

Vicerrectoría Académica
Centro de Investigación y Desarrollo
Empresarial

Tesis para optar el grado de Licenciatura en
Ingeniería Informática con Énfasis en Gestión
de Recursos Tecnológicos

Descentralización de la toma de decisiones y
mejoramiento del rendimiento en la gestión
informática de las universidades estatales de
Costa Rica

Ing. Randall Gutiérrez López

1-980-662

Junio, 2003

Índice de contenidos

Capítulo 1	4
Objetivos y Justificación	4
Tema de la Investigación	4
Formulación del Problema	4
Objetivos de la Investigación	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Objetivo General para la Propuesta	5
Objetivos Específicos para la Propuesta	5
Justificación y Estado de la Cuestión	5
Hipótesis	7
Mapa Conceptual	8
Capítulo 2	9
Marco Teórico	9
Gestión Tecnológica	9
Gestión	9
Tecnología	10
Gestión Tecnológica	12
Centros de Cómputo	13
Recurso Humano	14
Labor tradicional de los Gerentes	14
La Cultura Organizacional	15
Toma de Decisiones	16
Empowerment Método o Modelo para Descentralización de Toma de Decisiones	18
Empowerment	18
Apoyo de la alta gerencia	19
Acceso a la información	20
Grupos Autodirigidos	21
Diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo.	23
Liderazgo y compromiso por el trabajo	25
Capacitación	26
Uso de la Tecnología	27
Capítulo 3	28
Metodología de Investigación	28
Métodos de Investigación	28

Investigación Exploratoria	28
La Investigación descriptiva	29
La Investigación aplicada	29
Fuentes de Información	30
Fuentes primarias	30
Fuentes secundarias	30
Sujetos de Información	31
Instrumentos de medición	32
Entrevista temática, área de jefaturas	32
Cuestionario personal operativo	33
Cuestionario a usuarios	36
Capítulo 4	38
Análisis de datos	38
Capítulo 5	45
Conclusiones y recomendaciones	45
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Capítulo 6	48
Propuesta	48
Papel de la gerencia	48
Papel de empleados tradicionales	49
Papel de empleados nombrados líderes	49
Desarrollo de la propuesta	50
Área de jefaturas	50
Cambio de los modelos mentales	51
Definición de políticas institucionales para el desarrollo de la propuesta	53
Cambios en la naturaleza de las funciones	54
Información Compartida	56
NetMeeting	56
Otros tipos de difusión de información	57
Selección y formación de equipos de trabajo	58
Area Operativa	59
Capacitación	59
Nuevas Funciones de Trabajo y Responsabilidades	68
Definición de controles de trabajo en conjunto con jefaturas	70
Bibliografía Consultada	74

Capítulo 1

Objetivos y Justificación

Tema de la Investigación

Descentralización de la toma de decisiones y mejoramiento del rendimiento en la gestión informática de las Universidades Estatales de Costa Rica, mediante la metodología de administración de Empowerment.

Formulación del Problema

¿Cómo se puede descentralizar la toma de decisiones y alcanzar mayores rendimientos en la gestión informática de las universidades estatales utilizando la metodología de administración de Empowerment?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar el grado de incidencia que tiene la toma de decisiones centralizada en el rendimiento del personal de los centros de cómputo en las universidades estatales.

Objetivos Específicos

Identificar el procedimiento actual para la toma de decisiones en los centros de computo de las universidades estatales.

Determinar la participación de los empleados de los centros de computo en la toma de decisiones, según su función.

Señalar las estrategias que se utilizan en las universidades estatales actualmente, para mejorar el desempeño del personal de los centros de cómputo.

Determinar el rendimiento y el alcance del éxito en los diferentes proyectos de los centros de computo en la universidades estatales.

Objetivo General para la Propuesta

Establecer un modelo de administración que permitan la descentralización de la toma de decisiones y alcanzar mayor grado de rendimiento en la gestión informática de las universidades estatales.

Objetivos Específicos para la Propuesta

Determinar una estrategia que faculte la toma de decisiones en los niveles intermedios y operativos de los centros de cómputo de las universidades estatales.

Establecer una serie de acciones que permita mejorar el rendimiento del personal de los centros de computo.

Determinar los costos que implica la adopción del modelo propuesto y compararlos con los beneficios que este brinda.

Justificación y Estado de la Cuestión

Durante muchos años el proceso de administración ha mantenido dos conceptos claves para el éxito en el manejo de personal, la autoridad y la

responsabilidad. Ambos enunciados están estrechamente ligados, sin embargo, ha existido una serie de conflictos, polémicas y desacuerdos por el grado en que una y otra se delegan. Si ha esto se le suma la necesidad que las empresas actuales tienen de desenvolverse en un mundo altamente competitivo, dinámico y globalizado hace que las organizaciones adapten nuevas filosofías para mejorar el desempeño organizacional. El estudio y la investigación de las diferentes teorías existentes son fundamentales para contar con una base de conocimientos que permitan determinar la estrategia que se adapte más a las necesidades del sector afectado por el problema y poder aplicarlas en el futuro, eso además permite estar actualizados en temas de innovación en la administración actual.

Esta investigación permite determinar la forma como se puede descentralizar la toma de decisiones, en la gestión informática de las universidades estatales con miras a un mejor aprovechamiento del recurso humano en los niveles intermedios y operativos de los centros de cómputo y, por ende, alcanzar metas más acordes con las necesidades tanto para el área administrativa como para la población meta.

Desde mediados de la década de los noventa se ha presentado el incremento de entes del sector privado que ofrecen el servicio de educación superior, lo cual ha conformado una fuerte competencia para las universidades financiadas por el estado. El estudio se basa en la necesidad que tienen las instituciones públicas de educación superior de buscar estrategias que mejoren el desempeño organizacional, el estar actualizadas ante la dinámica social y administrativa, y, especialmente, la exigencia de suministrar siempre la excelencia en el servicio hacia un mercado cada vez más competitivo.

Los centros de cómputo de estas instituciones realizan la gestión tecnológica brindando una serie de servicios a las áreas administrativas, docentes y, directamente, a la población estudiantil con la finalidad de alcanzar las metas y los objetivos, a nivel institucional. Cada una de estas áreas conforma la

comunidad universitaria estatal, donde se ven involucradas alrededor de cien mil personas en las cuatro instituciones de educación superior.

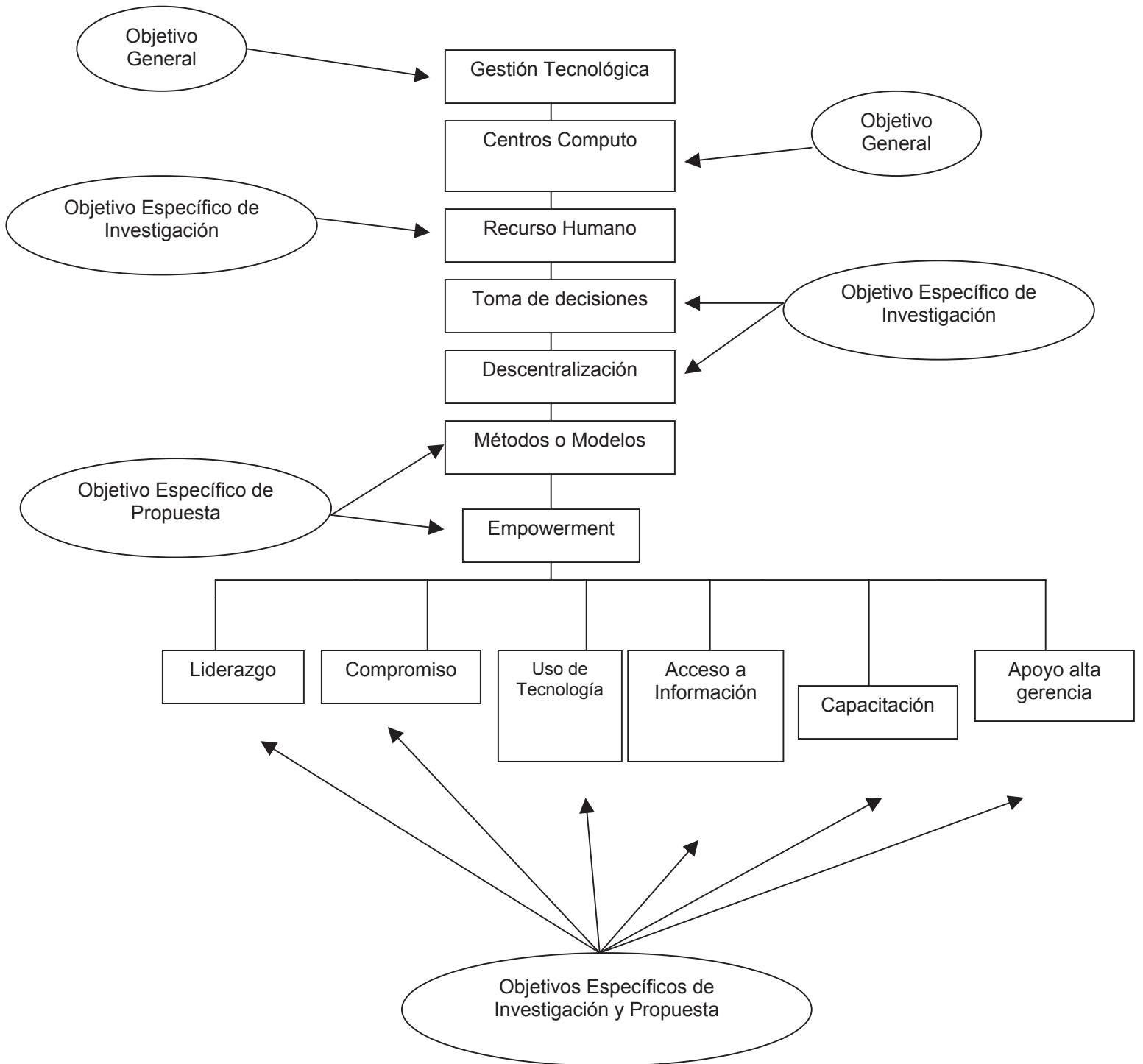
Todos los sectores mencionados se ven vinculados por el problema planteado, ya que la centralización de decisiones, en muchos de los casos, genera atrasos en los diferentes procesos de desarrollo e incluso malas elecciones en las directrices, para determinado proyecto. La mayoría de los desarrollos en la gestión informática se realizan mediante la conformación de grupos multidisciplinarios, en los cuales se ve involucrado personal de diferentes áreas; sin embargo, el poder de decisión se ha mantenido en las áreas gerenciales. Al utilizar este tipo de modalidad de trabajo, surge la necesidad de facultar a los grupos de trabajo el poder de auto dirigirse, tomar decisiones y explotar cada una de las habilidades del personal.

Mediante el uso de técnicas de investigación se puede realizar un diagnóstico de la situación actual, en cuanto a toma de decisiones de las universidades estatales, y determinar una estrategia que permita descentralizar la toma de decisiones; elevar el rendimiento de todo el personal involucrado en la gestión tecnológica; aprovechar todas las habilidades del recurso humano y, finalmente, determinar los costos en que se incurre al aplicar dicha estrategia.

Hipótesis

Para descentralizar la toma de decisiones y el mejoramiento del rendimiento en los centros de cómputo de las universidades estatales se requiere la aplicación de Empowerment como metodología de administración, lo que permite aprovechar los conocimientos, habilidades y capacidades del recurso humano.

Mapa Conceptual



Capítulo 2

Marco Teórico

Gestión Tecnológica

Una definición global del concepto de gestión tecnológica conlleva la conveniencia de tratar ambos términos por separado.

Gestión

Desde la aparición del concepto “Gestión” se ha presentado una serie de discusiones y diferencias para diferenciarlo del concepto de administración. En términos generales, son sinónimos y las pequeñas diferencias que las distinguen son la finalidad y el ámbito de acción.

Lo básico de los conceptos de administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar”.¹

Una de las diferencias entre ambos conceptos es el alcance. A la gerencia se le ha dado una connotación más innovadora y de mayor valor agregado, en tanto que a la administración más interna, de manejo de recursos existente o de lo funcional. Esto implica que la gestión tiene la misión de tomar

¹ Koontz, Harold y Wehrich Heinz. Administración, una Prospectiva Global. Editorial McGraw-Hill, 11°. Edición, México, 1998. Página 4.

recursos y producir más recursos; la administración se ocupa del mantenimiento y conservación de los bienes.

La otra diferencia se presenta en el ámbito de acción de las mismas, pues en algunos países la administración está referida más a lo público y la gerencia, a lo privado. Sin embargo, esta investigación no contempla diferenciación, dado que el concepto de gestión tecnológica en entidades públicas, donde se realiza el trabajo de campo, está enfocado al desarrollo de proyectos, donde la innovación y el valor agregado tienen que estar incorporados mediante una visión global de la organización.

Tecnología

Una definición técnica de este concepto la presenta Roussel cuando expresa: “La tecnología es la aplicación del conocimiento científico e ingenieril a la obtención de un resultado práctico”². A partir de ésta, se puede determinar que la tecnología viene a ser todo aquel recurso usado para producir, vender o usar un producto o servicio, mediante el conocimiento adquirido en los procesos científicos.

Dentro del contexto de tecnología se puede presentar una clasificación dependiendo de su origen, su importancia relativa o la forma como se encuentra representada:

Tecnología dura: la que se considera incorporada a máquinas, equipos, plantas de proceso, etc.

Tecnología blanda: la que se refiere a metodologías, procedimientos, estilos de administración, etc.

Tecnología incorporada: la que se encuentra haciendo parte de un equipo o máquina.

Tecnología desincorporada: la que se encuentra descrita en documentos, tales como planos, manuales, patentes, etc.

Tecnología medular: la que se considera central, indispensable o crítica para un negocio en particular.

Tecnología complementaria: la que no se considera medular, pero se requiere para lograr los objetivos de un negocio específico.

También se puede clasificar la tecnología de acuerdo con el grado de modernidad:

Tecnología primitiva: corresponde a las épocas primitivas, esclavistas y feudales.

Tecnología atrasada: Es la que ha sido superada en algún factor, por ejemplo, la máquina de escribir tradicional en relación con los poderosos procesadores de texto actuales.

Tecnología de punta: Es la que acaba de ser producida, resultado del proceso de innovación.

² Roussel, Philip A., Saad, Kamal N., Erickson, Tanara J. Tercera Generación de I + D, Editorial McGraw-Hill, Madrid, 1991

Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica es un proceso multidisciplinario que se desarrolla en todo el ámbito de las instituciones y concibe la tecnología como un concepto estratégico. Esto implica que en la gestión tecnológica se vean involucrados personas de varias disciplinas y profesiones tales como: investigadores, ingenieros, científicos y tecnólogos, eso implica que se mezclan el conocimiento de ingeniería, ciencias y administración, con la finalidad de realizar la selección, negociación, adquisición, adaptación, modificación o generación de soluciones tecnológicas, que contribuyan con el alcance de los objetivos y metas institucionales. James A. Senn señala sobre la administración que “el verdadero reto para las organizaciones, y la gente, radica no en adquirir tecnología, sino en saber administrarla y desarrollarla para su utilización productiva”.³

Algunas de las actividades específicas de la gestión tecnológica son:

- Monitoreo, análisis y prospectiva tecnológica.
- Planificación del desarrollo tecnológico.
- Diseño de estrategias de desarrollo tecnológico.
- Identificación, evaluación y selección de tecnologías.
- Adaptación e innovación tecnológica.
- Negociación, adquisición y contratación de tecnologías.

³ James A. Senn, Sistemas de información para la Administración, Editorial Iberoamericana S.A., 3º Edición, México, 1995. Página 1.

- Comercialización de tecnologías de la empresa.
- Financiación del desarrollo tecnológico.
- Selección y capacitación de asesores, y operadores tecnológicos.
- Gestión de proyectos de investigación y desarrollo.
- Suministro y evaluación de información técnica.

Centros de Cómputo

El centro de cómputo es el encargado de satisfacer las necesidades computacionales a todos los miembros de una empresa, además es el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación. Este proceso se lleva a cabo mediante la utilización de equipo de cómputo, el cual tiene la capacidad de convertir simples datos en información.

Los centros de cómputo también sirven como enlace entre usuarios no especializados y la dirección de Gestión Tecnológica para elaborar las estrategias informáticas de las diferentes dependencias, ejecución de estudios de necesidad, planes de sistemas, proyectos de desarrollo, introducción de nuevas tecnologías y la administración de los equipos y redes locales.

Algunos de los servicios que ofrecen los centros de cómputo son:

- Consultorías: ofrece recomendaciones para manejo de proyectos, compra de equipo, contratación de servicios y personal.

- Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones: Tiene responsabilidad sobre los sistemas institucionales o corporativos, por ejemplo admisión y matrícula, recursos humanos, sistemas financieros, planillas, facturación, etc.
- Soporte Técnico: brinda soporte a sistemas operativos, equipos de cómputo y mantenimiento de bases de datos.
- Seguridad digital: Se encargada de todos los lineamientos en cuanto seguridad, protección y acceso a la información.

Recurso Humano

Cuando se plantea cómo obtener resultados positivos, una posición competitiva en el mercado, y satisfacer al cliente, una de las áreas fundamentales son las personas que ejecutan los procesos y acciones determinadas. Los retos cada día son mayores y las personas deben estar preparadas no sólo desde el punto de vista psicológico sino también desde la perspectiva de conocimientos y habilidades que sean suficientes para vencer los obstáculos y alcanzar las metas. Las empresas no sólo necesitan realizar inversiones financieras o contar con tecnología de punta para garantizarse el éxito; es indispensable invertir tiempo y disposición en el recurso humano, evaluar el rendimiento; realizar acciones de orientación, motivación, superación y colaboración en general con el personal de la institución.

Labor tradicional de los Gerentes

Durante muchos años los gerentes han ejecutado labores de administración, por lo tanto, planean, organizan, dirigen y controlan, para obtener

resultados a partir del manejo del personal de las distintas áreas operacionales. El planeamiento es la fase en la que definen las metas para un área o proyecto determinado, establece la estrategia que se utilizará y se diseñan los procedimientos a seguir. La función de organización se realiza cuando la gerencia determina las tareas y se asignan al personal correspondiente, sea en forma individual o grupal, dependiendo del tipo de trabajos que se realice. El trabajo con personal implica dirigir y coordinar sus acciones, esto demanda la aplicación de estrategias de motivación para los subordinados, la selección de canales de comunicación y la resolución de conflictos entre los miembros de los equipos de trabajo. Una vez asignadas las responsabilidades se deben prever una serie de controles al trabajo, lo cual significa un seguimiento para determinar fallas o anomalías que puedan afectar la consecución de los objetivos. Esto exige un monitoreo del rendimiento de la organización y a partir de las metas y los propósitos establecidos; en caso de que esta comparación demuestre desviaciones y diferencias significativas se deben aplicar medidas correctivas y, si fuera necesario, regresar al proceso de organización.

Este ha sido el modelo tradicional con el cuál las áreas gerenciales han trabajado durante mucho, sin embargo, con la introducción de nuevas filosofías el rol del gerente ha cambiado, después de administrar pasa a facilitar y entrenar a los diferentes equipos de trabajo. En lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, éste actúa como un lazo entre las diferentes unidades y el resto de la organización.

La Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de comportamientos, valores, costumbres y supuestos que maneja el personal de determinada organización, que la hacen única, diferente y la distingue de las demás. James A. Stoner la define como: “Una serie de entendidos importantes, como normas, valores,

actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización”⁴. Además este autor define tres elementos básicos de la cultura:

- **Artefactos:** son aquellas cualidades o características visibles de la organización. Dentro de estos elementos se encuentran los productos, procesos y servicios. Un ejemplo de este tipo de artefactos es el tipo de servicio que utilizan dos instituciones, el caso de las Universidades tradicionales que brindan la educación mediante el sistema presencial, en el cual los estudiantes asisten a clases a una aula o sala de reuniones, y el caso contrario las Universidades que ofrecen servicio de educación a distancia mediante tutorías telefónicas o por medio de Internet.
- **Valores Adaptados:** cuando el personal de una organización se identifica con algunos de los artefactos mencionados anteriormente, se presenta la necesidad de explicar porqué se realiza esa acción. Esto se realiza mediante la interpretación personal de los patrones, los cuales son los valores que manejan los individuos hacia determinada actividad.
- **Supuestos Básicos:** estos supuestos representan las ideas o formas de actuar y de realizar las actividades que afectan el comportamiento de los individuos en una organización.

Toma de Decisiones

James A. Stoner y otros señalan que: “La toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un tema concreto o aprovechar una oportunidad”⁵. Esta definición permite establecer que, cuando se

⁴ James A. Stoner, R.Edward Freeman y Daniel R.Gilbert. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 6ª Edición, México, 1996. Página 260.

⁵ James A. Stoner, R.Edward Freeman y Daniel R.Gilbert. op. cit. Página 198.

presenta una o más opciones para realizar algo o incluso la posibilidad entre ejecutar determinada acción o no, se está ante la necesidad de tomar decisiones.

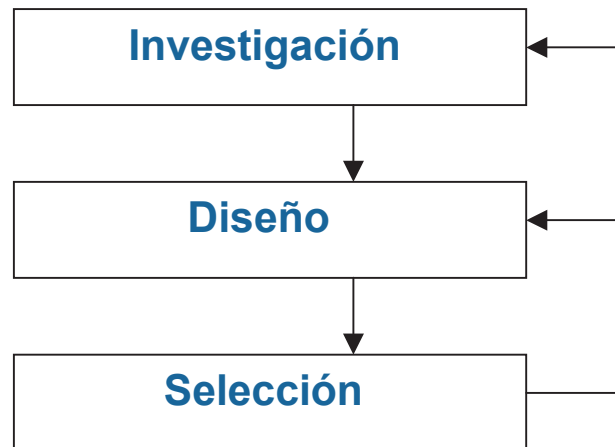
El tomar una decisión implica elegir una opción suficientemente racional, que permita alcanzar el valor esperado, luego de ejecutada la acción. Las decisiones pueden ser programadas o no programadas. El primer tipo corresponde a aquellas que son repetitivas o sea que ya se cuenta con un procedimiento definido cada vez que ocurre determinada acción. Las no programadas no se contemplan en ningún procedimiento, son novedosas y, por lo general, mucho más difícil de manejar por su complejidad y su importancia.

La toma de decisiones es todo un proceso y existe un modelo planteado por Herbert A. Simon, el cual es descrito por Gordon B. Davis y Margrethe H. Olson en el cual se presentan las siguientes fases:

- Investigación: Es un estudio inicial sobre las condiciones, se analiza toda la información que pueda servir para identificar los problemas problema y sus diferentes variables.
- Diseño: Desarrollar y analizar las posibles soluciones y opciones existentes para determinar la factibilidad de llevarlas a cabo.
- Elección: selección de la opción que más se acerque a los resultados deseados después de hacer los estudios y pruebas anteriores.⁶

Estas fases o etapas pueden ser repetitivas y se puede presentar la necesidad de retroceder entre una etapa y otra, como lo muestra la siguiente figura:

⁶ Gordon B. Davis y Margrethe H. Olson, Sistemas de Información Gerencial, Editorial MC Graw-Hill, 2° Edición, México, 1995. Página 172.



En este proceso de toma de decisiones se puede presentar la situación de que, una vez seleccionada una opción, ésta tenga que pasar a un nuevo diseño o incluso a la investigación de las condiciones, debido a que la acción elegida no brindó el resultado esperado.

Empowerment Método o Modelo para Descentralización de Toma de Decisiones

Empowerment

La palabra Empowerment es bastante difícil de traducir al español principalmente por la variada gama de significados que puede contener. Algunas de las traducciones le han asignado el carácter de potenciación y empoderamiento; también se ha hecho referencia al término como: facultar, habilitar, permitir, otorgar, conferir poderes, responsabilizar o dar cuentas. La página de vocabularios de informática en Internet, de José Antonio Millan, explica que la palabra Empowerment se comenzó a utilizar, con mas frecuencia, en las

luchas de las minorías por el poder, donde éstos ejercían acción sin tener ninguna dependencia hacia otras entidades.⁷

La filosofía de Empowerment se ha estado utilizando como herramienta en la administración, para fortalecer el concepto de liderazgo en las empresas, brindando un gran impulso al trabajo en equipos multidisciplinarios donde el aprovechamiento del potencial del recurso humano es maximizado en todas las funciones, incluyendo la difícil tarea de toda de decisiones.

Esta metodología contiene elementos fundamentales en su teoría de administración: delegar responsabilidad y autoridad; con estos elementos las personas estarán facultadas para tomar decisiones hasta cierto nivel, dependiendo de la situación específica en que se encuentre. Delegar responsabilidad significa encomendarle a las personas tareas específicas y que éstas adopten una actitud de compromiso con su trabajo; la persona tiene que asumir como suyo el trabajo y la obtención de los mejores resultados. La delegación de autoridad tiene la finalidad de brindar al trabajador la posibilidad de tomar las decisiones necesarias que se le presenten, respecto de la tarea designada.

Una empresa que utilice una metodología de administración como ésta, logra que los trabajadores experimenten el sentimiento de ser socios de la empresa, dueños de su propio trabajo y que asuman trabajo en forma conjunta para alcanzar las metas y, por ende, obtener el beneficio propio. Las estructuras jerárquicas tradicionales también sufren cambios, en la mayoría de los casos, los niveles se reducen para tener una función más dinámica y adaptables a los diferentes cambios y exigencias de los mercados actuales.

Apoyo de la alta gerencia

⁷ José Antonio Millán: “Vocabularios de informática”. Página WWW. [http://jamillan.com/v_index.htm]. 4 de Febrero de 2002. .

El proceso de adaptación de la metodología de Empowerment es bastante difícil y en el camino presenta una serie de obstáculos. El primero de ellos es el apoyo de la alta gerencia. El Empowerment tiene como base el cambio de mentalidad y el cambio a la forma como se ha administrado el personal tradicionalmente. Este cambio debe ser iniciado por el área gerencial y representa el proceso de asimilación de una nueva forma de hacer las cosas.

Las jefaturas deben tener la convicción de creer y tener fe en la gente, en el personal de la compañía, en otras palabras en la parte humano de la organización para iniciar el proceso. Se debe tener claro que todo el personal tiene una infinita capacidad y poder para realizar las cosas, sin embargo, este poder aún no ha sido aprovechado y maximizado; por el contrario, se ha desperdiciado por muchos años generando grandes perdidas para las instituciones. Los coautores Ken Blanchard, Jonh P. Carlos y Alan Randolph mencionan “La gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivaciones. Facultar es liberar ese poder”⁸.

En el cambio que involucra el proceso de facultamiento se encuentra un nuevo rol o papel para los gerentes o para las jefaturas, ésta consiste en dejar de administrar y supervisar el personal para pasar a ser facilitadores, colaboradores de los diferentes equipos de trabajo, para fungir como unión entre las diferentes dependencias de la institución; además, tendrá la tarea de adquirir recursos, coordinar el planeamiento estratégico y, por supuesto, entrenar y capacitar al personal, como una de las funciones mas importantes.

Acceso a la información

Uno de los principios de la filosofía de Empowerment tiene que ver con el acceso que tenga los diferentes miembros de la compañía a la información.

⁸ Ken Blanchard, Jonh P. Carlos y Alan Randolph. Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1996. Pagina 20

El ocultar o negar el acceso a la información provoca desconfianza entre el personal, la gente no se siente parte de la empresa si no sabe cómo andan las cosas en su propio lugar de trabajo.

Éste es uno de los pasos más importantes y más difícil de asimilar en un proceso de implementación de Empowerment. Los gerentes tradicionales consideran una locura el hecho de suministrar información tipificada como confidencial a sus empleados; la desconfianza hacia un posible uso de esa información está presente en la mayoría de las empresas.

El Empowerment o facultamiento brinda a los empleados el sentimiento de que el trabajo y la empresa para la cual trabajan les pertenece, se logra convencer a cada uno de que son socios de la compañía y que buscan los mismos objetivos. Es lógico que para lograr esta unión entre los miembros se debe compartir toda la información necesaria tanto para realizar procesos operativos como para tomar decisiones. Los medios y canales de comunicación son de gran importancia, todo el personal debe estar enterado de lo que suceda en la empresa y cualquier tipo de información puede ser útil, por ejemplo: planes, utilidades, gastos, presupuestos, estrategias de negocios, desperdicios, tendencias futuras y, cualquier otro dato que permita a los empleados entender y manejar la situación real de la compañía.

Una vez que se comparte la información los miembros de la compañía asumen un alto grado de responsabilidad sobre los procesos y las decisiones que se tomen, la confianza que se les está brindando es correspondida con las acciones que se realicen.

Grupos Autodirigidos

Toda institución o empresa es vista como un sistema integrado y así debe ser manejado, jamás como entes individuales, por tanto, es imposible contar con una organización con personas autónomas realizando trabajos aislados. Esta necesidad de trabajo en conjunto ha creado la forma de trabajo en equipo donde dos o más personas interactúan para lograr fines comunes.

La metodología de trabajo en equipos se ha usado durante muchos años con un resultado muy positivo para los intereses de las empresas, llegando a ser un factor clave de éxito. La unión de fuerzas y recursos hacia un mismo objetivo es una estrategia que genera grandes ventajas, si se compara contra el trabajo individual. El diccionario de la Real Academia define la palabra sinergia como: “Interacción entre dos o más tipos de organismos, de modo que por lo menos uno de ellos se nutre o crece transformado productos del metabolismo de los demás”, Ésta permite realizar una analogía respecto del trabajo en equipo en el que un conjunto de personas trabajan unidas, dependiendo unas con otras, y generan un resultado o producto final con mayor valor que el de los entes individuales.

El poder de trabajo lo tienen los empleados y para que esto tenga una función real en las organizaciones hay que olvidarse de las estructuras jerárquicas tradicionales, donde la burocracia es el principal protagonista. Cuando se presenta una organización con una estructura de muchos niveles, donde las decisiones se toman en los altos mandos y bajan lentamente hasta llegar al nivel operativo, en el proceso se pierde demasiado tiempo y recursos, además se desperdicia todo el potencial humano y la capacidad que tienen los empleados para tomar decisiones e iniciativas para realizar determinada labor. Esta situación provoca una desventaja competitiva en mundo totalmente dinámico, exigente de mejoras continuas y soluciones rápidas.

Los grupos de trabajo autodirigidos empleados con la filosofía de Empowerment no son estáticos, siempre se mantienen en un proceso de

desarrollo e innovación. El aprendizaje es constante en busca de mejoras que beneficien los propósitos institucionales y aquí está la mayor fuerza del sentido de aplicación del enfoque de facultamiento.⁹ Algunos autores consideran que los equipos autodirigidos “Constan de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto”.¹⁰ Los grupos autodirigidos adquieren toda la responsabilidad, tanto de los procesos operativos como de las decisiones que adopten en su accionar; por lo tanto, realizan toda la labor administrativa de planear, ejecutar y dirigir sus propios proyectos. La responsabilidad es compartida por toda las personas involucradas en el equipo y existe la figura de un líder que puede ser cualquiera de los miembros e incluso se puede presentar el modelo de rotación entre los miembros.

Diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo.

Algunas empresas se han implementado la forma de trabajo en grupos y equipos. Ambos términos han sido utilizados indistintamente, sin embargo, existen diferencias marcadas entre ellos.

El trabajo en grupo, según Chiavenato,¹¹ se presenta cuando los individuos se agrupan según sus necesidades, creencias y prejuicios para una colaboración mutua entre sus integrantes, sin embargo, no siempre las metas u objetivos son comunes entre los participantes y las actividades se realizan individualmente. La unión de grupo se da más en el sentido de colaboración de actividades en forma individual.

En el caso del trabajo en equipo, los diferentes participantes colaboran con actividades dependientes una de otras y con objetivos comunes, y el éxito del trabajo es alcanzado con la unión de todas las actividades. La toma de decisiones es participativa entre todos los miembros mediante el consenso y el liderazgo se

⁹ Arturo Jofré Vartanián, Enfoques Gerenciales Modernos, Editorial Delphi, 2º Edición, Costa Rica, 2000. Página 38.

¹⁰ Ken Blanchard, Jonh P. Carlos y Alan Randolph, op. cit., Página 62

¹¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1995.

puede estar intercambiando gracias a la competencia entre los miembros del equipo.

Algunas diferencias entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo son:

Trabajo en Grupo	Trabajo en Equipo
Sus miembros realizan un trabajo serio y fuerte; se desempeñan mejor en un ambiente de competencia.	Sus miembros trabajan divertida y productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado.
Sus miembros se enfocan en su individualidad.	Sus miembros tienen sentido de pertenencia.
A sus miembros se les indica lo que deben hacer y no se espera que opinen.	Sus miembros contribuyen al éxito de la Organización, y se espera que su talento único contribuya al logro de los objetivos.
Sus miembros se reúnen para propósitos administrativos, trabajan individualmente y cruzan sus propósitos.	Sus miembros reconocen su interdependencia, entienden que sus objetivos personales y organizacionales, deben estar alineados y se lograrán por mutua colaboración.
La visión y los planes de la Organización se produce sin la contribución de sus miembros.	Sus miembros han participado en la construcción de una visión compartida y los planes son suyos, pues han contribuido a formularlos.
Sus miembros son precavidos. Las comunicaciones son cuidadosamente elaboradas.	Sus miembros practican una comunicación abierta y franca. Existe empatía en el entendimiento del punto de vista del otro.
Sus miembros pueden o no participar en la toma de decisiones que los afecten, y no se critican las decisiones tomadas, solo se adoptan con obediencia.	Sus miembros participan en las decisiones que los afectan, y su posición es crítica ante las decisiones tomadas por quien ocupe el liderato titular.
Las decisiones son tomadas generalmente por el líder titular, y le sigue la conformidad de los miembros, quienes no defienden la decisión pues no les pertenece.	Sus miembros toman las decisiones por consenso y como el acuerdo se toma entre todos, la defienden como suya que es.
Sus miembros dependen del procedimiento establecido para funcionar y la evaluación la realiza el líder titular.	Sus miembros proceden según su mejor criterio y con frecuencia revisan en conjunto, el desempeño en sus funciones, diagnostican problemas y

	determinan las acciones a seguir.
El liderazgo es titularizado. Lo que prevalece es la jerarquía.	El liderazgo es circunstancial. Lo que prevalece es la competencia.

Liderazgo y compromiso por el trabajo

Dentro de las organizaciones existen personas que sobresalen por su capacidad de influenciar a las demás, para realizar determinada acción sea colectiva o individual. James A. Stoner señala que liderazgo es el “Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo”¹² Un líder no es aquella persona que da órdenes y decide cómo hacer las cosas sino que motiva, incentiva y colabora a los demás para que éstas logren realizar una labor, y ésta sea de la mejor manera.

El liderazgo visto, desde el enfoque de Empowerment, cambia un poco a la aplicación que le brindan otros modelos. El papel de líder cambia con el modelo de facultamiento, según las necesidades actuales, y no está recargada en una sola persona; la responsabilidad es de todos los miembros de la organización por lo tanto, todos adoptan una actitud de liderazgo y compromiso por el trabajo.

La descentralización de la toma de decisiones y delegación de responsabilidad hacia los empleados hace que las personas tomen el trabajo que realizan como una labor propia, crea el sentimiento de propiedad sobre la empresa y logra mantener una sociedad empresarial. Este grado de compromiso se logra por medio de una relación de confianza, en las cual son fundamentales las variantes de honestidad entre los miembros, la apertura hacia el intercambio de ideas, la consistencia en las labores y el respeto mutuo son fundamentales.

¹² James A. Stoner, R.Edward Freman y Daniel R.Gilbert, op. cit., Página 514.

Capacitación

La Real Academia define el término “capacitar” como “Facultar o comisionar a una persona para hacer algo.”¹³ El aprovechar el potencial del recurso humano también implica invertir ciertos recursos, mediante el modelo de Empowerment. La capacitación es un proceso constante donde los empleados adquieren las habilidades y el conocimiento para realizar las diferentes labores. Hay que recordar que el mundo actual es altamente dinámico y exige una actualización permanente en los conocimientos.

El aprendizaje y la acumulación de conocimientos en una empresa deben contar con tres enfoques o áreas de aplicación:

- Socialización con los valores y prácticas de la organización: esta capacitación se realiza con la finalidad de mostrar a los trabajadores los valores, las costumbres, las metas, y los objetivos, etc. de la empresa. Una vez mostrada toda esta cultura organizacional, la capacitación tiene que estar enfocada a la adaptación de todas estas variables, tratando de hacerlas compatibles con las creencias y costumbres de los empleados.
- Aprendizaje en equipos: es el tipo de capacitación que dirige su acción hacia el desarrollo de la capacidad de trabajar en unión con más personas, y generar resultados a partir de la organización de trabajo en equipo.
- Capacitación Técnica-Profesional: todo personal necesita capacitación técnica y profesional que lo faculte para tomar decisiones y ejecutar procesos. Este tipo de capacitación es la más común que se presenta en las empresas y en la que más se recursos se invierten.¹⁴

¹³ Diccionario Real Academia

¹⁴ Arturo Jofré Vartanián, op. cit. Página 43

La filosofía de Empowerment no solo permite que los procesos de capacitación se utilicen para acumular conocimiento, sino que también induce a aprovechar toda la experiencia del personal que ha trabajado en procesos anteriores y sin importar el resultado que se haya alcanzado. Aprender de los errores cometidos es fundamental, los empleados pueden arriesgarse en las decisiones y acciones, cometer errores y acumular esa experiencia para situaciones similares en el futuro.¹⁵

Uso de la Tecnología

La tecnología juega un papel fundamental en el proceso de facultamiento, como en la mayoría de los contextos los adelantos tecnológicos sirven como plataforma y herramienta de colaboración para los diferentes procesos del Empowerment. Un ejemplo de esta facilidad es la capacidad de acceso a la información, tanto de la empresa como de otros factores externos, mediante redes de computadores y programas de computación, para la consulta de datos que permitan realizar determinada labor o para acumular conocimiento que permita la toma de decisiones. Además, la tecnología juega un papel importante como herramienta para la capacitación y entrenamiento de personal, mediante programas simuladores, cursos informáticos, herramientas multimedia, etc.

¹⁵ Ken Blanchard, Jonh P. Carlos y Alan Randolph, op. cit. Página 81

Metodología de Investigación

Métodos de Investigación

La investigación es un estudio sistemático, controlado, empírico, reflexivo, crítico, con proposiciones hipotéticas sobre las respuestas relacionadas que existen entre fenómenos naturales. El proceso de la investigación permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano. Además, la investigación puede ser utilizada para confirmar acontecimientos y posibles hipótesis en determinadas circunstancias.

El método de investigación que se utilice para realizar algún tipo de estudio investigativo siempre va a depender del grado de conocimiento que se tenga del tema. Existen tres tipos de investigación:

Investigación Exploratoria

Este es un estudio que se efectúa, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que, únicamente, hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Además, la investigación exploratoria el propósito de brindar un panorama adecuado del problema y su entorno. Generalmente, durante la fase de investigación exploratoria, se establecen las prioridades del estudio y se sugieren las tendencias de la investigación.

La investigación exploratoria se da, básicamente, al principio de la realización del estudio cuando es necesario obtener mayor cantidad de información, para lograr desarrollar un verdadero acercamiento con las expectativas de los Directores de los Centros de Informática, de las distintas universidades estatales; además se debe consultar más bibliografía sobre el tema y profundizar en algunos aspectos que no se tenían claros.

La Investigación descriptiva

Otro método de investigación es el estudio descriptivo que, según Hernández y otros, permite medir conceptos, pero no indica la forma como se relacionan las variables.

La investigación descriptiva sirve para explicar la manera como un objeto de estudio es y como se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se utiliza este tipo de investigación para la determinación clara de las variables, pues se deben definir y detallar los aspectos más relevantes. Se presenta la tarea de indagar con más precisión el significado y el alcance de cada variable para poder describirlas.

La Investigación aplicada

Una vez que se ha constatado la correlación entre variables y, como consecuencia de ello, se lanzan una o varias hipótesis, llega la el momento crucial, donde hay que probarla. Esta verificación es la gran tarea de la investigación aplicada o explicativa.

Esta investigación es aplicada para confirmar la hipótesis sobre la influencia que ejerce la centralización de decisiones en el rendimiento del personal de computo en la diferentes universidades estatales, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los sujetos de información.

La realización de una investigación requiere fuentes de información y éstas son de dos tipos: primaria y secundaria.

Fuentes de Información

Fuentes primarias

Las fuentes primarias proporcionan información de primer orden, son fuentes inéditas, originales, escrita de primera mano por el autor, por ejemplo libros y revistas sobre los temas tratados. Además, se incluye la información recolectada por medio de entrevistas o encuestas aplicadas a la población definida para la investigación. Estas fuentes se utilizan en la investigación, ya que son de suma importancia para la obtención de información, tanto del tema de investigación como del estado actual, la situación y el ambiente en que se desarrollan los centros de cómputo de las universidades estatales.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias no son autosuficientes, se utilizan como guías. Son documentos que contienen información sobre las fuentes primarias, como obras de referencia que no ofrecen conocimientos nuevos, pero facilitan el acceso a las fuentes primarias. Ej. Los índices de revistas, las revisiones literarias, etc. Su objetivo principal es resumir la información, informar sobre el estado actual, proporcionar bibliografía, discutir conclusiones contradictorias, etc. Esta fuente es utilizada principalmente como referencia, conocimiento y actualización

de términos importantes en la investigación, tales como teoría de Empowerment, manejo de recurso humano, procesos de toma de decisiones, etc.

Para esta investigación se identifican como sujetos de información tres áreas: jefaturas y gerencias, personal técnico y operativo, y usuarios de los servicios.

Sujetos de Información

El sector en estudio de esta investigación son las cuatro universidades estatales de educación superior: Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Universidad Nacional (UNA) e Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

El estudio se halla enfocado al rendimiento del personal de los centros de cómputo y se toman en cuenta 3 áreas fundamentales:

- **Áreas de jefaturas y gerencias:** Se requiere entrevistas a los encargados, directores y jefes de los centros de cómputo, las cuatro universidades, con la finalidad de indagar la forma actual de tomar decisiones y una posible actitud de cambio hacia la propuesta de descentralización.
- **Personal técnico y operativo:** se efectúa la aplicación de instrumentos de medición de variables al personal operativo de los centros de cómputo. Por ejemplo, analistas de sistemas, programadores, operadores, soporte técnico, etc. La muestra es la totalidad del personal que labora en áreas no gerenciales o que no tienen rangos de jefaturas en los diferentes centros de

cómputo de las cuatro universidades. Esta área es una de las fundamentales en el estudio de investigación, ya que los posibles cambios que se presenten con la propuesta, serán aplicados fundamentalmente al personal técnico y operativo. Además, estas entrevistas son necesarias para poder medir ciertas variantes, tales como: motivación, compromiso por el trabajo, capacitación, etc.

- **Usuarios de los servicios:** Se realizan encuestas a los usuarios finales de los servicios de que ofrece los centros de cómputo de las cuatro universidades, por ejemplo, personal de las oficinas de Registro, Presupuesto, Área financiera, Centros Universitarios, etc. Éstas tienen la finalidad de obtener datos sobre el nivel de satisfacción en el rendimiento de los servicios que aportan los centros de cómputo a los diferentes usuarios.

Los instrumentos de medición utilizados son: entrevista temática, para los sujetos de información del área de jefatura o gerencia, y los cuestionarios se aplican a los sujetos de información del área operativa y de los usuarios de los servicios.

Instrumentos de medición

Entrevista temática, área de jefaturas

Este instrumento sirve para obtener información general sobre la forma actual de administrar el centro de computo y el conocimiento de nuevas o

filosofías de administración. Además, con los datos obtenidos se puede medir la actitud hacia la posible adopción de la metodología propuesta.

Se aplica en las áreas gerenciales y a los líderes de sectores específicas de los centros de cómputo de las universidades estatales.

Los temas por tratar en la entrevista temática son los siguientes:

- Metas y objetivos del centro de cómputo y las acciones que toman para alcanzarlas.
- Importancia del recurso humano en la obtención de las metas propuestas.
- Toma de las decisiones y personal a cargo.
- Capacitación y motivación en el personal a cargo.
- Retrasado o fracasado proyectos debido a la centralización de decisiones.
- Metodología de administración Empowerment.

Cuestionario personal operativo

Este instrumento se utiliza para medir los grados de satisfacción de variables como capacitación, liderazgo, compromiso, apoyo de la alta gerencia, etc. Se requiere aplicarlo a todo el personal operativo de los centros de cómputo de las universidades estatales.

1. ¿Qué puesto ocupa usted en el centro de cómputo?

- Digitador
- Operador
- Programador
- Analista – Programador
- Analista

- Soporte Técnico
- Comunicaciones
- Encargado de área
- Otro Especifique: _____

2. Años de experiencia en su trabajo:

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 6 años
- De 6 a 9 años
- De 9 a 12 años
- De 12 a 15 años
- Más de 15 años

3. ¿Qué nivel de estudios tiene?

- Diplomado Universitario
- Bachiller Universitario
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado
- Otro Especifique _____

4. ¿Estudia actualmente?

- Si
- No

5. ¿Ha recibido capacitación por parte de la institución para la que trabaja?

- | | | |
|--------------------|----------------------|------------|
| 1. Nunca | 3. Algunas ocasiones | |
| 2. Pocas Ocasiones | 4. Muchas ocasiones | 5. Siempre |

6. ¿Considera importante mantenerse en constante capacitación?

- | | | |
|--------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Nada Importante | 3. Algo Importante | |
| 2. Poco Importante | 4. Importante | 5. Muy Importante |

7. ¿Se siente apoyado por los altos mandos?

- | | | |
|-----------------|-----------------|----------------|
| 1. Nada apoyado | 3. Algo apoyado | |
| 2. Poco apoyado | 4. Apoyado | 5. Muy apoyado |

8. ¿Qué grado de libertad tiene para tomar decisiones en su trabajo?

- | | | |
|-------------|------------|-------------|
| 1. Muy bajo | 3. Regular | |
| 2. Bajo | 4. Alto | 5. Muy alto |

9. ¿Participa usted activamente en el proceso de tomas de decisiones en el centro de cómputo?

- | | | |
|---------------|------------------|------------|
| 1. Nunca | 3. Algunas veces | |
| 2. Poco veces | 4. Muchas veces | 5. Siempre |

10. ¿Está de acuerdo en que los incentivos y la motivación mejoran el rendimiento y el compromiso por su trabajo?

- | | | |
|----------------------|------------------------------------|-------------------|
| 1. Muy en desacuerdo | 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |
| 2. En desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Muy de acuerdo |

11. ¿Se siente usted comprometido con su institución y su trabajo?

1. Muy Poco comprometido
2. Poco comprometido
3. Algo comprometido
4. Comprometido
5. Muy comprometido

Preguntas abiertas.

1. ¿Qué opinión tiene respecto del trabajo en grupos autodirigidos, donde la responsabilidad es compartida y el liderazgo intercambiado entre los miembros de los equipos?

2. ¿Considera importante que usted cuente con la facultad de tomar sus propias decisiones sin tener que depender directamente del área gerencial?

Cuestionario a usuarios

Se aplica para determinar el rendimiento actual de los centros de cómputo, mide el grado de uso y satisfacción de los usuarios directos hacia los servicios que brinda.

Las preguntas utilizadas en el cuestionario para usuarios de los servicios del centro de cómputo son las siguientes:

1. Utiliza los servicios del centro de cómputo

1. Nunca
2. Pocas ocasiones
3. Algunas ocasiones
4. Muchas ocasiones
5. Siempre

2. Considera que el tiempo de respuesta a sus solicitudes, por parte de los centros de cómputo, es:

1. Lenta
3. Normal

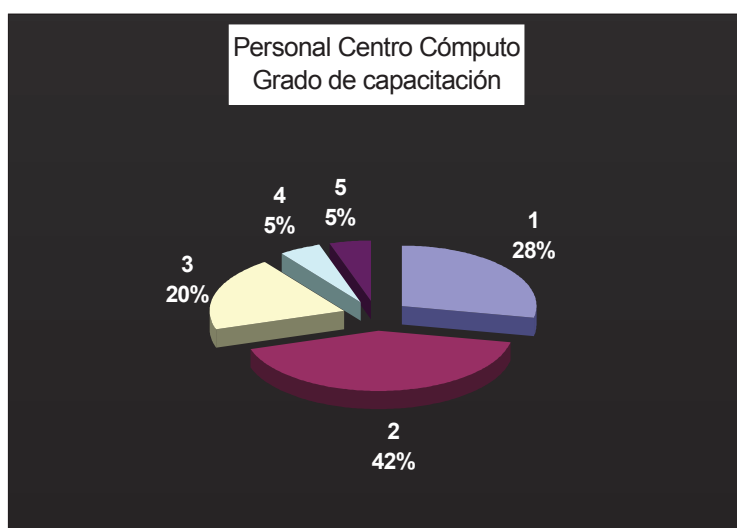
2. Un poco lenta 4. rápida 5. Muy rápida
3. Ha tenido problemas con los servicios que suministra el centro de computo
2. Siempre 3. Algunas ocasiones
3. Muchas ocasiones 4. Pocas ocasiones 5. Nunca
4. Está de acuerdo en que los servicios que brinda el centro de cómputo son los correctos:
2. Muy en desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
5. Está de acuerdo en que el personal de los centros de cómputo cuenta con la capacitación suficiente para atender sus necesidades
1. Muy en desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
6. Se siente satisfecho con el servicio que le brinda el centro de cómputo
1. Nada satisfecho 3. Ni satisfecho, ni insatisfecho
2. Poco satisfecho 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho
7. Es valiosa la ayuda que suministra el centro de computo en sus labores diarias
1. Nada valiosa 3. Algo valiosa
2. Poco valiosa 4. Muy valiosa 5. Muy valiosa

Capítulo 4

Análisis de datos

Los instrumentos de evaluación se aplicaron al jefe de centros de cómputo, al personal operativo y a los usuarios de los servicios en las universidades estatales. De allí se realiza un análisis y una graficación del comportamiento de las diferentes variables del trabajo de investigación.

Estrategias utilizadas actualmente para mejorar el desempeño del personal



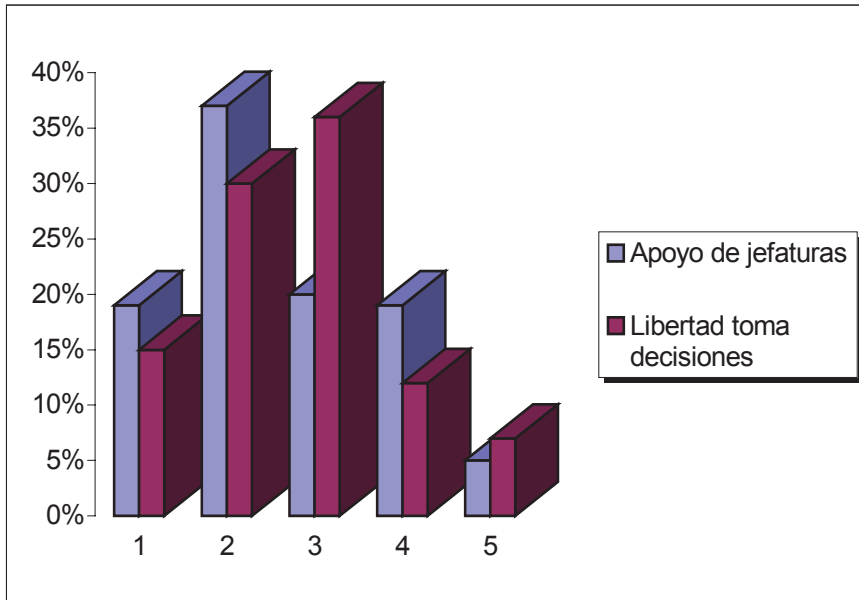
5 = Siempre
4 = Muchas ocasiones
3 = Algunas ocasiones
2 = Pocas ocasiones
1 = Nunca

Fuente: Estrategias para la mejora del desempeño del personal. Descentralización de Toma de Decisiones y Mejoramiento del Rendimiento en la Gestión Informática de las Universidades Estatales de Costa Rica. 2003. (n.p.).

Este gráfico representa el grado de capacitación recibido por el personal operativo, por parte de la institución para la cual labora. Por lo general, se le ofrece ciertos cursos de inducción, sin embargo, son pocas las personas que reciben capacitación constante.

Los cuatro jefes de los centros de cómputo coinciden con la opinión de que la capacitación es de suma importancia y mencionan que es fundamental para el éxito de los proyectos, además del trabajo en equipo.

Participación de los empleados en toma de decisiones

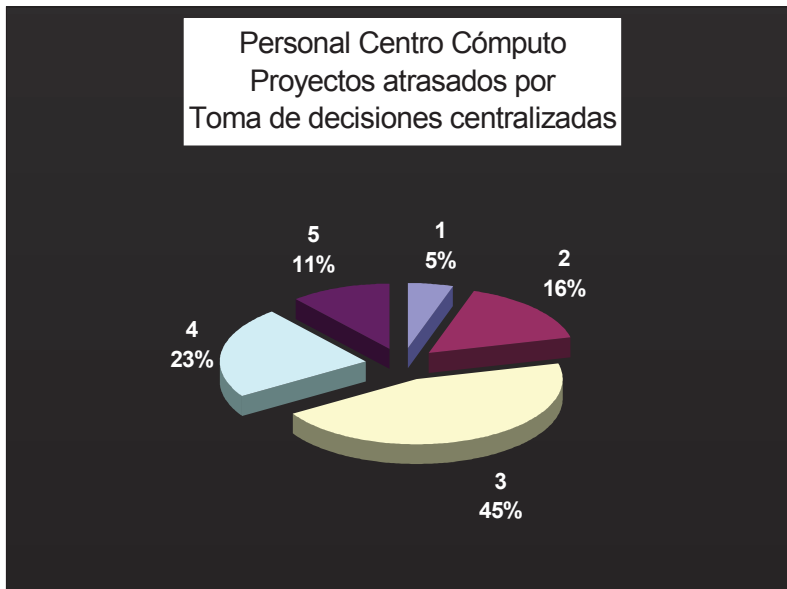


5 = Siempre
4 = Muchas ocasiones
3 = Algunas ocasiones
2 = Pocas ocasiones
1 = Nunca

Fuente: Participación de empleados en toma de decisiones. Descentralización de Toma de Decisiones y Mejoramiento del Rendimiento en la Gestión Informática de las Universidades Estatales de Costa Rica. 2003. (n.p.).

El apoyo de las altas jefaturas está muy ligado a la libertad de toma de decisiones, se muestra claramente que, en este momento, el personal operativo no cuenta con el apoyo necesario como para tomar sus propias decisiones. El mayor porcentaje cuenta con esa libertad solo en algunas o pocas ocasiones, esto provoca una concentración de la toma de decisiones en las jefaturas. Los jefes de estos departamentos consideran que la situación está tomando el rumbo hacia la descentralización, sin embargo, no existe un proceso definido o un plan que desarrolle la idea de brindar mayor poder de decisión y autonomía en el personal operativo.

Atrasos en proyectos por centralización de toma de decisiones

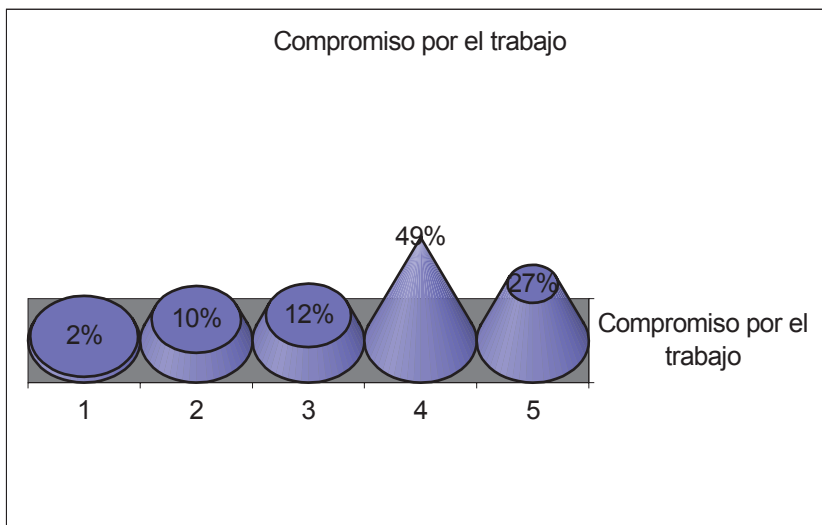


5 = Siempre
4 = Muchas ocasiones
3 = Algunas ocasiones
2 = Pocas ocasiones
1 = Nunca

Fuente: Atrasos en proyectos por centralización de toma de decisiones. Descentralización de Toma de Decisiones y Mejoramiento del Rendimiento en la Gestión Informática de las Universidades Estatales de Costa Rica. 2003. (n.p.).

Un indicador muy importante que refleja la influencia de la centralización de la toma de decisiones en el rendimiento del personal de los centros de cómputo es la cantidad de proyectos que se consideran atrasados y que no se alcanzaron con el resultado deseado. En el anterior gráfico se representan las consideraciones que tiene el personal técnico, por ejemplo el 45 % de los entrevistados considera que en algunas ocasiones los proyectos se han atrasado debido a la centralización de decisiones por parte de las jefaturas.

Habilidades y características para la toma de decisiones



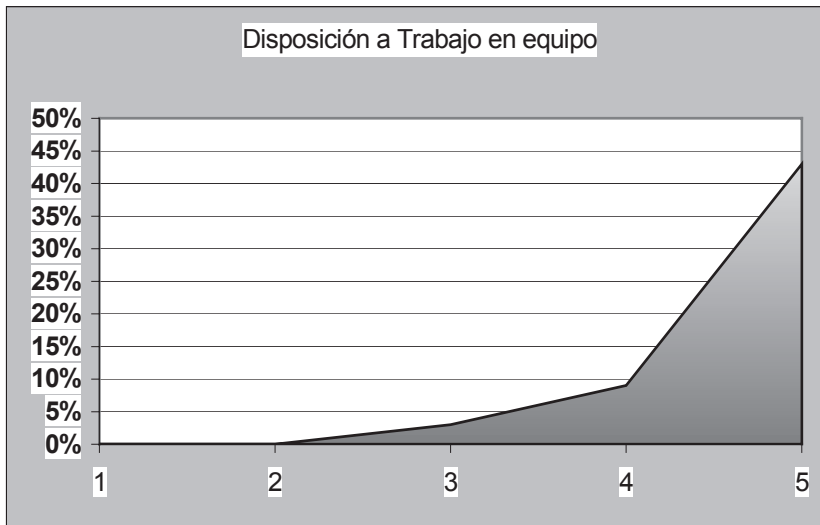
5 = Muy comprometido
4 = Comprometido
3 = Algo comprometido
2 = Poco comprometido
1 = Muy poco comprometido

Fuente: Habilidades y características para la toma de decisiones. Descentralización de Toma de Decisiones y Mejoramiento del Rendimiento en la Gestión Informática de las Universidades Estatales de Costa Rica. 2003. (n.p.).

Algunos indicadores como apoyo de la jefatura y capacitación son muy bajos, no obstante, el compromiso por el trabajo del personal del centro de cómputo de las universidades estatales se mantiene en un nivel muy aceptable.

Casi un 100% indicó que estaba de acuerdo con la metodología de trabajo en grupos autodirigidos, donde la responsabilidad es compartida y el liderazgo intercambiado entre los miembros de los equipos. Dentro de las razones indicadas están: Se aprecian los puntos de vista e ideas de los demás; dos cabezas piensan mejor que una; se aprende mucho; se da participación, aprendizaje y cooperación; se aprovecha el conocimiento; se comparten conocimientos y recursos; se distribuye la carga laboral; el conocimiento y la experiencia de otros respalda el trabajo; es la forma ideal de aprovechar las capacidades de los individuos, en función de la dirección.

Compromiso y disposición por el trabajo



5 = Muy dispuesto
4 = Dispuesto
3 = Algo dispuesto
2 = Poco dispuesto
1 = Nada dispuesto

Fuente: Compromiso y disposición por el trabajo. Descentralización de Toma de Decisiones y Mejoramiento del Rendimiento en la Gestión Informática de las Universidades Estatales de Costa Rica. 2003. (n.p.).

La pregunta sobre los grupos autodirigidos, condujo a las siguientes respuestas:

- “Primero se debe capacitar a los líderes con las capacidades para serlo”.
- “Mayor identificación con los proyectos, se resuelven problemas más efectivamente y se cuenta con el apoyo de equipo, se comparte el conocimiento y se brinda la oportunidad de demostrar capacidades.”
- “Se da una diversificación de funciones y flexibilidad, mayor seguridad”.
- “Requieren una planeación adecuada y objetivos claros, de mucha disciplina y colaboración, madurez del personal, compartir las responsabilidades y riesgos.”

La pregunta sobre la facultación en la de toma decisiones, dio el resultado siguiente:

- Motiva positivamente a los funcionarios, ya que se asumen mejor las responsabilidades y se refuerza la confianza en sí mismo.

- Esta independencia debe estar acorde con los objetivos y metas de la dirección.
- Al existir cierta independencia en el trabajo, se avanza más rápido.
- La facultación depende del proyecto en el cual se está trabajando.
- Permite la toma de decisiones por personal experto y no por personas ajenas al proyecto.

Además se identifican síntomas de las empresas tradicionales como los siguientes:

- ♦ El puesto pertenece a la universidad, no se sienten realmente identificados con el centro de cómputo y por ende tampoco con la institución. Hay un control excesivo.
- ♦ En la mayoría de los casos, se reciben órdenes y, aunque se quiera dar cierto nivel de libertad para tomar decisiones, ésta realmente está limitada.
- ♦ Es mejor permanecer callado y no dar opiniones en las reuniones.
- ♦ Existe poco control sobre el trabajo propio, desorganización y poca colaboración entre las unidades.
- ♦ Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo. Existen funcionarios a los que sólo les interesa lo relacionado con la remuneración del trabajo.
- ♦ La actitud en algunas ocasiones es no hacer lo que no corresponde. El trabajo diario es lento, las personas no son lo suficientemente productivas, hacen apenas lo indispensable.
- ♦ Cuando se ha hablado de hacer un mejor trabajo, pocos son los funcionarios que hacen comentarios, pero no se hace nada al respecto.
- ♦ Nadie asume más responsabilidad de la necesaria, por el poco respaldo de los jefes.

Lo anterior trae consecuencias negativas como:

- ♦ Desmotivación en el personal, reflejado en el nivel de desempeño; falta de confianza; falta de contribución en las decisiones; poco tiempo para resolver los problemas, en ocasiones, otros los resuelven; no se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos; falta de recursos, de conocimientos, de entrenamiento en el desarrollo de aplicaciones, de mantenimiento en sistemas de la red, que generan inseguridad, a la hora de realizar las labores respectivas de los puestos.

Se refleja una toma de decisiones un poco centralizada, al igual que un nivel regular de participación en ellas, pero se evidencia que los funcionarios de los centros de cómputo desean un cambio, una mejora en la comunicación, en el nivel motivacional y en el desarrollo individual con autonomía de su propio trabajo, siempre fomentado por la cooperación de los equipos. Esta necesidad de cambio y de mentalidad de los funcionarios es una ventaja para la aplicación del empowerment, ya que al evaluar el sentir del personal informático con los beneficios de dicha metodología se visualiza como una alternativa de solución para aplicar efectivamente.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Después del análisis de los datos se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- El grado de incidencia de la toma de decisiones en el rendimiento de un centro de cómputo es bastante alto. La metodología centralizada de toma de decisiones utilizada actualmente, hace que los diferentes procesos se retrasen, cuando se presenta una situación en el área operativa, donde se debe elegir entre varias opciones, donde la elección no la hace el personal operativo, sino que pasa por todas los niveles de jefaturas hasta llegar al punto más alto donde se toma la decisión. Ha esto hay que sumarle que, en muchas ocasiones, esa persona que toma la decisión no se encuentra capacitada a un nivel operativo ni el conocimiento necesario para tomar el rumbo de acción más acertado.
- El procedimiento actual para la toma de decisiones en la universidades estatales analizadas es centralizado en la mayoría de los casos. Las decisiones se toman en los niveles más altos de la jerarquía administrativa.

- Los niveles de motivación y compromiso, por parte de los funcionarios, son muy bajos, la administración ha detectado esos indicadores pero no han implementado ninguna estrategia para corregirlos.
- Las universidades estatales utilizan pocas estrategias para mejorar el desempeño de sus empleados, básicamente, se concentran en oportunidades de estudio y capacitación en aspectos técnicos.
- Resulta bastante difícil realizar la recolección de datos, debido a la poca colaboración por parte del personal de las diferentes universidades en estudio, donde se presentan justificaciones, tales como: falta de tiempo y de confidencialidad de la información, por tratarse de temas tan delicados como procesos de toma de decisiones.

Recomendaciones

- Adoptar una estrategia que permita la descentralización de la toma de decisiones, donde todos los niveles operativos puedan tomar sus propias decisiones, sin tener que acudir a niveles superiores, basando las decisiones en experiencia y capacitación necesaria. Con esto se reduce los tiempos de respuesta y se garantiza que las decisiones serán tomadas por el personal que realmente tiene la capacidad y el conocimiento para ello, favoreciendo el desempeño y rendimiento de los servicios, que ofrecen los centros de cómputo. Mediante la aplicación de la estrategia mencionada de descentralización de toma de decisiones, las áreas gerenciales adquieren un rol de facilitadores o colaboradores en el aspecto de brindar las mejores condiciones al resto de personal, por ejemplo con la obtención de recursos, procesos de capacitación, motivación y compensación a los empleados, etc.

- Definir políticas de motivación y compromiso permanentes, donde se reconozca el trabajo de los empleados, se le premie por su labor, y los apoye a seguir adelante en busca de la mejora constante.
- Utilizar y desarrollar estrategias que permitan elevar el rendimiento del personal, donde no solo se tome en cuenta los aspectos técnicos, sino que se haga énfasis en el aspecto humano y personal. Por ejemplo: capacitación que ayude al personal a trabajar en modalidad de equipo; oportunidades de estudio; ascensos de acuerdo con reconocimientos y capacidades; condiciones laborales estables, programas de salud ocupacional, etc.
- Utilizar la metodología de Empowerment en las cuatro universidades estatales y aprovechar al máximo todos los beneficios que ofrece tanto para el personal de los centros de cómputo como para los usuarios de los diferentes servicios.
- Contar con cartas de recomendación para futuras investigaciones, no solo de la universidad, sino de otros entes o instituciones relacionadas con el fin de tener apoyo y respaldo en la obtención de los datos.
- Combatir la resistencia al cambio, por ejemplo, actitud de las jefaturas hacia la descentralización de decisiones con información constante sobre los beneficios, que genera la nueva metodología para el personal y la institución.

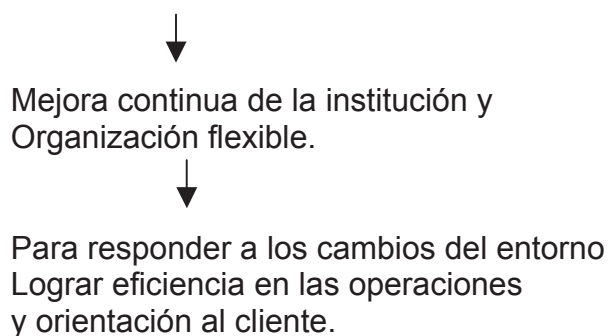
Capítulo 6

Propuesta

Una vez analizados los datos y las conclusiones de la investigación se determina que el modelo de administración Empowerment contiene las características para lograr una descentralización de la toma de decisiones y el mejoramiento de rendimiento de personal de los centros de cómputo de las universidades estatales.

El modelo propuesto consiste en:

Liberar conocimiento y energía → Para toma de decisiones en equipo



El modelo implica adaptar una cultura organizacional con nuevas relaciones entre la administración y los empleados, nuevo enfoque de producción y más participación.

La propuesta está dividida en dos áreas o secciones, una dirigida al personal que tenga cargo de jefaturas y otra para el sector operativo de los centros de cómputo para la formación de líderes de proyectos.

Papel de la gerencia

Los roles tradicionales de la gerencia cambiarán con la nueva metodología propuesta, el Empowerment debe ser parte de la labor de la gerencia, por tanto, es indispensable que los gerentes estén comprometidos con la filosofía que se trata. También se debe tener un compromiso con la labor de capacitación de los subalternos e incluso no se descarta la idea de contar con la participación de la gerencia en los proyectos, de manera que en este esquema es posible, según las necesidades funcionales de los proyectos, que un gerente aporte sus conocimientos dentro de algún proyecto.

El gerente que adopte esta metodología de trabajo, debe estar dispuesto a retroalimentarse de los comentarios, además de la aplicación de diferentes elementos de evaluación, de los empleados, tanto líderes como regulares, para obtener así una valoración real de los proyectos.

Papel de empleados tradicionales

Un empleado regular es aquel que a través de sus conocimientos logra desempeñar una o más funciones en un puesto determinado. La gerencia debe determinar los empleados que dadas sus aptitudes, pueden ser considerados líderes potenciales y, por medio de la capacitación, lograr obtener los conocimientos necesarios para liderar un proyecto. Lo anterior sin dejar de lado, las labores propias de su puesto. Un empleado regular, puede participar de uno o más proyectos al mismo tiempo, ocupando el puesto de líder en alguno de estos.

Esta metodología logra que los empleados tengan un compromiso con la empresa en el logro de sus objetivos. La motivación de los empleados por lograr el liderazgo de un proyecto está documentada como uno de los elementos de mayor importancia para el recurso humano, elevando el interés de los empleados en el logro de las metas empresariales.

Papel de empleados nombrados líderes

Los empleados líderes son la parte más importante de esta propuesta, puesto que se inicia con ellos, como “administradores” de sus propios proyectos contando, por supuesto, con el apoyo de la gerencia y la colaboración de los empleados regulares. Los líderes estarán a cargo de la gestión del proyecto solicitando recursos y comunicando, en una labor de retroalimentación, a la gerencia, sobre el avance del proyecto, limitaciones, etc.

En este esquema cualquier empleado regular, por medio de la capacitación, puede alcanzar el liderazgo de proyectos, dadas sus capacidades y actitudes. Por tanto, un individuo puede fungir como líder y empleado regular, simultáneamente en diferentes proyectos.

Lo anterior es un factor de motivación y esfuerzo para los empleados, los cuales, buscarán la posibilidad de participar como líderes en los diferentes proyectos, además las responsabilidades se comparten y se tiene mayor control de avances. Otro aspecto importante se da cuando el empleado regular, al convertirse en líder, se siente socio, logrando elementos extra que motivan al empleado.

Desarrollo de la propuesta

Área de jefaturas

Este sector está constituido por todo aquel personal que tenga un cargo de jefatura, para esta investigación lo comprenden los 4 directores o jefes de los centros de cómputo de las universidades estatales.

La adopción de una nueva metodología de administración depende del apoyo de las altas gerencias y más aun en el caso de Empowerment, donde los cambios se dan incluso en las jefaturas. Por lo tanto, el trabajo da inicio con una modificación en la forma de pensar de las personas que están a cargo de los destinos de estos departamentos.

Cambio de los modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos en la forma de ver las cosas que influyen en el comportamiento, la forma de actuar y la forma de dirigir y, para modificar este tipo supuestos e ideas, se debe realizar una serie de acciones que van desde la información y capacitación hasta cambios en las labores diarias del personal.

Se propone iniciar impartiendo un curso básico que ambientará a los jefes de computo hacia la metodología propuesta, sus contenidos y beneficios. A continuación se describe el curso propuesto:

Nombre del curso	Fundamentos y aplicación de Empowerment.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Definir el concepto de Empowerment y su rol para transmitirlo al resto de personal.• Identificar los beneficios de la metodología para la empresa.• Identificar principios básicos del concepto.• Promover el Empowerment en los equipos de trabajo.• Determinar formulas de estimulación y motivación para el personal a cargo.• Planificar el desarrollo de proyectos en conjunto con los equipos de trabajo.• Establecer los elementos que permiten identificar posibles líderes entre los empleados.

Temario del curso	Descripción	Temario
	Introducción al concepto de Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos básicos de Empowerment. - Comparación con labor tradicional de Administración
	Elementos del Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo rol del gerencia. - Descentralización de toma de decisiones. - Delegación de actividades. - Liderazgos. - Conformación de grupos de trabajo. - Motivación de personal.
	Aspectos claves para el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de la gerencia. - Compartir información. - Definición de responsabilidades.
	Delegación, conformación de equipos de trabajo e identificación de líderes.	<ul style="list-style-type: none"> - Principios claves para delegar. - Visión de los procesos que se pueden delegar.
	Proceso operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas y conceptos claves. - Identificación de Riesgos. <p>Implementación.</p>

Duración	El curso se imparte normalmente en un cuatrimestre, en este caso se propone, hacer sesiones de dos horas, dos veces por semana, durante dos meses, de forma intensiva.
-----------------	--

Estos cursos serán impartidos por profesionales que laboran en las mismas instituciones, por ejemplo, profesores de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Estatal a Distancia. Se utilizan los recursos disponibles por las instituciones en cuanto a salones de reunión, aulas, equipo de apoyo (proyectores,

equipo de cómputo, etc). Además se ajustan los horarios a la disponibilidad tanto de los asistentes como a los demás recursos necesarios, sin que se vea afectado el normal funcionamiento de cada institución.

Definición de políticas institucionales para el desarrollo de la propuesta

Una vez capacitado al personal que se tiene a cargo la dirección de los diferentes centros de cómputo con temas propios de la propuesta, se deben definir una serie de políticas donde se contemplen cada uno de los cambios, tanto en las propias funciones como en la asignación de nuevos roles por parte del personal operativo de las instituciones.

Los jefes de los centros de cómputo podrán solicitar a las autoridades correspondientes el análisis y aprobación de esta propuesta. El Consejo Universitario es el órgano encargado de aprobar estas políticas y de reformar e interpretar los nuevos reglamentos para la propuesta, en las universidades estatales.

La forma de proceder de estos organismos es la siguiente: se acepta la propuesta y es revisada en algunas de las sesiones del Consejo, se forma una comisión integrada por algunos miembros específicos que evaluará la propuesta tomando en cuenta las exposiciones de los directores de centro de cómputo o cualquier otro especialista relacionado con el tema. En esta comisión, se estudia la propuesta y se generan conclusiones que serán presentadas al resto del Consejo para emitir un criterio y someter a votación la propuesta. Una vez que se da la aprobación se procede a realizar los cambios en los reglamentos y los estatutos (en aquellos casos que sea necesario) y se da la difusión a todo el personal de la universidad.

Cambios en la naturaleza de las funciones

Los cambios contenidos en la propuesta deben iniciarse por el área de jefaturas, los cuales asumen un rol muy diferente al que se ha determinado en el estado de la cuestión. Actualmente, los directores de los centros de cómputo realizan labores tradicionales de administración y concentran en ellos las decisiones de la mayoría de los procesos (incluso operacionales) que se presentan en las diferentes área que mantienen a cargo.

Las jefaturas dejarán de lado algunas estas actividades de organizar, dirigir, controlar, etc. El nuevo papel que adquieren las jefaturas de es facilitar y colaborador de los equipos autodirigidos.

Algunas tareas específicas que adquieren las jefaturas con su nuevo rol son:

- A. Planeamiento estratégico: análisis de situaciones y cursos de acción en conjunto con el resto del personal del centro de cómputo como de otros departamento tomando en cuenta la misión y visión institucional. Esto garantiza un análisis anticipado de la evolución de la situación interna y del entorno concretando ideas en planes y programas de actuación.
- B. Diseño de fronteras: canalizar las energías hacia determinada dirección y definir los límites de los grupos autodirigidos.
- C. Crear un clima de desarrollo personal: es un hecho que todo empleado de una institución desea su propio desarrollo tanto a nivel personal como profesional. Los jefes de cómputo deben velar por crear un ambiente que motive la superación en pro y beneficio del propio departamento. Las cartas

de felicitación y agradecimiento, la posibilidad y permisos de estudio, la capacitación constante, flexibilidad en los horarios son ejemplos de incentivos que se les puede brindar al personal.

- D. Facilitar los recursos necesarios: los directores de centro de cómputo deben velar por la obtención de los recursos necesarios para el trabajo de los grupos autodirigidos. Estos deben coordinar con los demás departamentos para negociar y alcanzar todos aquellos recursos necesarios en los diferentes proyectos, se debe mantener una retroalimentación constante con los grupos de trabajo para determinar sus necesidades o eventualidades que se les debe brindar el apoyo necesario.
- E. Delegar responsabilidades al resto del personal: éste es el punto central y crítico de la propuesta. Se ha determinado que existe una concentración de mando y toma de decisiones en las partes altas de la estructura jerárquica de los centros de cómputo. El poder de decisión está en manos de pocas personas, lo que provoca un entorpecimiento y atraso en los procesos. La descentralización de la toma de decisiones se tiene que dar paulatinamente, los jefes ya tienen un nuevo rol y, además, deben comenzar a delegar funciones y responsabilidades al resto del personal. La conformación de grupos autodirigidos y la selección de líderes para proyectos específicos inicia la desconcentración de las decisiones. Los equipos de trabajo tomarán sus propias resoluciones y mantendrán una retroalimentación con el área de jefaturas con la intención de mantenerlos informados y contar con el apoyo correspondiente para determinada situación. Hay que tener en cuenta que no todas las decisiones pueden ser asignadas al personal operativo o a los líderes de los proyectos, porque las universidades estatales se rigen por estatutos o normas nacionales, que tienen establecida la forma de proceder en determinados casos, por ejemplo en las licitaciones de equipos o contratos externos, donde se debe regir por las normas que establece la Contraloría General de la República.

Información Compartida

En un ambiente donde se desea implantar la metodología de Empowerment, con la intención de descentralizar la toma de decisiones, es fundamental el hecho de que todos los participantes manejen la misma información.

Una buena toma de decisiones requiere información de soporte al curso de acción elegido. Para esto se deben generar una serie de políticas que permitan la comunicación en ambos sentidos: Jefaturas –Trabajadores.

Las jefaturas deben compartir toda aquella información que consideren necesaria para que los demás trabajadores tomen decisiones, por ejemplo, metas y objetivos, acuerdo y políticas tomadas por otras dependencias, cambios internos en los centros de cómputo, datos estadísticos, etc. En el sentido contrario, la retroalimentación que se debe brindar, por parte del área operativa hacia la jefatura, va en el sentido de avance de proyectos, toma de decisiones, necesidades de recursos, nuevas propuestas, etc.

La importancia de la comunicación es importante para la toma de decisiones, por lo tanto se propone hacer uso de tecnologías de información que brinden el soporte y la facilidad necesaria. Se utilizan dos aplicaciones dirigidas hacia la intranet de cada uno de los centros de cómputo para esto:

NetMeeting

El NetMeeting es una aplicación gratis de Microsoft que permite la comunicación de audio, video y texto por medio de una Intranet e incluso también en Internet.

Esta herramienta es de suma utilidad en las empresas y puede servirle a los departamentos de cómputo para hacer llegar la información constante a los diferentes miembros, sea equipos de trabajo y miembros de jefaturas. Entre sus características están la facilidad de comunicación de mensajes de texto, comunicación de audio y video mediante la modalidad de videoconferencia y, además, la posibilidad de compartir archivos y aplicaciones.

Este software es gratis y se puede adquirir fácilmente mediante la red de internet, por lo tanto, las universidades no tendrán ningún gasto, por este concepto. El programa funciona en equipos pentium II o superior, con una memoria de 32 megas en ram como requerimiento mínimo. Todo el equipo en los diferentes laboratorios de las universidades estatales cuentan con máquinas con configuraciones superiores a las requeridas, con esto se garantiza un buen funcionamiento de NetMeeting, sin ninguna inversión en equipos de cómputo.

Otros tipos de difusión de información

Se deben utilizar otros tipos de medios de difusión de la información accesibles en cada una de las instituciones, con el mismo objetivo de compartir información y mantener la retroalimentación entre las diferentes áreas.

Para esto se pueden programar boletines periódicos con información de cada área, avances de proyectos, nuevas necesidades, soluciones de problemas, etc. Como complemento se organizan reuniones donde el motivo primario sea compartir cada una de las experiencias que se dan en cada uno de los proyectos y mantener informado a todo el personal, sobre todo lo que sucede, escuchar comentarios o sugerencias y sobre todo acumular la mayor experiencia con la finalidad de poder utilizar ese conocimiento en el futuro.

Selección y formación de equipos de trabajo

Este es uno de los puntos más importantes en la aplicación de Empowerment. Muchas empresas tienen grandes pérdidas, debido a la mala selección de los equipos de trabajo y poca efectividad en la elección de líderes para los diferentes proyectos.

El enfoque de Empowerment implica que el trabajo se basa en disposición, compromiso, motivación y capacidad de las personas, por lo tanto, para conformar equipos autodirigidos se debe contar con conocimientos y experiencia para detectar características en los trabajadores.

Para esta etapa, se propone brindar seminarios cortos (una semana) a los jefes de los diferentes centros de cómputo. Este seminario será impartido por expertos en manejo de recursos humanos, docentes de las mismas instituciones, por ejemplo de la UCR o UNA que imparten cursos en las carreras de recursos humanos.

Los cuatro puntos básicos que serán tratados en este seminarios son los siguientes:

Nombre del Seminario	Formación e Identificación de Equipos de Trabajo	
Contenido	Tema	Descripción
	Iniciativa y capacidad de innovación.	Orientación al cambio y la mejora constante.
	Identificación de actitudes hacia el desarrollo personal.	Disposición de los trabajadores de capacitarse y mantenerse actualizados constantemente.

	Disposición de trabajo en grupo.	Colaboración en participación en conjunto, responsabilidad compartida, relaciones laborales.
	Capacidad para tomar decisiones	Identificación de cualidades para elegir entre varias opciones y compromiso que adopte hacia esa elección
Duración	Este seminario será de 10 horas, impartido en una semana, 2 horas por día, en un horario conveniente para los miembros participantes. El lugar donde se imparte será acordado según el docente que la imparte, sea en las instalaciones de la UCR o la UNA.	

Área Operativa

Esta área está comprendida por todo el personal que no tenga cargos de jefaturas en los diferentes centros de cómputo de las universidades estatales. Comprende a todos los empleados de diferentes especialidades y que estarán incluidos en grupos de trabajo comandados por un líder.

Por el contenido de la propuesta, ésta será el área que más cambios sufrirá, por lo tanto, las modificaciones se deben ir presentando paulatinamente.

Capacitación

En esta sección se describe el modelo de capacitación propuesto para el área operativa, se toma como base, a un funcionario con preparación básica, sin conocimientos de administración de negocios, por tanto, es necesario que éste, tome algunos cursos que le permitan tener nociones básicas de la gestión administrativa sin embargo, tomando como línea base la parte más importante, que será el cambio en la gestión organizacional, administración pública, preparación y evaluación de proyectos, psicología laboral, desarrollo y

capacitación de recursos humanos, técnicas de negociación y solución de conflictos, cambio organizacional. Por ser un plan de capacitación complementario, se recomienda que los cursos por llevar sean de corta duración, a manera de síntesis de contenidos.

Planeamiento básico de capacitación

Comportamiento Organizacional

Nombre del curso	Comportamiento organizacional
Objetivos	<p>Objetivo general: Identificar aspectos relevantes del comportamiento organizacional y su aplicación.</p> <p>Objetivos específicos: Repasar teoría administrativa para un mejor entendimiento del comportamiento organizacional. Describir la organización como un sistema y su importancia. Estudiar el comportamiento organizacional desde la perspectiva de grupo, conflictos intergrupales, liderazgo, modelos, estructura, cultura y cambio organizacional. Estudiar el comportamiento organizacional desde la perspectiva: impacto de las emociones. Definir las pautas para un diseño organizacional que se ajuste a la teoría. Interpretar los nuevos rumbos en la teoría de la organización.</p>
Contenidos del curso	<p>Comportamiento organizacional teniendo en cuenta las nuevas tendencias de la administración hacia el recurso humano, que es lo más importante.</p> <p>El aporte del estudiante directamente, en foros o debates, casos reales son fundamentales para una metodología más dinámica.</p> <p>Además de la presentación de un proyecto que incluya lo visto en clase con la experiencia adquirida por el estudiante. Este proyecto será por equipos no mayor a cuatro estudiantes.</p>
Duración	El curso se imparte normalmente en un cuatrimestre, en este caso se propone, hacer sesiones de dos horas, dos veces por semana, durante dos meses, de forma intensiva.

Estrategias de Liderazgo y Dirección

Nombre del curso	Estrategias de liderazgo y dirección
Objetivos	Establecer los nuevos paradigmas de la Gerencia Moderna Conocer las diferentes teorías de Liderazgo Aplicar la teoría del Liderazgo Situacional en su ámbito laboral Valorar la formación y el trabajo de los equipos autodirigidos
Contenidos del curso	La gerencia moderna, El Liderazgo: teorías y estilos, El liderazgo situacional, Los Equipos de Trabajo Autodirigidos
Duración	El curso se imparte normalmente en un cuatrimestre, en este caso, se propone hacer sesiones de dos horas, dos veces por semana, durante dos meses, de forma intensiva.

Formulación y evaluación de proyectos

Nombre del curso	Formulación y evaluación de proyectos
-------------------------	---------------------------------------

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los conocimientos técnicos que se requieren para conceptualizar, plantear, programar, diseñar y desarrollar un proyecto. - Organizar en forma eficiente, un conjunto de instrumentos y técnicas relacionadas con el manejo de nuevos modelos de formulación de proyectos. - Conceptuar adecuadamente la formulación y programación de los proyectos, siguiendo en forma rigurosa; un proceso, racional, ordenado y sistemático de investigación y evaluación, para asignar recursos escasos en forma eficiente. - Discriminar y examinar los diversos tipos de estudio para elaborar un proyecto. - Desarrollar y aplicar con precisión las diversas modalidades de estudios que conforman la formulación de proyectos, a saber: mercado, técnico, económico, financiero, administrativo. - Poner en práctica las normas técnicas de las ciencias exactas diseñadas para la valoración cuantitativa de los proyectos. - Planificar las acciones empresariales, considerando los alcances de los proyectos. - Valorar la condición y los resultados de los proyectos. - Tomar decisiones críticas para el éxito de los proyectos, una vez que los mismos se encuentran en operación, utilizando modelos de control, supervisión y seguimiento de ingeniería económica. - Especificar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas y sus efectos con los proyectos. - Medir los impactos y resultados asociados al proyecto.
------------------	--

<p>Contenidos del curso</p>	<p>Este curso está dirigido a fortalecer el conocimiento del personal técnico, en lo relativo a la formulación y evaluación de proyectos, de forma tal que como administrador, tenga una mayor destreza analítica en el diseño, desarrollo y calificación de los mismos, así como impulsa la investigación y el estudio desde la visión moderna de los ejecutivos que demandan mayor nivel de precisión en el desarrollo de proyectos de clase mundial. Igualmente, se promueve la consolidación de las habilidades ejecutivas para la toma de decisiones, para desempeñarse con éxito y propiedad en el complejo mundo de los negocios. En este sentido, el administrador contará con un conjunto de herramientas, técnicas y modelos que contribuyan a identificar adecuadamente cuales son los efectos, impactos o relaciones causales –causa-efecto- de los proyectos con su empresa y el entorno, derivado de variaciones en las condiciones macroeconómicas. Paralelamente, se prepara al ejecutivo, para que tome las medidas necesarias a efectos de explotar los aspectos favorables y aislar aquellos que generen un impacto adverso a su organización o firma.</p> <p>El curso adiciona el instrumental necesario, para que el administrador advierta con antelación aspectos críticos de los proyectos y que por ende tome decisiones, eficientes, óptimas y rentables. Simultáneamente, desarrolla la capacidad analítica en la toma de decisiones, para llevar a cabo un uso óptimo de los recursos, mediante la aplicación precisa de los siguientes tipos de estudio: mercado, técnico, económico, financiero y administrativo. Además aprende a valorar y administrar el riesgo, mediante sistemas de control y supervisión de los proyectos.</p> <p>Básicamente considerar en forma real la posibilidad de plantear, conceptuar y desarrollar un proyecto, es parte de los objetivos del corto, mediano y largo plazo de los empresarios actuales y potenciales. En este sentido, contar con herramientas para su correcto planteamiento, es necesario y decisivo para la toma de decisiones.</p>
<p>Duración</p>	<p>El curso se imparte normalmente en un cuatrimestre, en este caso se propone, hacer sesiones de dos horas, dos veces por semana, durante dos meses, de forma intensiva.</p>

Gerencia de Recursos Humanos

Nombre del curso	Gerencia de Recursos Humanos
Objetivos	<p>El curso pretende que la jefatura desarrolle conciencia sobre la diversidad del recurso humano (género, edad, nacionalidad y otras características tales como procedencia de estudios, puestos alcanzados, etc) y cómo estos factores influyen en el desempeño humano. Su tarea es responder a sus necesidades y tener la capacidad de aprovechar el potencial que ofrece si se desea tener éxito creando y dirigiendo Instituciones competitivas a nivel local, regional y global.</p> <p>Una vez terminado el curso el personal será capaz de: Valorar la importancia de la administración de RH y sus áreas de trabajo en la empresa. Apreciar la diversidad de la fuerza de trabajo y aplicar las habilidades necesarias para capitalizar sus potencialidades. Aplicar una variedad de modelos, programas y prácticas de la Gerencia de Recursos Humanos basándose en el principio de responsabilidad mutua y en el principio de retorno de la inversión. Comprender la importancia de la motivación y la satisfacción del recurso humano para el logro de los objetivos individuales y organizacionales y consecuentemente del éxito organizacional. Facilitar en su empresa el logro de las metas de productividad, así como el logro de la satisfacción del recurso humano-</p>
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la Administración de RH y análisis de su ambiente. - Reclutamiento y Selección de RH - Capacitación y Desarrollo de RH - Administración y Evaluación de la Carrera Profesional - Compensación y Motivación
Duración	El curso se imparte normalmente en un cuatrimestre, en este caso se propone, hacer sesiones de dos horas, dos veces por semana, durante dos meses, de forma intensiva.

Computación aplicada a la Administración

Nombre del curso	Computación Aplicada a la Administración
-------------------------	--

Objetivos	<p>Desarrollar en el personal técnico los conocimientos básicos y prácticos para un eficiente desempeño gerencial, con el soporte de herramientas Informáticas, específicamente en Windows, Office e Internet, para optimizar sus tareas y minimizar el tiempo de ejecución.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Proporcionar los conocimientos básicos para el uso de aplicaciones como internet, Word, Excel, Power Point. Brindar al estudiante información de aspectos relacionados con las Tecnologías de Información y Comunicaciones, mediante la investigación y discusión.</p> <p>Proveer al estudiante del conocimiento de dos herramientas más para su diario desempeño, tales como: el correo electrónico y la navegación por internet.</p> <p>Una vez concluido el curso, el personal será capaz de utilizar herramientas como Word, Excel, Power Point, internet, correo electrónico, con las cuales podrá generar diversos reportes cuadros, textos, comunicados y presentaciones de diversas índoles para alcanzar a la consecución de los objetivos en su organización.</p>
Contenidos	<p>- Sistema Operativo Window.</p> <p>Objetivo relativo al tema: estudio de aspectos teóricos relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción Microsoft Office <p>Objetivo relativo al tema: Conocimiento y manejo adecuado de las herramientas ofimáticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outlook e Internet. <p>Objetivo relativo al tema: Conocimiento sobre los diferentes componentes del correo electrónico, utilizando el Outlook. Aprovechar las ventajas de Internet para investigar y recopilar información de interés para la investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de aplicaciones OFFICE: Excel. <p>Objetivo relativo al tema: Manejo adecuado de la hoja electrónica para la automatización del cálculo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de aplicaciones OFFICE: Excel. <p>Objetivo relativo al tema: Conocer diferentes aplicaciones en Excel y aquellas específicas para la Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de aplicaciones OFFICE: Word. <p>Objetivo relativo al tema: Manejo adecuado del procesador de textos como herramienta en la presentación de informes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de aplicaciones OFFICE: Power Point. <p>Objetivo relativo al tema: Conocer sobre los diferentes aspectos de las presentaciones en Power Point, así como</p>

	utilizar sus facilidades para la elaboración de presentaciones.
Duración	El curso se imparte normalmente en un cuatrimestre, en este caso se propone, hacer sesiones de dos horas, dos veces por semana, durante dos meses, de forma intensiva.

Este último curso es el fundamento y el complemento de conocimientos necesarios para que el personal operativo brinde un mejor servicio de soporte a los demás departamentos en cada una de la universidades estatales, a nivel de paquetería de software utilizado para las diferentes labores.

Todo el planteamiento de capacitación deberá ser complementado con seminarios o charlas de temas como liderazgo, motivación, dirección de proyectos y demás que puedan ilustrar y motivar al empleado operativo en la labor de liderazgo y participación en la toma de decisiones. Para este efecto, se recomiendan los seminarios impartidos con instancias como INCAE, Universidad Latina de Costa Rica, entre otros; estas instituciones crean programas de capacitación completos.

Para un mayor conocimiento de los contenidos de estos planes de capacitación con metodología de seminario se cita la siguiente información:

Nombre del programa	HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
Objetivos	Dotar a los asistentes de una visión integradora y global de la gestión empresarial, en su doble dimensión: horizontal y vertical. Posibilitar la visión Horizontal de la empresa, a través de la cual los asistentes analizarán las distintas realidades funcionales involucradas en las problemáticas empresariales: Marketing, Ventas, Finanzas, Operaciones, Tecnología y Recursos Humanos entregando herramientas concretas para su administración. Permitir la comprensión Vertical de la organización, al incorporar tanto la dimensión estratégica: Dirección Estratégica, Marketing Internacional y Economía para la Toma de Decisiones, como la dimensión operativa y de gestión: Planeamiento y Control de Gestión, Elaboración y Evaluación de Proyectos y Simulación de Negocios.
Duración	Tiene una duración de 140 hs. De instrucción, a lo largo de

	cuatro meses, y consta de los siguientes trece módulos que abarcan integralmente la temática inherente a la gestión de una empresa efectivamente competitiva.
Temas o cursos	<p>PLANEAMIENTO ESTRATEGICO El Planeamiento Estratégico como herramienta práctica de conducción. El proceso general de Planeamiento. Técnicas para facilitar el proceso de planeamiento. Herramientas de análisis situacional. La creación de valores en la organización. Desarrollo de una nueva visión.</p> <p>DIRECCION ESTRATEGICA El desarrollo de la estrategia empresaria. Importancia en el modelo de negocios. La Dirección Estratégica y su valor en la operación diaria de la empresa. El análisis de entorno. Las capas integradas del análisis de entorno. El desarrollo de la visión. Análisis interno. La pirámide virtual y los componentes esenciales del análisis intraorganizacional. La evaluación interna y el establecimiento de la Misión. La definición de las líneas estratégicas de la empresa. ¿Qué es lo realmente estratégico? Cuadro de decisiones estratégicas en mercados altamente competitivos.</p> <p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Gestión de recursos humanos y cultura de la empresa. Estructura y dinámica organizacional. Planificación de Recursos Humanos. Selección. Análisis de puestos de trabajo. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. ¿Cómo motivar a la gente?. Retribución e incentivos. Promoción. Capacitación. Gestión por competencias. Desvinculaciones. El valor competitivo del personal.</p> <p>LIDERAZGO Conceptos centrales alrededor del rol del liderazgo. Los frenos organizacionales más habituales a los modelos de liderazgo. El valor de la confianza como base para la construcción de liderazgo. El conflicto como impedimento. Tipos de conflictos organizacionales. ¿Cómo operar el conflicto organizacional? El valor del liderazgo efectivo en los actuales modelos de negocios. Elementos esenciales de un liderazgo efectivo. El liderazgo personal como base para el liderazgo empresarial. Las claves para el liderazgo personal.</p> <p>GESTION DE OPERACIONES El rol del área de operaciones en la empresa. El valor del Management en la gestión de operaciones. Elementos de la cadena de abastecimiento. Comprensión de los conceptos y</p>

principios de la logística. La gestión de abastecimiento. Herramientas para el análisis de los procesos productivos. La gestión de calidad. Impacto de la calidad en todo el formato de negocios. Principales normas de la calidad.

ECONOMIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

El mundo de los negocios y la economía. La economía como realidad compleja. ¿Cómo se puede modelar la complejidad? Principales indicadores de análisis económico. Aprendiendo a interpretar la información económica. Las dos economías a analizar: micro y macroeconomía Alcances de cada una de ellas. La realidad económica como variable del proceso de decisiones internas en las empresas. Interpretación de la realidad económica y toma de decisiones.

ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE NEGOCIOS

Elementos para optimizar las decisiones de inversión. Creación de nuevos negocios: ¿Cómo evaluar su conveniencia?. Proyectos de inversión en empresas en marcha. Errores más comunes en su evaluación. La criticidad del momento inicial: Definición del proyecto. Valor del dinero en el tiempo. Determinación de flujos de caja. Ratios para evaluar proyectos de inversión. Metodología de evaluación económica. Análisis de sensibilidad y riesgo. Fuentes de financiamiento.

Nuevas Funciones de Trabajo y Responsabilidades

Una vez capacitado al personal operativo y a los futuros líderes de proyecto o tareas se deben comenzar a asignar las nuevas tareas y funciones que recomienda la metodología elegida para el caso en estudio.

Hay que comprender que el aplicar Empowerment es un proceso y que se desarrolla gradualmente, por lo tanto, es común que el inicio de las operaciones de los grupos autodirigidos sea difícil y se genere confusión, decepción, ineficiencia y cierto grado de insatisfacción. Por esto, la administración no debe los

equipos solos desde el principio, deben contar con la habilidad de traspasar poco a poco la responsabilidad, se puede iniciar con un proyecto específico y continuar paulatinamente con el resto del personal y los demás proyectos

Una vez elegido un proyecto que se utilizara como piloto, se comienzan a delegar las nuevas funciones, donde se destacan las siguientes:

- A. Toma de sus propias decisiones: esta función correspondía solo a las jefaturas, con este nuevo modelo los trabajadores tienen la responsabilidad de la toma de sus propias acciones. La decisión debe provenir idealmente del consentimiento de todos los integrantes de los grupos de trabajo pero, cuando esto no sea posible, al menos se puede lograr el apoyo de la mayoría. Una vez tomada la decisión todo el equipo debe comprometerse con ella.
- B. Asignación de tareas: cada grupo de trabajo determina las actividades que se deben realizar para alcanzar un objetivo y define la persona que las ejecuta. Este proceso también es nuevo para los empleados, por lo general, la administración es la que se ha encargado de ello.
- C. Ritmo de trabajo: asistencia, descansos, reemplazos. Una vez más se hace énfasis en que el trabajo es responsabilidad del equipo, por lo tanto, el ritmo de trabajo lo definen los mismos trabajadores.
- D. Acciones correctivas: definir acciones correctivas en aquellas situaciones que se considere necesario, siempre buscando la excelencia en los productos y los servicios.

Definición de controles de trabajo en conjunto con jefaturas

Dado el nuevo planteamiento de trabajo de la sección operativa de la organización, es importante que se cree una serie de nuevos controles en la gestión de un proyecto cualesquiera. En este caso, la responsabilidad del desarrollo del proyecto pasa a formar parte del quehacer del empleado operativo, éste, al tomar el rol de líder, debe haber sido capacitado con anticipación en al menos, algunos de los temas que se citaron en el apartado anterior, tales como: comportamiento organizacional, gerencia de recursos humanos y formulación de proyectos, con el objetivo de dotar al empleado operativo de los conocimientos básicos de administración que necesita.

La empresa Nova Gestión es una consultora de negocios y se refiere al respecto:

“Todo proyecto de inversión sea cual fuere su tamaño, requiere de alguna forma de seguimiento y control. Los grandes proyectos públicos y privados cuentan con complejos sistemas de seguimiento y control que permiten su monitoreo permanente. pudiendo predecir cumplimiento de plazos, presupuestos estimados, logro de rendimientos previstos, etc.”¹⁶

Luego de la capacitación, es necesario que la gerencia, junto con los nuevos líderes, creen los mecanismos necesarios para el control del trabajo a realizar.

Por un lado, es necesario instaurar los controles básicos que se plantean en la teoría de dirección de proyectos, para el nivel de gerencia, así como para los nuevos líderes, los cuales se describen a continuación:

- Reuniones de seguimiento

¹⁶ Nova Gestión: “Seguimiento y Control de Proyectos”. Página WWW. [http://www.novagestion.cl/html_nova/seguimiento.html]. 27 Febrero de 2003.

- Establecimiento de instrumentos de evaluación del avance de un proyecto.
- Establecimiento de políticas y procedimientos para la solución de conflictos dentro del proyecto
- Evaluación del proyecto
- Logística para realizar las modificaciones necesarias

Además, es necesario que se estipulen los controles de la sección operativa, que, obviamente, difieren de los establecidos antes de la puesta en marcha de esta propuesta, estos controles se plantean seguidamente:

- Se deben realizar cambios en la metodología de comunicación entre los empleados operativos y la gerencia.
- Se deben crear instrumentos de retroalimentación, tanto para la gerencia como para los líderes de proyecto que permitan recopilar la información de los empleados operativos, en cuanto a evolución del proyecto, además de la percepción del empleado sobre la nueva metodología de trabajo.
- Se debe dar seguimiento a los empleados regulares que puedan ser líderes de proyecto.

Es importante tomar en cuenta el uso de herramientas informáticas que permitan que los empleados involucrados en un proyecto, tengan mayor control de las tareas por realizar, etapas críticas, etc.

Para este efecto existen varias posibilidades, una de ellas se muestra a continuación:

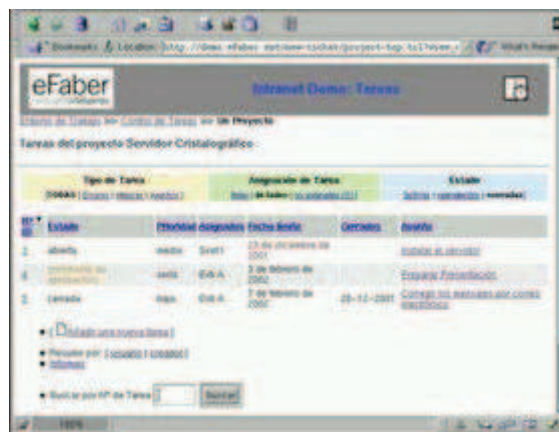
“La Intranet de eFaber dispone de varios módulos que le permiten tener mayor control de la actividad en su empresa desde diferentes localizaciones físicas a través del navegador”¹⁷



Sistema de gestión de proyectos (Project Management): puede definir diferentes proyectos y grupos de trabajadores, planificar proyectos por fases y etapas logrando realizar un seguimiento del estado y evolución del mismo en tiempo real. Además posee un control de horas y de costes y un sistema de asignación de tareas integrado con el correo electrónico.

Sistema de clientes clasificados, con datos genéricos, personas de contacto, comunicaciones importantes, etc... Estos clientes pueden ir asociados a uno o varios de los proyectos anteriores.

Sistema de control de tareas, pudiendo estar éstas asignadas a una o varias personas, tener fecha límite, prioridad diferente, etc. Las tareas pasan por tres fases diferentes: activa, en la que la tarea se define y puede o no asignarse a alguien con la opción de fecha límite, pendiente de aprobación, en la que la tarea se ha realizado pero queda



El sistema, además, está integrado con el correo electrónico, por lo que la persona

¹⁷ eFaber: “Intranet Demo Proyectos”. Pagina WWW.

[http://www.efaber.net/show_picture.tcl?picture=/productos/intranet/images/project&width=625&height=509]. 27 Febrero de 2003.

pendiente de aprobación de un supervisor, y cerrada, en la que la tarea se da por finalizada. asignada para una tarea recibe un aviso inmediatamente, así como cuando excede el la fecha límite para su realización

Todas las tareas quedan registradas en la base de datos, por lo que a posteriori se ofrecen informes de la actividad realizada en un proyecto concreto, o por uno de los empleados, etc...

Bibliografía

Fernández Sampier Roberto. Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw-Hill, 1991.

Gordon B. Davis y Margrethe H. Olson, Sistemas de Información Gerencial, Editorial MC Graw-Hill, 2° Edición, México, 1995.

Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1995.

James A. Senn, Sistemas de información para la Administración, Editorial Iberoamericana S.A., 3° Edición, México, 1995.

James A. Stoner, R.Edward Freeman y Daniel R.Gilbert. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamerica S.A., 6° Edición, México, 1996

Jofré Vartanián Arturo, Enfoques Gerenciales Modernos, Editorial Delphi, 2° Edición, Costa Rica, 2000.

Ken Blanchard, Jonh P. Carlos y Alan Randolph. Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1996

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración, una Prospectiva Global. Editorial McGraw-Hill, 11°. Edición, México, 1998.

Mcleod Raymond Jr., Sistemas de Información Gerencial. Prentice may Hispanoamericana, México. 2000.

Roussel, Philip A., Saad, Kamal N., Erickson, Tanara J. Tercera Generación de I + D, Editorial McGraw-Hill, Madrid, 1991

Venegas Jiménez Pedro. Algunos elementos de la investigación, Editorial UNED, Costa Rica 1986.

Referencias de Internet:

http://jamillan.com/v_index.htm

http://www.novagestion.cl/html_nova/seguimiento.html

[http://www.efaber.net/show_picture.tcl?picture=/productos/intranet/images/project& width=625&height=509](http://www.efaber.net/show_picture.tcl?picture=/productos/intranet/images/project&width=625&height=509)

<http://www.uned.ac.cr>

<http://www.itcr.ac.cr/>

<http://www.ucr.ac.cr/>

<http://www.una.ac.cr/>

<http://www.conare.ac.cr/>

<http://www.conicit.go.cr/recursos/estadisticas/indicadores2001/indrhosu.html>