conciencia de sí mismas saben (y hablan de ello sin problemas), cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, y a menudo demuestran una sed de crítica constructiva. Por el contrario, las personas con baja autoconciencia interpretan el mensaje de que necesitan mejorar como una amenaza o una señal de fracaso.

Las personas autoconscientes también se distinguen por la confianza que tienen en sí mismas. Comprenden muy bien cuáles son sus limitaciones y es poco probable que se cuelgue la soga al cuello. Además, saben cuándo pedir ayuda. Y los riesgos que asumen en el trabajo son calculados.

Generalmente las personas admiran y respetan la franqueza. Es más, a los líderes se les exige constantemente que tomen decisiones que requieren una valoración franca de todas las capacidades (las propias y las de los demás).

La autorregulación

Los impulsos biológicos dirigen nuestras emociones. No nos podemos librar de ellos, pero podemos hacer bastante por controlarlos. La autorregulación, que es como una constante conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos.

¿Por qué es tan importante la autorregulación en los líderes?

Ante todo, las personas que dominan sus sentimientos e impulsos (es decir, las personas que son razonables), son capaces de crear un clima de confianza y de justicia. En ambientes así, la política y las rencillas se reducen drásticamente y la productividad es alta.

Cuanto menos malos humores haya en la cúpula, menos habrá también a lo largo de la organización.

Segundo, la autorregulación es importante por razones de competitividad. Todo el mundo sabe que en los negocios de hoy predominan la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que dominan sus emociones son capaces de correr junto a los cambios. A medida que la iniciativa progresa, estas personas pueden avanzar con ella. Algunas veces, incluso lideran el avance.

Se enfatiza aún más la importancia de la autorregulación en el liderazgo para plantear cuánto refuerza la integridad, algo que no sólo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional.

Al igual que la autoconciencia, la autorregulación suele no ser valorada en su justa medida. A las personas que pueden dominar sus emociones se las percibe a veces como seres impasibles, y sus maduras respuestas se interpretan como carentes de pasión. A aquellos de temperamentos vehementes se les tilda a menudo de líderes “clásicos”, y sus arrebatos son considerados signos de carisma y poder. Pero cuando llegan a la cima, su impulsividad muchas veces les perjudica.

La motivación

Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas. A muchas personas les motivan factores externos, tales como un buen salario o el estatus que implica un título imponente o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, a las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo. Si está buscando líderes, ¿cómo puede identificar personas a quienes les motive el afán de logro en vez de las recompensas externas? La primera señal es la pasión por el trabajo en sí. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor. Son persistentes en sus preguntas sobre por qué las cosas se hacen de un modo u otro.

Las personas que se sienten impulsadas al logro. Siempre están elevando la vara del desempeño, y les gusta llevar la cuenta. Veamos primero la vara del desempeño. Durante sus evaluaciones de desempeño, las personas con altos niveles de motivación podrían pedir a sus supervisores que les “exijan”.

Por supuesto, un empleado que combina auto conocimiento y motivación interna sabe reconocer sus límites, pero no se contentará con objetivos demasiado fáciles de cumplir. Por consiguiente, es natural que las personas con tendencia a mejorar también demanden un método para controlar el progreso, el propio, el de su equipo y el de la empresa. Mientras las personas con escasa motivación hacia el logro se muestran imprecisas respecto a los resultados.

Curiosamente, las personas con motivación alta son optimistas incluso cuando los resultados son adversos. En casos así, la autorregulación se combina con la motivación hacia el logro para superar la frustración y la depresión que se producen tras un revés o fracaso.

Los ejecutivos que intenten detectar altos niveles de motivación hacia el logro entre su personal pueden fijarse en una última evidencia: el compromiso con la organización. Cuando las personas aman sus trabajos por el trabajo en sí, a menudo se sienten comprometidas con las entidades que hacen posible esa labor. Los empleados comprometidos suelen permanecer en una organización, aun cuando les persigan cazatalentos con los billetes en la mano.

La empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce más fácilmente. Todos hemos sentido la empatía de un profesor o de un amigo perceptivo; todos hemos padecido su ausencia en un mentor o un jefe insensible.

Pero empatía no significa sensiblerías del tipo “yo estoy bien, tú estás bien”. Para un líder, no es cuestión de adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla. Imposibilitaría la acción. Más bien, empatía significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

Hoy, la empatía es un ingrediente del liderazgo particularmente importante por al menos tres razones: el creciente uso de trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad cada vez mayor de retener al talento. Considere el desafío de liderar un equipo. Como puede atestiguar cualquiera que haya formado parte de uno, los equipos son calderos de emociones en ebullición. A menudo tienen que alcanzar el consenso, algo que de por sí es duro entre dos personas y que empeora a medida que la cantidad aumenta. Incluso en grupos con sólo cuatro o cinco miembros, se forman alianzas y se fijan agendas contrapuestas. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas sentadas en la mesa.

La globalización es otra causa de la creciente importancia de la empatía en los líderes empresariales. El diálogo intercultural puede conducir fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es un antídoto. Las personas que la poseen saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal, pueden captar el mensaje que se esconde detrás de las palabras. Más aún, comprenden profundamente la existencia y la importancia de las diferencias culturales y étnicas.

En último término, la empatía juega un papel clave en la retención de talento, particularmente en la actual economía de la información. Los líderes siempre han necesitado empatía para formar y retener a las personas valiosas, pero hoy es mucho más lo que está en juego. Cuando las buenas personas se marchan, se llevan con ellas el conocimiento de la empresa. Es ahí donde entran en acción el entrenador (en inglés *coaching*), y el mentor (en inglés *mentoring*). En repetidas ocasiones se ha demostrado que ambos no sólo conducen a un mejor rendimiento, sino también a una mayor satisfacción laboral y menor rotación. Pero lo que hace que sean la solución óptima es la naturaleza de la relación. Los mejores mentores e instructores se introducen en la mente de las personas a las que ayudan. Intuyen cómo ofrecer una retroalimentación (en inglés *feedback*), efectiva. Saben cuándo forzar un mayor rendimiento y cuándo hay que contenerse. Su manera de motivar a sus protegidos es una demostración de empatía aplicada.

Las habilidades sociales

Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No es sólo una cuestión de simpatía, aunque las personas con dosis altas de habilidades sociales rara vez tienen un carácter difícil. Más bien, las habilidades sociales son simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso ante una nueva estrategia de marketing o hacia el entusiasmo por un nuevo producto. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo; un don para hacer buenas migas. Eso no quiere decir que asumen que nada importante se hace solo.

Recuerde que las personas con orientación al logro suelen ser optimistas, incluso frente a reveses o fracasos. Cuando están optimistas, su “brillo” se proyecta en conversaciones y encuentros sociales. Las personas con habilidades sociales, por ejemplo, son especialistas en la gestión de equipos (ésta es su empatía en el trabajo). Asimismo, son expertas en la persuasión (una manifestación combinada de auto conocimiento, autorregulación y empatía). Dadas esas capacidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar a las emociones, por ejemplo, y cuándo resulta mejor apelar a la razón.

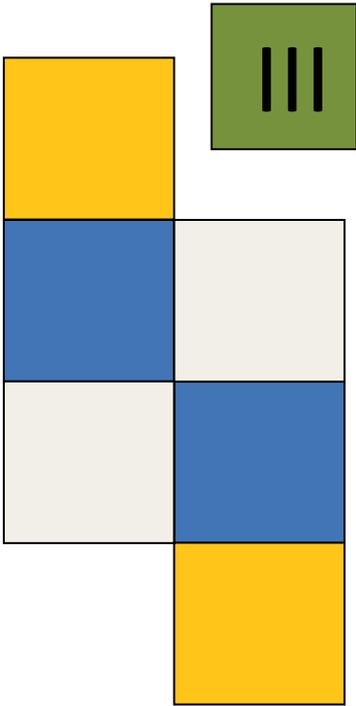
Ningún líder es una isla. Al fin y al cabo, la misión del líder es lograr que el trabajo se haga a través de otras personas, y las habilidades sociales lo hacen posible. Un líder que no puede expresar su empatía quizás no la tiene en absoluto. Y la motivación de un líder es inútil si no puede transmitir su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten a los líderes aplicar su inteligencia emocional al trabajo.

Sería ridículo aseverar que el viejo y querido coeficiente intelectual y las destrezas técnicas no son ingredientes importantes para un buen liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Es una suerte, entonces, que la inteligencia emocional se pueda aprender. El proceso no es fácil. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que conlleva una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el individuo como para la organización, bien valen el esfuerzo.

CUADRO 2. 1 Los componentes de la inteligencia emocional

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización
Empatía	Aptitud para entender el "maquillaje" emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos



MARCO METODOLÓGICO

A. Metodología

1. Introducción

La función más importante de la metodología se encuentra en que da a conocer las herramientas y mecanismos que van a ser utilizados para la elaboración del proyecto.

Esta investigación fue realizada con el fin de elaborar un proyecto perteneciente a un análisis acerca de los criterios dados sobre el tipo de liderazgo con el que cuentan los empleados del departamento de la Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales (DTNRI) del ICE; esto para saber qué grado tienen y que es lo que se quiere lograr, con ello. El objetivo no es evaluar la capacitación, sino identificar de acuerdo a los criterios el tipo de liderazgo actual y requerido en un ambiente de apertura y además elaborar una propuesta en la cual se pueda dar una posible solución y un la elaboración de un análisis de los criterios dados acerca del tema.

Se utilizó un tipo de investigación exploratoria (evaluación del entorno) y descriptiva debido a que se programó la realización de un Grupo Focal para cada día, las personas fueron escogidas al azar y de diferentes áreas de la DTNRI.

2. Fuentes de Información

La información fue recopilada de manera cualitativa por medio de diferentes talleres de Grupos focales, ya que el propósito de este era obtener la opinión o el criterio de los funcionarios con respecto al el liderazgo actual y deseado dentro de la DTNRI. El Grupo Focal se realizó con el fin de tener acceso a la perspectiva del personal, y a la vez, formarse una idea aproximada de la misma; esto enfocándose en el tema de liderazgo específicamente en el actual y deseado para la DTNRI.

Para la puesta en práctica del Grupo focal o Taller, se realizó una entrevista, la cual, fue aplicada durante los diferentes grupos focales a cada uno de los asistentes.

Información Primaria

Para las fuentes de información primaria se hizo una recopilación de información inicial por medio de la encargada o jefe del Área de Recursos Humanos (RH), de la Dirección Técnica de Negocios y Redes Internacionales (DTNRI) del ICE, el tipo de información proporcionada trataba acerca de información general de la dirección, como por ejemplo cantidad de funcionarios, cantidad de unidades en la dirección, entre otros.

Además parte de esta información se obtuvo mediante la realización de los Grupos focales, en el cual se utilizó un cuestionario adicional, lo que permitió obtener información más precisa por parte de los participantes.

Información Secundaria

Para la información secundaria, se hizo una recopilación de información por medio de bases de datos como libros, revistas y otros, además se dio revisión a información dada por la empresa acerca de capacitaciones anteriormente realizadas, como lo son los folletos utilizados o las actividades que se desarrollaron.

Además se utilizaron libros, revistas, documentos electrónicos y artículos de bases de datos como la Redalyc y Ebsco. Esta información se utilizó específicamente para la elaboración de un marco teórico para tener una mejor base de conocimiento, esto con el fin de poder aportar un mejor análisis de la situación dada.

3. Instrumentos de Recolección de Información.

El grupo focal, (Focus Group en inglés), también conocida como sesiones de grupo, es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea u otros. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Para la realización del Focus Group se hicieron reuniones con diferentes grupos los cuales estuvieron conformados por personas de distintos niveles jerárquicos; esto con el fin de realizar una evaluación o análisis acerca del punto de vista de estos en sus diferentes puestos. Dentro del Focus se incorporó un cuestionario el cual debía ser contestado por todos los asistentes de la actividad. Este cuestionario contenía preguntas acerca de liderazgo tales como las que se utilizaron en los talleres. El cuestionario se realizó para así poder obtener información más precisa por parte de los participantes.

Además el cuestionario se puso en práctica con el fin de lograr una reunión del grupo focal mas dirigida, es decir, para que el taller funcionara de una manera más ordenada.

Después de finalizar con las reuniones se procedió a realizar un análisis de la información, el cual refleja la perspectiva general de las personas entrevistadas acerca de un perfil de un líder deseado y el perfil que se tiene en la actualidad.

4. Formulación del plan de trabajo

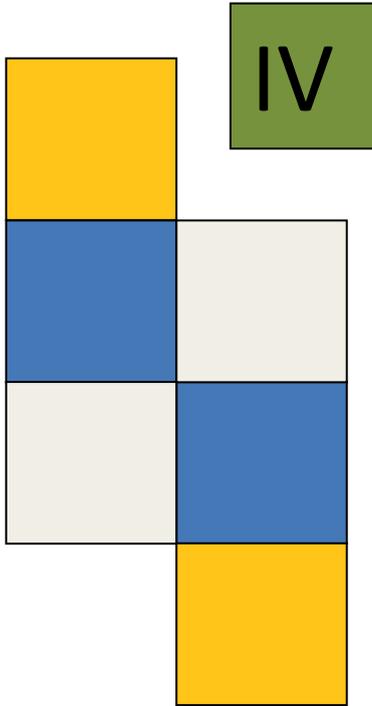
En esta etapa el objetivo es trazar el plan de trabajo a seguir durante el espacio cronológico en que se sitúa la investigación. Sirve para delimitar el estudio realizado, determinando objetivos, instrumentos y división temporal en el cronograma de actividades.

A continuación se presentan dos cuadros: el primero son las actividades del proyecto relacionadas con el ICE y el segundo son las actividades académicas o relacionadas más directamente con el ITCR.

CUADRO 3. 1 Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades Instituto Costarricense de Electricidad		
#	ACTIVIDAD	FECHA
1	Inicio de trabajo en ICE	04 de agosto
2	Semana de induccion y adaptacion al puesto	05 al 11 de agosto
3	Investigacion en base de datos para marco teorico	18 al 22 de agosto
4	Confeccion del marco teorico	25 al 29 de agosto
5	Elaboracion de guia para Focus Group	02 al 08 de septiembre
6	Revision de guia Focus Group	09 al 12 de septiembre
7	Elaboracion de grupos para los Focus Group	15 al 16 de septiembre
8	Convocatoria Focus Group	16 al 19 de septiembre
9	Analisis de la primera face del desarrollo	16 al 19 de septiembre
10	Relizacion primera convocatoria de los focus group	23 al 29 setiembre
11	Segunda convocatoria al focus group	30 septiembre al 02 octubr
12	Recoleccion de informacion (tabulacion)	30 septiembre al 02 octubre
13	Relizacion segunda convocatoria de los focus group	03 al 08 de octubre
14	Recoleccion de informacion (tabulacion)	09 al 10 de octubre
15	Analisis de la informacion del focus group	13 al 17 de octubre
16	Realizacion de alcances y limitaciones	20 al 23 de octubre
17	Correcciones	27 al 28 e octubre
18	Realizacion de conclusiones y recomendaciones	03 al 07 de noviembre

Cronograma de Actividades Instituto Costarricense de Electricidad		
#	ACTIVIDAD	FECHA
1	Inicio de Practica de Especialidad	04 de agosto
2	Visita del asesor(1) a la empresa	07 de agosto
3	Elaboracion del Documento del proyecto	11 al 18 de agosto
4	Reunion con coordinadora para valorar la propuesta	22 de septiembr
5	Detalles de formato	29 al 30 de octubre
6	Entrega de proyecto para revición final	10 al 14 de noviembre



DESARROLLO DE LOS RESULTADOS

A lo largo de la historia, han sido mucho las personalidades que han hablado sobre el liderazgo, ya sea de forma directa o indirecta; así mismo, han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo, por lo que existen distintas definiciones acerca del tema.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Se pueden citar además otras definiciones:

Chiavenato, Adalberto (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Fiedler: "El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos".

Koontz y Wehrich: "el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo".

Stoner: "proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo."

Robbins: "capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas."

Rozenzweig: "Manera de ejercer influencia".

Tannenbaum y Massarick: "Influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas".

Joseph A. Litterer: "Liderazgo es el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas".

Deming: “corolario natural de dirigir sin miedo, su meta deberá ayudar a que gente, máquinas y artefactos realicen un trabajo mejor”.

John P. Kotter: “Es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de las personas y culturas, es suave y cálido”.

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero falto de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con muchas habilidades de líder, pero falto de las habilidades administrativas para regularizar la energía que desatan.

A. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos que le siguen. Existen 3 principales enfoques o modelos de liderazgo y a continuación se presenta una pequeña explicación sobre los mismos. Estos modelos o enfoques son los más mencionados por los diferentes autores.

El liderazgo transformador: es dinámico, en el sentido de que los líderes caen en una relación con sus seguidores que se sentirán elevados y con frecuencia se volverán más activos.

El liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras en tal forma que los líderes y los seguidores alcanzan niveles de motivación y de moralidad más elevados, estimulándose mutuamente. La relación puede ser moralista, pero sólo en la medida en que eleve el comportamiento y la aspiración ética del que dirige y del dirigido, tendrá un efecto transformador sobre ambos.

Liderazgo transaccional: En el caso de este, sus propósitos, que habrán podido nacer separadamente, están relacionados, se funden en uno. Los poderes básicos se relacionan, no como contrapeso, sino como apoyo mutuo para un fin común. A este tipo de liderazgo se le dan diferentes calificaciones: elevador, movilizador, inspirador, exaltador y evangelizador.

El líder de la transformación también se ocupa de los más pequeños detalles, su tarea es mucho más dura que la del líder transaccional, porque él es un verdadero artista, un verdadero explorador.

El arte del líder creativo consiste en edificar una institución y en trabajar los materiales humanos y tecnológicos para formar un organismo que incorpore nuevos y duraderos valores. Crear una institución es infundir un valor al trabajo más allá de las exigencias técnicas, satisfacer a la vez necesidades individuales y colectivas. El líder es primordialmente un experto en la promoción y protección de valores.

Liderazgo situacional: el líder de esta teoría, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus colaboradores.

B. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo se clasifican sobre la base de cómo utilizan los líderes su autoridad, por ellos se definen tres estilos básicos:

Estilo autocrático: Aquél que ordena y espera cumplimiento, incuestionable e impositivo y que dirige a través de su poder para retirar o conceder recompensas y castigos.

Estilo democrático: Consulta con sus colaboradores sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación.

Estilo paternalista: Utiliza su poder en muy poca medida dando a sus colaboradores un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus colaboradores para fijar sus propias metas, consideran que su papel es auxiliar a sus seguidores, proporcionándoles información y actuando como contacto con el medio ambiente externo del grupo.

El Estilo Orientativo: El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

El Estilo Imitativo: En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen con sus expectativas, la irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces

C. HIPOTESIS.

Dado que en el mundo enfrentamos una situación de cambio, en definitiva que cuestiona a la organización, surgen inquietudes y aparece la incertidumbre en los trabajadores. Frente a esto, la figura de un Líder, que es capaz de generar confianza en su equipo de trabajo, aparece como respuesta y como necesidad para enfrentar, canalizar y resolver las dudas, legítimas, de quienes dirigen y motivan.

En una empresa como el ICE, es necesario tener cambios importantes continuamente, sobre todo en épocas o tiempos de cambio mundial. Sin embargo, lo que esta empresa requiere no es un cambio total, si no una modificación a su forma de ser, esto para beneficio de los empleados y de la empresa, ya que si se llega a tener una buena adaptación de la institución con los mercados, se podrá lograr un mejoramiento en la calidad de los servicios brindados al consumidor final, y por lo tanto, estos se verán traídos al producto.

Frente a esto se plantea la siguiente Hipótesis:

“Para realizar un cambio organizacional y un replanteamiento de los negocios, se requiere la figura de Líder (es), para motivar, liderar e implementar la adaptación organizacional que los tiempos requieren, para enfrentar las situaciones cambiantes del mundo de hoy, específicamente la apertura de mercados”.

Cuando se plantea la necesidad de realizar cambios en los procesos de negocios dentro de una organización, surgen reacciones contrarias en forma inmediata. La gente no gusta del cambio cuando desconoce qué es lo que hay detrás del mismo.

Las personas se niegan, implícita o explícitamente, a colaborar en el desarrollo e implementación de nuevas políticas o estilos de hacer las cosas, cuando hay incertidumbre. La situación se vuelve más crítica cuando la jefatura toma la misma actitud; y peor aún, si está jefatura es la encargada de liderar un gran número de colaboradores. La jefatura debe ser un aliado más que un opositor.

D. ANALISIS DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN PLAN DE NEGOCIOS DE LA DTNRI

Según lo analizado en el documento del Plan de Negocios de la División de DTNRI para el presente año, se dedujeron ciertos aspectos importantes en los cuales se da a conocer el enfoque que se le podría dar al tema de liderazgo o, por lo menos, al enfoque que se le ha venido dado hasta el momento; este se basa en un tipo de liderazgo situacional por competencias, debido a la gran apertura de mercados y al gran avance tecnológico que se da en el mundo.

Bajo el concepto de “Redes de Nueva Generación” el ICE le da el enfoque de liderazgo por competencias debido a que se puede dar un cumplimiento de este concepto, teniendo la tecnología adecuada para cada servicio o proceso y además, un personal de buena calidad, el cual tendrá que trabajar según lo anteriormente citado, con la mayor eficiencia y eficacia posible.

En la apertura comercial se necesita que toda la organización se encuentre enfocada hacia un mismo objetivo una misma meta la cual se puede lograr con el liderazgo situacional por competencias de manera sistémica lo cual significa que: No solo una serie de individuos reconocidos como líderes van a practicar el liderazgo, se convierte en una práctica habitual el que muchos más individuos en la organización también ejerzan el liderazgo en momentos claves cuando vean que es necesario para dar una respuesta a un nuevo reto. Dicho reto puede ser el hecho de resolver un problema delicado con un cliente o la necesidad de entender una situación nueva en su entorno de negocio, llena de complejidad y con elementos contradictorios. Es “Liderazgo Sistémico” cuando la organización, de manera habitual, reconoce, apoya, facilita y recompensa estos actos de liderazgo aunque hayan sido llevados a cabo por personas que normalmente no se reconocen como líderes *(Tomado de la revista Training & Development Digest)*.

Sin embargo el ICE se encuentra dentro de una situación un tanto complicada, ya que, al ser una de las instituciones más grandes a nivel centroamericano cuenta con gran cantidad de empleados, por lo que, esto le dificultaría la aplicación de nuevas tendencias a nivel de la empresa en general. Pero además podemos decir que la gran sabiduría que esta posee en el mercado gracias a sus 45 años podría compensar en cierto modo las situaciones de adaptación.

Hablando un poco más de su funcionalidad el ICE cuenta con una serie de reglamento y lineamientos muy estrictos, por ser esta una institución del gobierno y además porque se presta más para la burocracia, ya que como todos sabemos los entes públicos gubernamentales son instituciones muy lentas para la toma de decisiones, ya que necesitan cumplir con todos los reglamentos establecidos por el gobierno en todos los ámbitos ya sea legal, financiero, u otro. Por esta razón la institución se vuelve lenta

Durante el funcionamiento habitual de los empleados de la institución se presentan cierto tipo de conflictos, los cuales, no son visto como problemas en otras instituciones, principalmente los entes privadas, estos problemas se manifiestan debido al control institucional impuesto, ya que, en las empresas gubernamentales se da en forma muy marcada la sumisión a la autoridad, por lo que la alta gerencia se ha convertido en los guardianes de la fe y las tradiciones. Los valores y la visión corporativa, definida por estos, son publicados para que los creyentes los haga su culto, aprendan los puntos esenciales, y juren su responsabilidad o cumplimiento de la misma.

El silencio, el hablar de “cosas prohibidas”, no estar de acuerdo y cuestionar la autoridad se convierte en “no eres un buen miembro del equipo y no eres leal”. La alta gerencia habla sobre la necesidad de cambio en la cultura organizacional o en este caso más específico del liderazgo, sin embargo son muy a menudo pocos consecuentes con ello. Si los esfuerzos no se dirigirán, en primer lugar, a que las competencias del capital humano se alineen con las estrategias corporativas establecidas, y segundo en cómo se distribuye el control de las decisiones y la participación en la definición del futuro, entonces los esfuerzos serán cosméticos o maquillados y no duraderos. Por lo que los empleados de la DTNRI se quejan sobre el esfuerzo fallido por parte de los jefes a la hora de aplicar estos cambios en la cultura o el liderazgo en la empresa.

Durante la puesta en práctica de los Grupos Focales los colaboradores manifestaron que tratan de mantenerse y de no rendirse, tratan de seguir adelante aportando nuevas ideas y realizando lo más eficientemente posible su trabajo pero manifiestan cierta desmotivación ya que, debemos de recordar que siempre habrá personas por encima de ellos, que al sentirse amenazados podrán, sin mucho esfuerzo, minimizar esas iniciativas. Escoger un camino diferente en medio de un sistema burocrático, jerárquico puede ser peligroso.

1. Análisis de los resultados del Focus Group.

En este apartado se presentan los resultados del Focus Group realizado a colaboradores de la DTNRI del ICE.

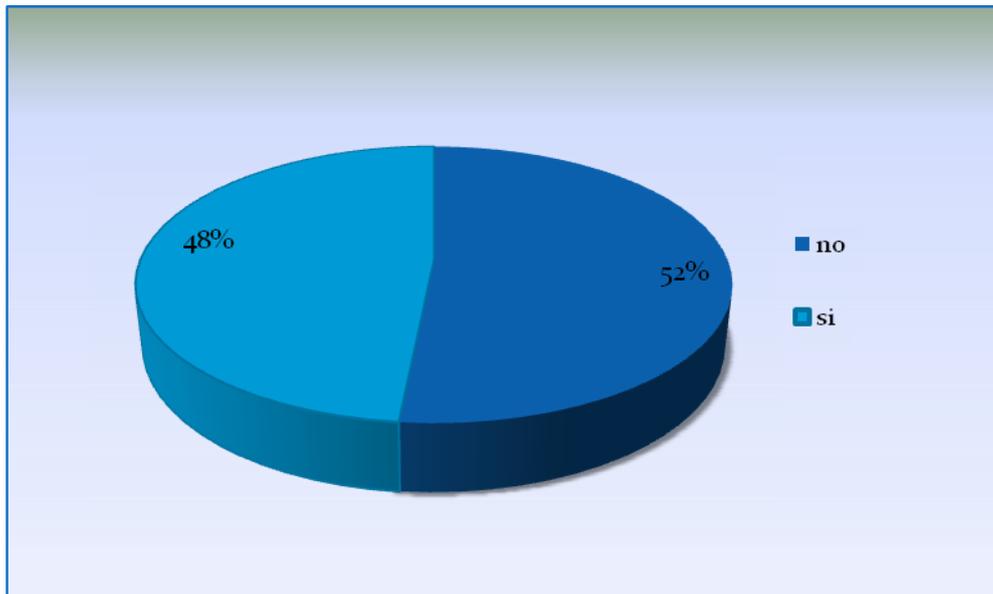
Para la ejecución del Grupo Focal o Focus Group se hicieron reuniones con diferentes grupos los cuales estuvieron conformados por personas de distintos niveles jerárquicos; esto con el fin de realizar una evaluación o un análisis a cerca del punto de vista de estos en sus diferentes puestos.

En cuanto a la dinámica del Grupo Focal, los principales aspectos aquí detallados hacen referencia al estilo de liderazgo percibido por los colaboradores, el estilo que creen es el ideal, la preparación percibida para afrontar el cambio según la apertura comercial y aspectos relacionados con las capacitaciones recibidas por los colaboradores de esta dirección.

El objetivo principal de esta actividad fue conocer e identificar los aspectos más relevantes dentro de los criterios dados en el tema de liderazgo por parte de los colaboradores para poder abordar la brecha existente en la DTNRI, según la situación de apertura comercial que enfrenta el ICE. Además se plantearon algunos objetivos específicos como, conocer la percepción en tema de liderazgo y competencia, además el conocer la situación actual de la DTNRI con respecto a la apertura comercial, identificar el perfil de líder actual y requerido por los colaboradores de la DTNRI, conocer la forma de cómo se desenvuelven los empleados en la actualidad en sus puestos de trabajo, identificar la manera más apta de desarrollo/desenvolvimiento a futuro en los puestos de trabajo, esto según los empleados del departamento de DTNRI y identificar las acciones a tomar para recomendar como minimizar o reducir la brecha entre el liderazgo actual y el propuesto.

GRAFICO 4.1 Participación en el Grupo Focal

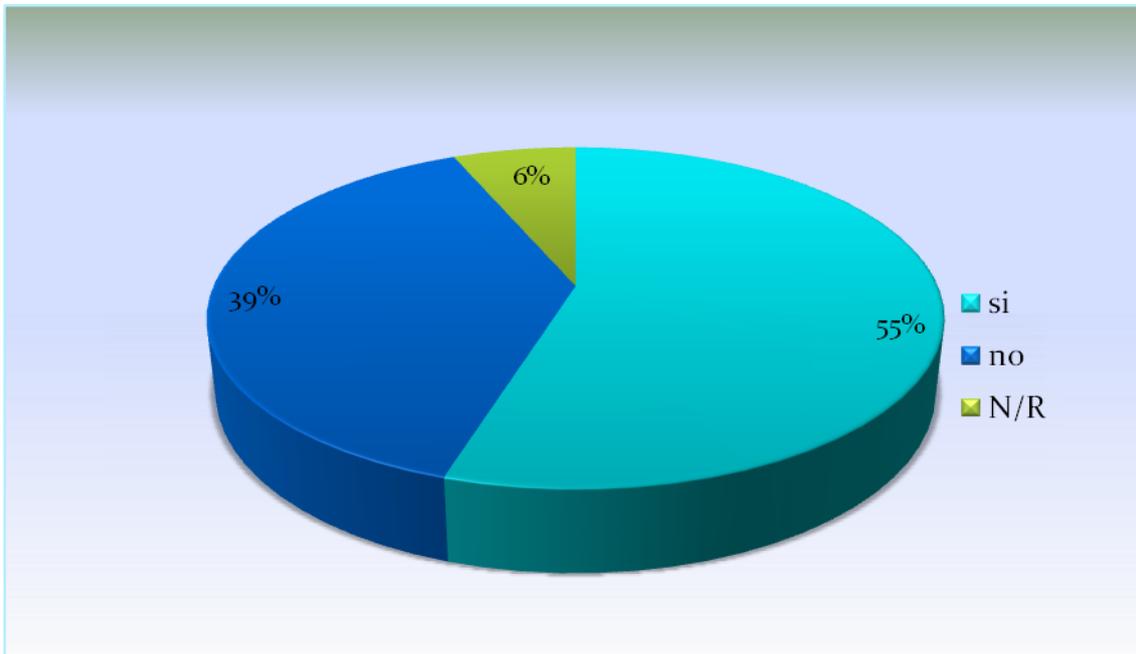
N= 31 personas



De los 64 colaboradores invitados a los diferentes Talleres, se dio la asistencia de un 48% por lo que se puede decir que esta fue alta, ya que, si se sacaba una muestra solo se necesitarían un aproximado de 12 personas y en vez de eso se obtuvo una participación de 31 colaboradores.

GRAFICO 4. 2 Percepción de la preparación para enfrentar la apertura comercial, que tienen los participantes del Grupo Focal, según su perfil profesional

N= 31 personas

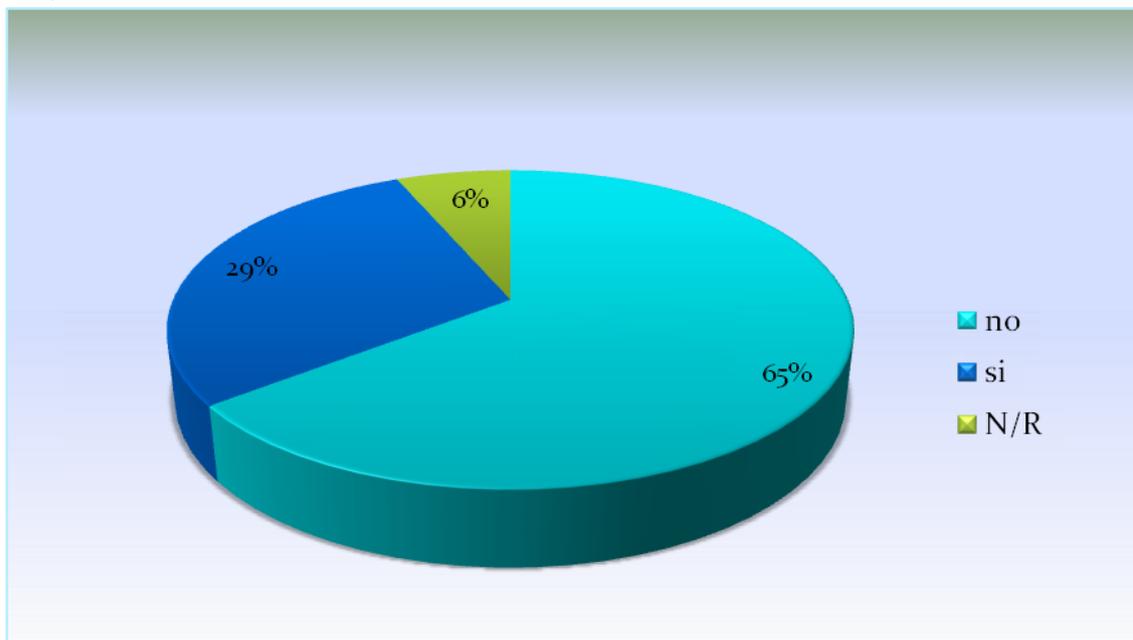


En gráfico 4.2 muestra como la mayoría de las personas opinaron que sí se encuentran preparados para afrontar la apertura comercial. Las razones por las que fundamentaron este respuesta fueron el hecho de recibir de forma continua capacitación en diferentes ámbitos, por lo que los colaboradores se sienten confiados de que sus actitudes, su capacidad profesional y personal les ayudará a afrontar los desafíos que vienen con la apertura comercial.

A pesar de lo anterior, el 39% de los colaboradores se sienten negativos ante la apertura, responsabilidad atribuida a la institución, las jefaturas y el estilo de gestión en general, ya que ellos consideran que el ICE no les ha facilitado las nuevas directrices, no los ha preparado psicológicamente para los nuevos desafíos, y a pesar de que los capacitan, no se ha desarrollado una cultura de cambio que les permita aplicar lo aprendido, por lo que consideran que no van a poder enfrentarlo.

GRAFICO 4.3 Percepción de los colaboradores de la DTNRI, sobre la preparación para enfrentar la apertura comercial, desde sus puestos de trabajo.

N= 31 personas



El 65% de los colaboradores no consideran que su puesto de trabajo (entendiendo el puesto como los procesos, funciones, actividades y otros estándares, aplicados en el mismo) esté preparado para la apertura. Las razones indicadas se orientan principalmente a que la DTNRI o el ICE no ha implementado los cambios necesarios para enfrentarlo.

Esto es concordante con el 39% del gráfico anterior, donde se refuerza que es el modo de gestión actual el que aún no está preparado para la apertura, por lo que se puede ver que según los colaboradores, el problema que se está presentando es debido a la institución, ya que los empleados -o por lo menos la mayoría -, sí se sienten bien capacitados.

CUADRO 4.2 Aspectos que deben mejorarse en la DTNRI con respecto a la ejecución de las funciones, para enfrentar la apertura comercial en el mercado de las telecomunicaciones

Aspectos a mejorar o cambiar	# de veces nombrada en relación a n=31
Distribución de funciones	10
Comunicación entre áreas	9
Evaluación y control del personal	8
Falta de objetivos claros y visión a futuro	8
Flexibilidad y agilidad de toma decisiones	7
Motivación	5
Interés e iniciativa	5
Trabajo en equipo entre áreas	4
Tecnología y automatización	4
Falta de liderazgo	4
Concientización de las funciones de la DTNRI	4
Menos burocracia	4
Capacitación	4
Conocimiento del negocio y de la competencia	3
Enfoque en inteligencia emocional	2
Amoldarse a una cadena de valor	1

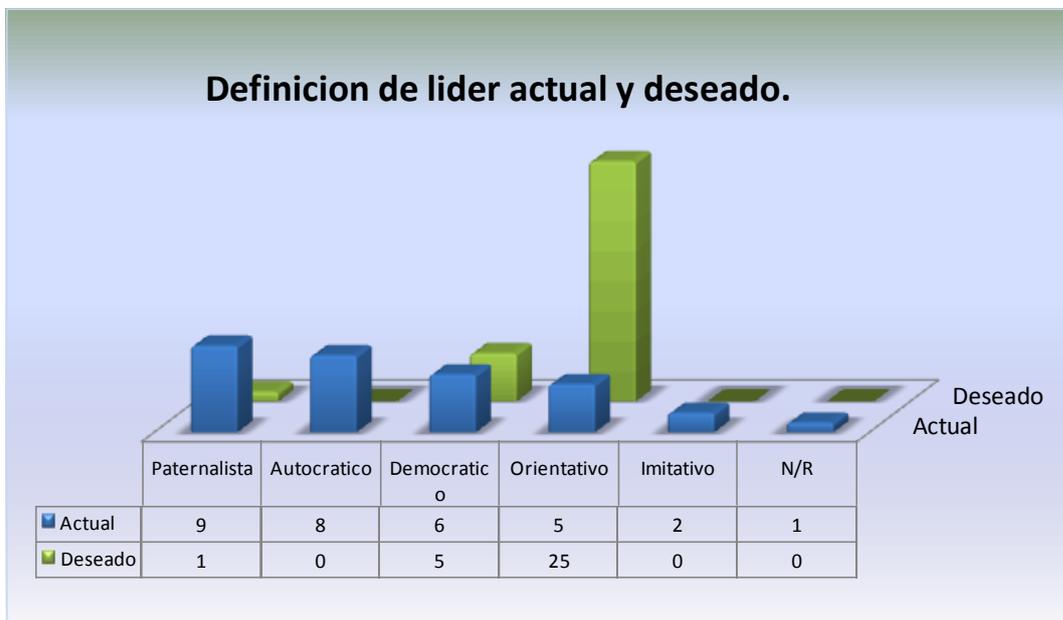
Los colaboradores opinaron que los aspectos más importantes a cambiar dentro de su área de trabajo, de acuerdo con la apertura comercial son la adecuada distribución de funciones, ya que existen gran cantidad de personas que se encuentran con recargo de trabajo mientras que otros poseen una carga de trabajo muy baja. El segundo aspecto mayormente mencionado, fue la comunicación entre áreas, ya que en el Grupo Focal se manifestó que las áreas o procesos no mantenían una buena relación debido a que se acostumbra a trabajar como “islas” “...se acostumbra a que cada jefatura trabaje de acuerdo a su criterio...”. Otro aspecto importante (tercero mencionado) es la evaluación y control del personal debido a que se ve la necesidad de llevar un control sobre las actividades diarias o funciones de las personas, esto con el fin de obtener mejores resultados, eliminando las deficiencias actuales.

Lo anterior pudo motivar el cuarto aspecto, el cual fue la falta de objetivos claros y visión de futuro, con respecto a esto se dijo que la institución no cuenta con objetivos o una visión unificada o única para todo el personal lo cual conlleva a tener cierta incertidumbre de lo que se quiere lograr y además de lo que se tiene que hacer y cómo se debe de hacer.

Producto de estos y algunos otros factores citados, se genera desmotivación del personal, ya que según manifestaron, las personas necesitan una guía para saber cómo deben de trabajar y con qué se deben de guiar.

GRAFICO 4. 4 Tipos de lideres actuales y deseados según los colaboradores de la DTNRI.

N= 31 personas



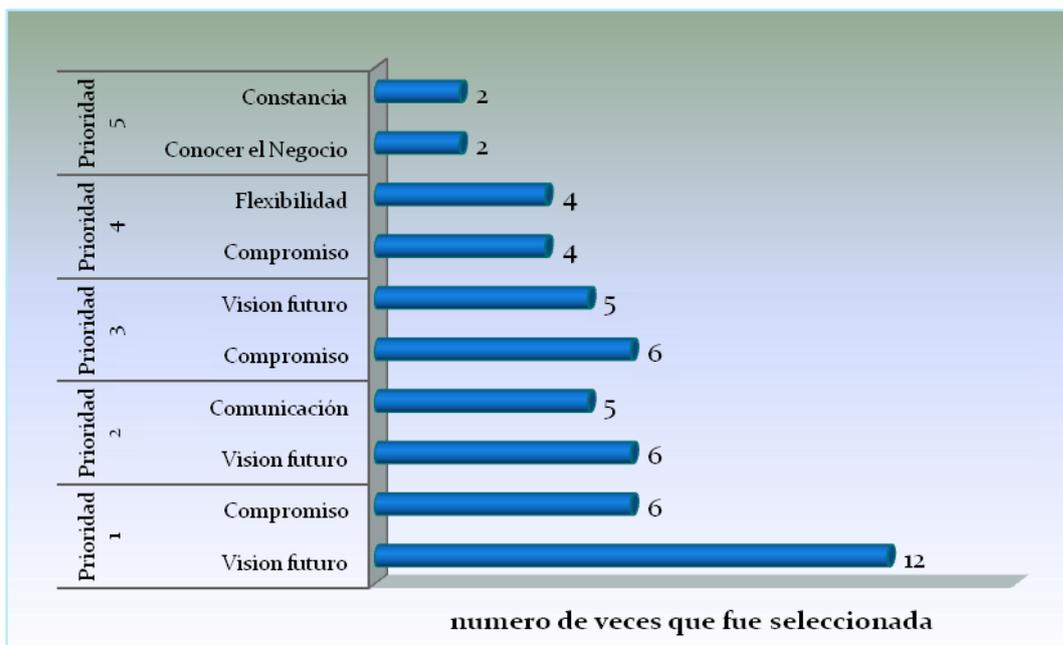
Según los datos que arroja el gráfico anterior, se puede ver con claridad los tipos de líderes que mas predominan en la DTNRI, los cuales son el paternalista y el autocrático.

Los colaboradores agregan que sus líderes se preocupan más por otros asuntos que por los asuntos de la institución, y además de eso la mayoría se caracteriza por ser o tener preferencias hacia ciertos empleados los cuales se ven beneficiados por sus jefes de forma continua. Lo anterior -indican-, provoca dentro del área un conflicto o choque entre compañeros.

Por otro lado se evidencia que el liderazgo que los colaboradores necesitan y quieren es un liderazgo orientativo, en el cual la función del líder es como su nombre lo dice, orientar a su personal hacia una visión y objetivos comunes; esto fue mencionado por el panorama actual de incertidumbre en la institución, ya que el ICE no les proporciona información clara sobre lo que va a suceder en el momento de la apertura comercial, por esta razón las personas se sienten desorientadas, lo que afecta su gestión.

GRAFICO 4. 5 Principales características que debe tener un lider según los colaboradores de la DTNRI.

N= 31 personas

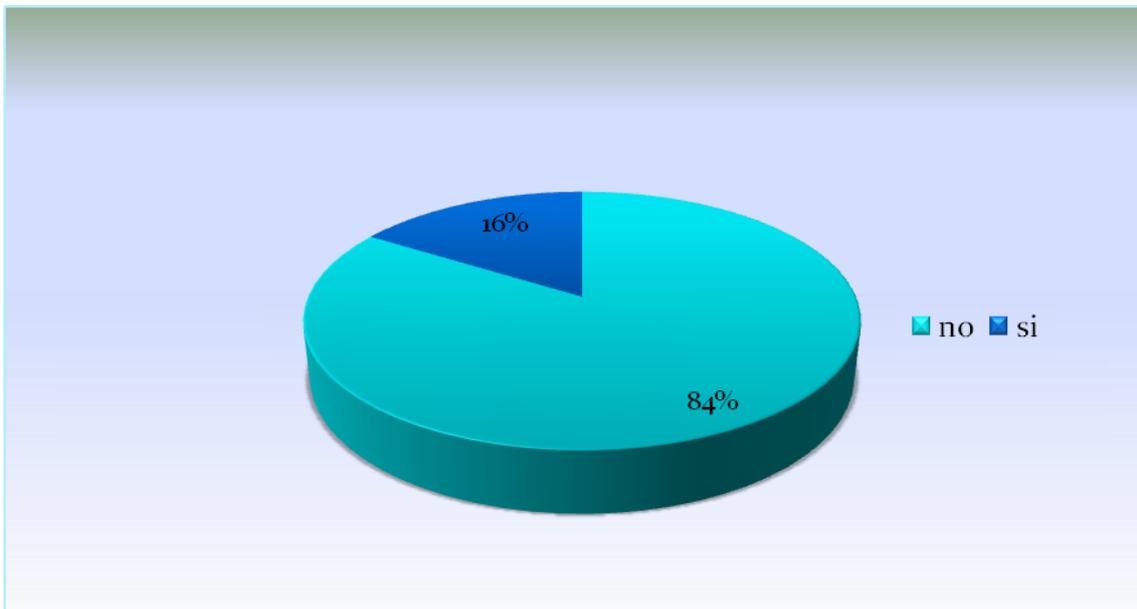


Este gráfico está basado en las características que según el personal de la DTNRI se requiere para ser un buen líder. Para obtener esta información se les dio a seleccionar entre varias características, las 5 que ellos consideraban eran las más aptas para un líder y en orden de prioridad.

Aquí encontramos solo las dos más seleccionadas en cada prioridad, y se puede ver con claridad que los colaboradores concordaron en las respuestas ya que todos escogieron las mismas nada más que en diferente orden.

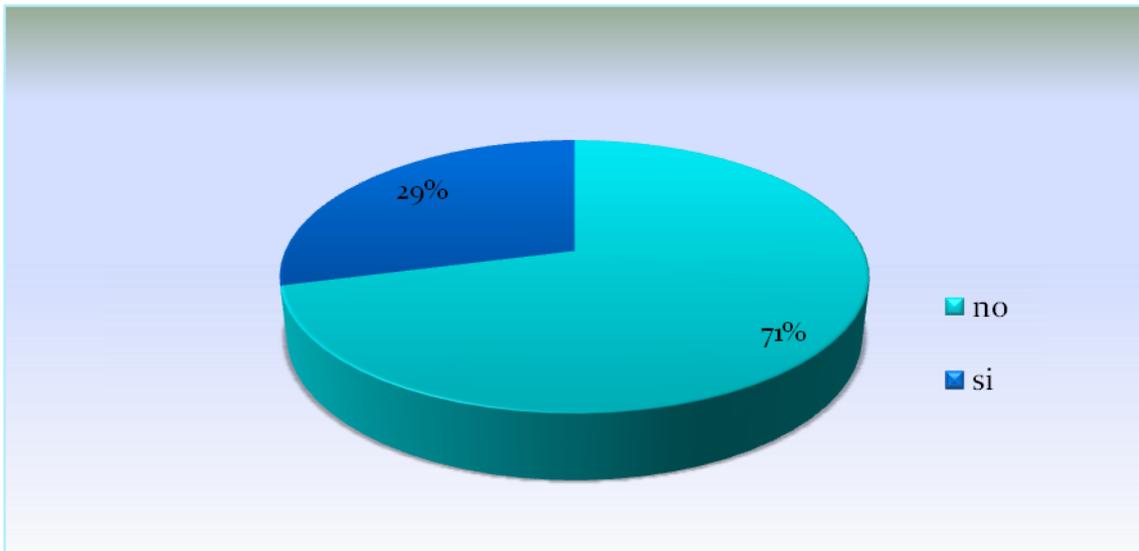
GRAFICO 4. 6 Percepción de los colaboradores de la DTNRI, sobre la adecuación de la labor de líderes, desarrollada por los coordinadores de sus direcciones

N= 31 personas



Los colaboradores de la DTNRI opinan que la gran mayoría (84%) de sus jefes o coordinadores, no realizan de forma adecuada su labor como líderes. Las razones principales por las cuales se dio este resultado, fueron la falta de toma de decisiones, el poco interés en el área o el proyecto, falta de conocimiento de los negocios o la actividad a la cual se dedica el área, poca comunicación y relación con sus colaboradores, ausencia de motivación, entre otras.

GRAFICO 4.7 Porcentaje de colaboradores de la DTNRI que han recibido capacitación en el tema de liderazgo.



El 71% de los empleados no han recibido capacitación en temas de liderazgo y el 29% que si ha recibido capacitación en su mayoría, ha sido más de 2 años atrás.

Según los colaboradores, esto es reflejo de la falta de interés que ha tenido la institución en este tema, sin embargo en lo que es trabajo en grupo si se ha dado capacitación, a pesar de esto, los asistentes al Focus Group manifestaron que al principio de estas capacitaciones empezaron a tratar de poner en práctica lo que iban aprendiendo, pero se encontraron con una gran barrera puesta por sus jefes, ya que no aceptaban el cambio y les solicitaban que siguieran realizando sus labores de la misma forma que lo habían venido haciendo.

CUADRO 4.3 Aspectos que deben mejorarse en las áreas o procesos de la DTNRI, según los participantes del Grupo Focal

Aspectos a mejorar o cambiar de acuerdo a sus funciones	# de veces nombrada con respecto a n=31
Comunicación interna	13
Automatización	9
Recargo de funciones	8
Trabajo en equipo del área	5
Metas y objetivos claros del área	5
Conocimiento del proceso que se realiza	5
Liderazgo por puesto	5
Toma de decisiones	5
Evaluación del personal	3

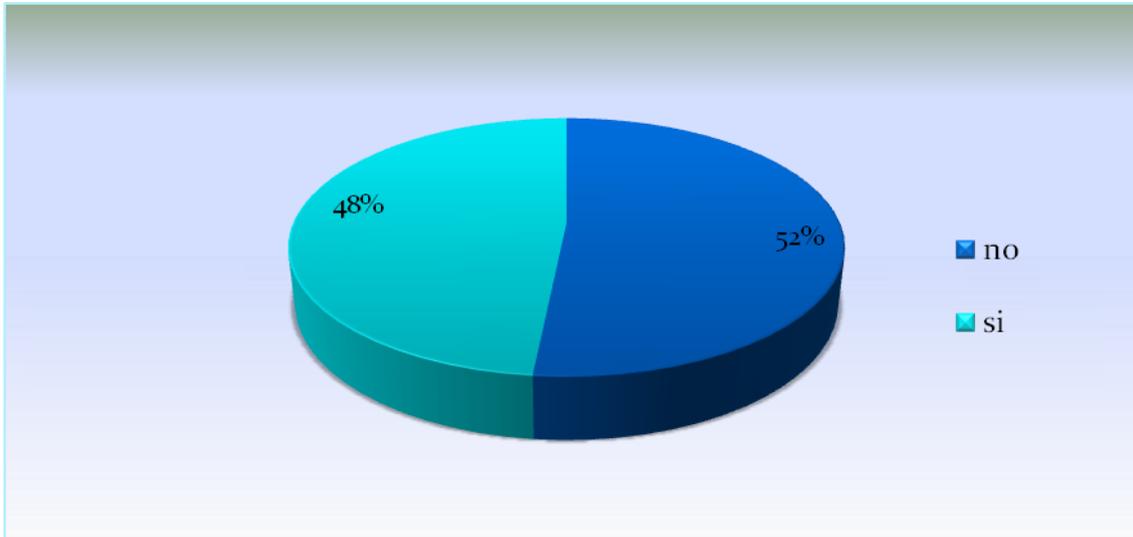
Trece personas de 31 opinaron que la comunicación interna es un factor importante a cambiar en su área o proceso, la razón de esto se da por falta de interés de algunos en el proceso total o por la razón de que así está establecido como una cultura general.

Además la automatización fue otro factor bastante citado, ya que ninguno o casi ninguno de los procesos o funciones se encuentra automatizado, lo que provoca lentitud en las funciones o el trabajo, tanto para el funcionario como para otras áreas que dependen de los resultados de sus procesos.

Se volvió a mencionar el recargo de funciones en algunos de los colaboradores.

GRAFICO 4. 8 Opinión de los colaboradores de la DTNRI sobre la posibilidad de cerrar la brecha existente entre los estilos de liderazgo actual y deseado según los recursos con que cuenta el ICE

N= 31 personas



La mayoría de los participantes opinaron que el ICE tiene muy buena estructura, tecnología y capital humano, por lo que en definitiva tiene la capacidad necesaria para afrontar la apertura comercial, lo único que el ICE necesita es despertarse y empezar a crecer, empezar a realizar mejoras en sus procesos par ser más eficientes.

El 48% de los participantes opinaron que el ICE tiene los recurso pero no podrá afrontar los cambios de la apertura debido a que es una institución con muchos años de laborar, por lo que la mentalidad y la cultura que esta posee es muy difícil de cambiar, “los empleados se encuentran muy acostumbrados”. Además, dada la cultura que tiene el ICE, algunos creen que no se podrá realizar cambios drásticos, esto debido a que la institución reaccionará tarde ante las exigencias y requerimientos de cambio que se le presenten.

E. ANÁLISIS DE LIDERAZGO SOBRE TODA LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LA ORGANIZACIÓN.

De acuerdo a lo planteado en los planes de negocios del ICE, se da o se presenta bajo “El concepto de Redes de Nueva Generación” un enfoque de liderazgo por competencias, para esto se necesita la tecnología adecuada para cada servicio o proceso, además de personal adecuado, el cual tendrá que trabajar según lo anteriormente citado, con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Lo que se percibe de acuerdo a los Grupos Focales, sobre el modelo actual utilizado, es un liderazgo paternalista, ya que, como se pudo apreciar en el tracto o análisis anterior de los gráficos, la mayoría del personal apunta hacia este modelo. Las empresas gubernamentales, como es el caso del ICE, tienden a caer en este error de liderazgo, esto gracias a su manera o modo de realizar sus gestiones. Particularmente en el ICE, se da por otras razones, las cuales son, la gran cantidad de empleados y por ello la burocracia; debido a esto y a la forma jerárquica en la que se encuentran distribuidos.

Además de acuerdo al mismo Grupo Focal, el personal opinó que el tipo de líder que ellos desean es el orientativo, ya que, ellos argumentan que la mayoría de sus jefes no tiene una actitud positiva hacia ellos, lo que les produce desmotivación. También argumentan que sus jefes no les dan el apoyo debido, que no los orienta en sus funciones diarias o que simplemente no existe una buena comunicación entre ambos. Por lo que 25 personas de 31, opinaron que el líder que se requiere, es un líder que tenga una visión y objetivos claros, para que, de esta forma, pueda guiarlos y motivarlos en la realización de sus labores diarias.

Como se mencionó anteriormente el enfoque según el plan de trabajo del ICE para el tema de liderazgo, consiste en un liderazgo situacional por competencias. Este enfoque de acuerdo a la teoría dice:

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus colaboradores".

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socio emocional.

De acuerdo a la información obtenida mediante el Grupo Focal se pudo ver cuál era la realidad en el tema de liderazgo que se está dando en la institución. El tipo de líderes que se tienen actualmente no aplican la teoría o el modelo que la DTNRI planteo en el plan de negocio; ya que los empleados manifestaron que el tipo de líder con el que ellos contaban era un líder Paternalista y autocrático, por lo que estos estilos no concuerdan con el modelo situacional por competencias que planteo el ICE.

Las diferencias son abismales, ya que dentro de la teoría situacional el líder debe de escoger la mejor manera de llevar a sus colaboradores hacia el éxito, esto implica que el líder tome decisiones y que por lo tanto comunique estas decisiones a sus empleados para que de manera conjunta puedan sacar o salir adelante, esto de tal manera en que las dos partes contribuyan y se sientan bien en sus labores.

El estilo paternalista que se está dando actualmente dice que el líder depende de sus colaboradores y que estos tiene libertad de acción ya que no se les aplica, o se les aplica en poca medida el poder o el mando. Este líder no toma decisiones, piensa que su función es servir de auxiliar.

El otro estilo escogido por los empleados fue el autocrático, el cual se basa en el mando sin pedir opinión a los colaboradores por lo que no se toma en cuenta las necesidades de estos, además se tiende a dar poca comunicación ya que los colaboradores no simpatizan con su líder o le tienen miedo, por lo que estos evitan al máximo el contacto y la comunicación con él.

Por otra parte, el liderazgo deseado por los participantes del Focus Group fue el Orientativo, el cual se ajusta o tiene similitud con el propuesto por el ICE en el plan de negocios; algunas de las similitudes son:

El estilo orientativo es un estilo en el cual los colaboradores y su jefe o líder actúan en forma conjunta por un bien común. El líder orientativo se enfoca mucho en orientar al personal así como su nombre lo dice, este líder tiene una visión clara y objetivos claros y por lo tanto guía de forma adecuada a sus colaboradores. Esto se da de la misma manera en el liderazgo situacional planteado por el ICE, existe una adecuada comunicación, y un trabajo grupal en pro de la organización.

El modelo que se encuentra en la propuesta del plan de la DTNRI es el adecuado o el que se debería de empezar a poner en práctica esto debido a que este tiene la mayor o la mejor afinidad con la institución, ya que la DTNRI en estos momentos de apertura de mercados lo que necesita es crecer y mejorar sus proyectos y la forma en cómo los desarrollan.

Al poner en práctica este plan, la institución se verá en cierto plazo un cambio institucional, este cambio se empezará a desarrollar a rea por área ya que se tendrá una mejor comunicación y un trabajo de los empleados para el beneficio institucional.

Según todo lo anteriormente expuesto se puede decir que la DTNRI necesita mejorar muchos aspectos para poder ser más eficientes en su gestión, sin embargo, las dos principales cosas que se tiene que mejorar son: la puesta en práctica de todas las capacitaciones impartidas a los jefes o jerarcas, no solo a los jefes de áreas de la DTNRI sino a todos los jefes de la institución. Y la segunda es la existencia de una jefatura más orientadora pero a la vez más estricta a la hora de exigir resultados.

La DTNRI de acuerdo a lo investigado debe de dar más capacitación al personal en el tema de liderazgo y si se va aplicar el enfoque propuesto en el plan de trabajo se les debe de capacitar también en competencias, ya que en los Focus Group se dio a conocer que la mayoría de los colaboradores no han recibido capacitación al respecto.

También se debe de implementar una concientización a los jefes de área con respecto a este tema, de tal forma, que estos no se lleguen a convertir en barreras o obstáculos para sus empleados, ya que, los colaboradores pueden tener mucha capacitación en todos los aspectos, pero si estos, no pueden aplicar los conocimientos adquiridos en su área por motivo de sus jefes, los colaboradores llegaran a desistir y por lo tanto no se verá ningún resultado o cambio.

Además de la capacitación a realizarse se debería de tratar de implementar una evaluación tanto al personal como a sus jefes, esto con el fin de poder medir el desempeño y el cumplimiento de proyectos para así poder tener una visión más amplia de lo que está pasando en la división y para poder saber si los empleados están cumpliendo con sus funciones. Esto garantizará una mejor labor por parte de todos los colaboradores de la DTNRI y por lo tanto hará que la gestión de los procesos sea más eficaz y eficiente.

Por otro lado, en la institución, no se da un mecanismo adecuado para la identificación de necesidades de capacitación y el jefe no cuenta con una base adecuada para guiar y aconsejar a los colaboradores respecto de su desempeño, lo que indica que este, no posee un fundamento adecuado para la toma de decisiones que justifique como por ejemplo un despido.

Al no existir una adecuada detección de capacitación, la empresa cae en a inversión de sumas considerables de dinero en cursos que tal vez son innecesarios, pues al no existir una adecuada correlación directa entre los cursos que se dan y las necesidades reales de los empleados y los empleadores, se incurre en gastos y no en inversión.

Al darse cuenta de esto, surge la siguiente inquietud ¿Por qué el ICE no ha mejorado su accionar y sigue presentando de forma continua los mismos problemas de siempre?

Al analizar el ¿Por qué? se puede deducir que los cursos de capacitación recibidos por el personal no tienen una relación efectiva entre las necesidades de la organización y capacitación recibida por los empleados.

Por lo tanto al no darse este vinculo, los cursos de capacitación o cumplen con los objetivos que se plantearon.

Sin embargo la percepción del proceso por parte de la institución, posee ciertas características o aspectos favorables, ya que, en la empresa existe un manejo de las capacitaciones enfocado a los proyectos existentes, por lo que, se le da capacitación a los empleados dependiendo del proyecto en el que se encuentre trabajando, el problema de esto es que la mayoría de capacitación es técnica. La Institución por estar en este periodo de transición, pretende enfocarse o enfatizar sus recursos en, capacitación técnica, debido a que lo primordial es tener recurso humano con conocimiento en lo que es el negocio en sí, en lo que son los servicios que ofrece la institución.

En conclusión lo que se quiere obtener de las jefaturas es un liderazgo más eficaz y eficiente, por lo que, se puede decir que los requisitos que necesitan para ser buenos líderes son:

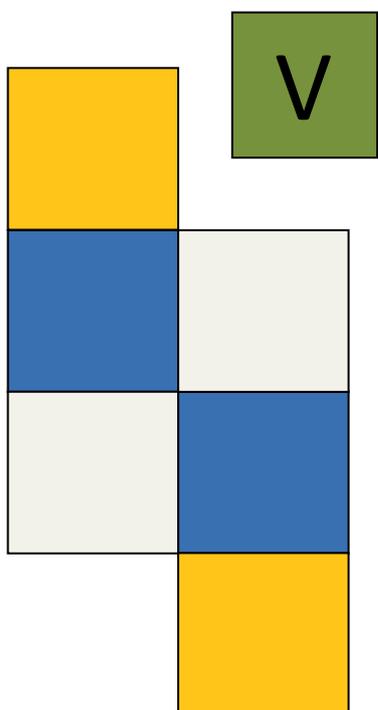
El líder es importante para asegurar que haya futuro para las personas a quienes lidera. Los trabajadores deben estar convencidos que en la institución hay un futuro, un lugar para ellos.

El líder trabaja sobre el sistema y es responsable de eso como un todo. Debe de desarrollar una visión compartida que integra con sus seguidores respecto a visión, misión, objetivos y valores. Además, debe de definir tareas, funciones y procesos en conjunto con su equipo (área). También debe de compartir expectativas sobre el desempeño y actuar como facilitador.

Por otro lado, se debe de hacer uso de la herramienta de la comunicación, ya que, es fundamental para superar obstáculos de personal en procesos de cambio organizacional. Cuando un supervisor o jefe entiende lo que hay detrás de un proceso de cambio y el por qué, entonces su participación pasa a ser más activa.

"El propósito fundamental de la gestión es, mantener funcionando el sistema existente. El propósito fundamental del liderazgo es, el de producir un cambio útil, especialmente no cuantitativo."

Valiotti Pérez



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo investigado se percibió que el tipo de liderazgo que más se adapta a la DTNRI es el liderazgo situacional, esto debido a que La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

El tipo de líder que el personal solicita según lo identificado en el Focus Group o Grupo Focal es un líder orientativo, el cual tiene una gran similitud con el tipo de liderazgo situacional por competencias que está planteado en el plan de negocios del ICE. Por lo que se puede ver que la institución no aplica o pone en práctica sus planes de negocios en su totalidad, ya que, por lo menos en este aspecto no se difundió ni se aplicó este modelo de liderazgo.

El tipo de líder identificado en su mayoría es el paternalista y autocrático que base su influencia en los demás en una comunicación unilateral descendente. Esto fue evidenciado como una de las principales debilidades encontradas representada por la falta de comunicación y coordinación entre jefaturas y entre estas y sus colaboradores, lo cual afecta la visión integral y el conocimiento del negocio en general.

El personal considera que no se le da un adecuado seguimiento por parte de sus jefes, con lo que respecta a las funciones realizadas por estos en sus puestos de trabajo.

Para la detección de necesidades de capacitación no se aplica un método correcto, ya que no existe la manera de saber cuáles son las necesidades individuales de los funcionarios, el método utilizado solo capacita de manera general al empleado en los negocios o proyectos a los que este pertenece. Por lo que no se le brinda una capacitación integral solo se les da capacitación técnica.

B. RECOMENDACIONES

Se requiere una adaptación o reestructuración de la DTNRI, esto con el fin de eliminar el exceso de mandos o jefaturas, para poder tener un mejor control de los colaboradores y de las funciones que se realizan.

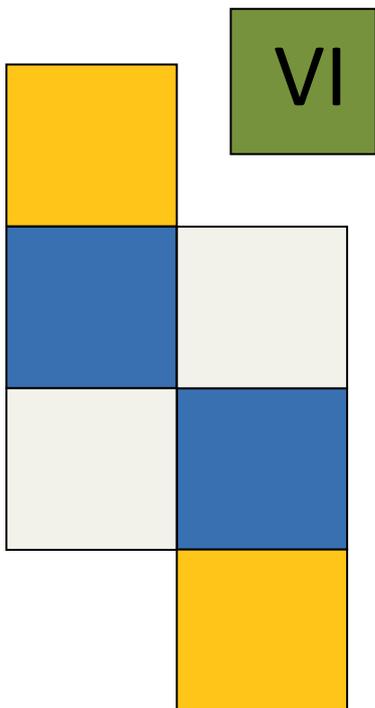
Se necesita la aplicación o puesta en práctica de los proyectos o planes propuestos por el ICE, ya que, estos fueron realizados con el fin de ser aplicados. Para esto es necesario que se dé una evaluación de las propuestas hechas, esto para poder saber cuál va es la mejor para la DTNRI

Desarrollar la habilidad de utilizar una habilidad para desarrollar una buena comunicación bilateral, inteligencia para involucrar socio-emocionalmente y competencia para lograr los objetivos.

Una vez superado la resistencia de la jefatura señalada al cambio, debería comenzar una espiral de trabajo conjunto con un objetivo común, con una visión común del futuro organizacional, el que incluye su futuro y el de los colaboradores. Con esto, el camino para lograr los objetivos, es menos difícil. Por lo mismo, se puede suponer que el esfuerzo común de la Administración y las jefaturas, por metas comunes, deberá tener una mayor probabilidad de ser logrado.

Implementar un mejor método de detección de necesidades, o por lo menos un método de evaluación tanto de los colaboradores como de los jefes, esto con el fin de corroborar que el personal este realizando su trabajo.

Capacitar a los jefes o puestos superiores en temas de liderazgo y otros relacionados, ya que, en los Focus Group se dio a conocer que la mayoría de los participantes no han recibido capacitación al respecto y además se requiere que cada jefatura mejore en estos aspectos, con el fin de lograr una mejor labor tanto de los jefes como de sus colaboradores, ya que, los funcionarios podrán contar con líderes que les motiven y les guíen en su labor.



BIBLIOGRAFIA

A. LITERATURA CONSULTADA

Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A;. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.

Daniel Goleman; Revista HARVARD BUSSINESS REVIEW America Latina.

Davis, K; Newstrom, J. SF. Comportamiento Humano en el Trabajo ; Comportamiento Organizacional. 8°. Ed. (tercera edición en español). Mc Graw- Hill. 734 p.

Gerencia.com. Estrategia y liderazgo, vol.1, No. 50 ENE, 2003.

Revista Training & Development Digest; Desarrollo de Equipos y Liderazgo Sistémico: un proyecto con Microsoft. Marzo 2004 – No.45

Robbins, S.2004. Comportamiento Organizacional.10°, ed. Prentice Hall. Mexico D.F, Mexico. 704 p.

Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W.. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición



B. INTERNET Y BASES DE DATOS

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

<http://www.degerencia.com>

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/gladmivo.htm>

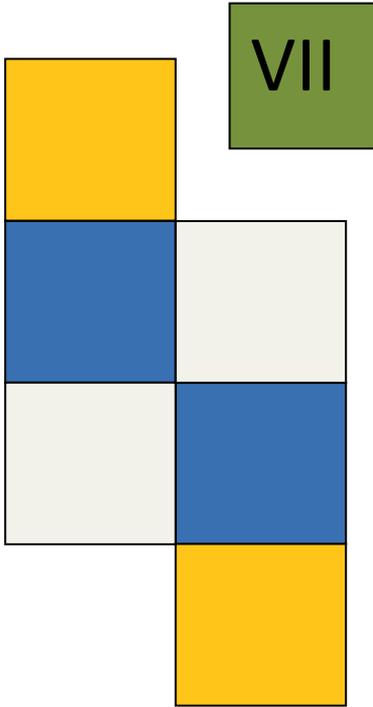
<http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion/capacitacion.shtm>

<http://gedi.infocom.ice/IntranetGEDI/contenedorArice.jsp?link=0&img=2>

http://www.fastcompany.com/subscr/98/open_3ways.html

Base de datos: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?sid=d0705945-5d8e-44db-b5c7-0ae22241b98c@sessionmgr108&vid=25&hid=106>

Base de datos: <http://www.redalyc.com>



APÉNDICES

A. Apéndices

Este es el cuestionario que se utilizó como herramienta para la realización del Grupo Focal. El cuestionario también sirvió como guía, ya que, las preguntas que se presentan en el mismo fueron discutidas por los funcionarios que asistieron al taller antes de realizar el cuestionario. Por lo que, primero se realizó el Grupo Focal, el cual, fue un diálogo entre los funcionarios y la persona a cargo, y después se dispuso a llenar de manera adicional el cuestionario.

Cuestionario de Liderazgo.

Objetivo general:

■ Conocer e identificar los aspectos más relevantes en tema de liderazgo por parte de los colaboradores para poder abordar la brecha existente en la DTNRI, según la situación de apertura comercial que enfrenta el ICE.

Objetivos específicos:

■ Conocer la percepción en tema de liderazgo y competencia, sobre la situación actual de ICE con respecto a la apertura comercial.

■ Identificar el perfil de líder actual y requerido por los colaboradores de la DTNRI.

■ Conocer la forma de cómo se desenvuelven los empleados en la actualidad en sus puestos de trabajo.

■ Identificar la manera más apta de desarrollo/desenvolvimiento a futuro en los puestos de trabajo, esto según los empleados del departamento de DTNRI.

■ Identificar las acciones a tomar para recomendar como minimizar o reducir la brecha entre el liderazgo actual y el propuesto.

Estimados colaboradores y colaboradoras:

El departamento de DTNRI pretende obtener cierta información de parte de ustedes sobre el tema de liderazgo, por lo que se les agradece la colaboración a la hora de completar de manera muy sincera, el siguiente cuestionario. Además les indico que sus respuestas son completamente confidenciales.

Con toda consideración Karla V. Jiménez Salas.

Practicante de Administración de Empresas.

Indicaciones:

Responda en forma clara lo que se le solicita, marcando con una X el ítem que usted considere. Esta información es confidencial y servirá para el mejoramiento del departamento.

Marque con un X lo que se le solicita, y en el espacio en blanco escriba una **A** para actual y una **D** para deseado.

4. ¿De las siguientes definiciones de líderes cual considera de acuerdo a su criterio que es la que mejor se asemeja a la actual? ¿Y cual de estas mismas considera que sería la más adecuada?

a) **Estilo autocrático:** Aquél que ordena y espera cumplimiento, incuestionable e impositivo y que dirige a través de su poder para retirar u conceder recompensas y castigos _____

b) **Estilo democrático:** Consulta con sus colaboradores sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación _____

c) **Estilo paternalista:** Utiliza su poder en muy poca medida dando a sus colaboradores un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus colaboradores para fijar sus propias metas, consideran que su papel es auxiliar a sus seguidores, proporcionándoles información y actuando como contacto con el Medio Ambiente externo del grupo _____

d) El Estilo Orientativo: El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

e) El Estilo Imitativo: En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, las ira reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces _____



5. Seleccione con una prioridad del 1 al 4, 1 como la mas alta prioridad; las 4 características principales que usted considera debería tener un líder para poder enfrentarse a la nueva apertura de mercado.

- _____ Visión de Futuro
- _____ Apoyo
- _____ Orientación
- _____ Comunicación Interpersonal
- _____ Compromiso
- _____ Reconocimiento
- _____ Motivación
- _____ Desarrollo de recursos humanos.
- _____ Administración del Cambio
- _____ Flexibilidad
- _____ Persuasión
- _____ Negociación
- _____ Manejo de Conflictos
- _____ Ética
- _____ Valores

Alguna otra que usted considere necesaria:



9. ¿Qué aspectos de acuerdo con las funciones que se desarrollan en su Área/Proceso cree usted que **deben mejorarse**?

10. ¿Qué aspectos de acuerdo con las funciones que se desarrollan en su Área/Proceso cree **que usted** debería de mejorar?

11. ¿Cuán grande cree usted que es la brecha? ¿Será posible de acuerdo a los recursos que tiene el ICE cerrarla?