

## **TABLA DE CONTENIDO**

	Página		Página
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>	<b>7.2 LIDERAZGO:</b>	<b>45</b>
<b>2. LA GLOBALIZACIÓN: APERTURA Y COMPETENCIA.....</b>	<b>2</b>	<b>7.3 PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN:</b>	<b>47</b>
<b>3. ENTORNO DE LAS TELECOMUNICACIONES: .....</b>	<b>6</b>	<b>7.4 RELACIONES INTERPERSONALES:</b>	<b>49</b>
3.1 ENTORNO INTERNACIONAL:	7	<b>7.5 MOTIVACIÓN:</b>	<b>50</b>
3.2 ENTORNO NACIONAL:	14	<b>7.6 COMUNICACIÓN:</b>	<b>56</b>
<b>4. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA GLOBALIZACIÓN:.....</b>	<b>19</b>	<b>7.7 CAPACITACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>5. MARCO ESPACIAL DEL I.C.E.: .....</b>	<b>24</b>	<b>7.8 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:</b>	<b>65</b>
5.1 RESEÑA HISTÓRICA	24	<b>7.9 EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<b>68</b>
5.2 EL I.C.E.	26	<b>7.10 CALIDAD</b>	<b>69</b>
<b>5.3 EL SISTEMA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES:</b>	<b>27</b>	<b>8. PERCEPCION DEL CLIENTE .....</b>	<b>73</b>
6.1 ANTECEDENTES	30	<b>9. CONSIDERACIONES FINALES: .....</b>	<b>85</b>
6.2 ORGANIZACIÓN:	31	<b>10. ALTERNATIVAS DE MEJORA: .....</b>	<b>90</b>
6.3 SITUACIÓN ACTUAL:	34	<b>11. ESTUDIO ECONOMICO DE LAS ALTERNATIVAS: .....</b>	<b>96</b>
<b>7. COMPORTAMIENTO, AMBIENTE Y MOTIVACIÓN: .....</b>	<b>44</b>	<b>12. BIBLIOGRAFÍA CITADA .....</b>	<b>98</b>
7.1 AMBIENTE LABORAL:	44	<b>13. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA....</b>	<b>99</b>
		<b>14. INDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

“Crear una institución basada en la formación técnica permanente, el desarrollo gerencial, la motivación, la creatividad, el mejoramiento económico, el sentido de dedicación de compromiso y la responsabilidad como servidores públicos, elementos indispensables para la estructuración de programas constructivos y ejemplares de administración del recurso más importante de una institución: los hombres y mujeres que le dan vida y constituyen su verdadero espíritu”.

**Ing. Jorge Manuel Dengo  
Primer Gerente del ICE (1949)**

Este pensamiento escrito por uno de los fundadores del Instituto Costarricense de Electricidad en 1949, reúne en un sólo párrafo el sentido y motivo principal del presente estudio: darle al recurso más importante de una organización (el recurso humano) las herramientas y la motivación necesarias para que ésta sea competitiva. No se trata sólo de ser esforzados, sino también de estar capacitados para enfrentar el reto, para dar la lucha por la excelencia, aspecto que ha distinguido a esta Institución durante su existencia y que le ha valido el reconocimiento de todos los costarricenses.

Esta investigación se basa en la necesidad de conocer cuáles son los aspectos principales que producen la satisfacción del empleado con el fin de poder motivarlo y lograr fortalecer su productividad,

suficiente para hacer del negocio una distinción en el servicio que se brinda. Se determinó realizarlo en una de las unidades de negocio más importantes del sector de telecomunicaciones, la Unidad de Servicios Empresariales, por su desarrollo tecnológico y alta competencia en el mercado.

El Concepto de UEN (Unidad Estratégica de Negocio) fue introducido por la General Electric, y significa una unidad u órgano empresarial, compuesto por uno o más productos muy determinados que tienen un mercado básico común bien delimitado, al frente de la cual hay un director cuya responsabilidad es integrar todas las funciones, mediante una estrategia, frente a uno o varios competidores identificables.

Las características que se derivan de esta definición son:

- ◆ Una misión única y diferenciada
- ◆ Unos competidores perfectamente identificados
- ◆ Un mercado totalmente identificado
- ◆ Control de sus funciones de negocio.

Aspectos que reúne claramente la UEN en estudio y que aún cuando el negocio de las telecomunicaciones representa un monopolio en el país, los servicios que ofrece esta unidad son extremadamente técnicos, con clientes sumamente delicados y especiales, lo que la hace clave en el desarrollo de la Institución.

## 2. LA GLOBALIZACIÓN: APERTURA Y COMPETENCIA

El proceso de la globalización ha provocado la necesidad de asumir diferentes responsabilidades e implementar nuevas reglas del juego que permitan que las empresas compitan dentro de un mercado cambiante e interactivo.

La globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos que no se apartan de la nueva gestión que debe emprender una empresa contrarrestando su efecto mediante altos niveles de productividad y eficiencia.

Según Willy Soto y Guillermo Zeledón la globalización puede entenderse como un proceso que se manifiesta en fenómenos económicos, tecnológicos y políticos, que tiene que ver directamente con los procesos de integración inter-estatales, sea en el marco de estructuras transnacionales o bien en organizaciones con fines más limitados e incluso sumamente flexibles en cuanto a su esquema organizativo. (2000:17)

También denominada por Kenichi Ohmae como internacionalización, mundialización o universalización: mundo cambiante de mercados, un mundo de gustos convergentes de los consumidores, de tecnología que se difunde rápidamente, de unos costes fijos gradualmente crecientes y un

proteccionismo cada vez mayor. (Harvard Business Review 1989:97-100).

Mundialización según Alexander López, es un concepto que hace referencia al surgimiento de una economía global, interrelacionada que supera las fronteras nacionales y que exige una orientación política supranacional. (1989:87)

Apertura económica tiene que ver con la fluidez de los sistemas financieros, investigación y desarrollo, producción y servicios e inversión. Robert Kreitmer y Angelo Kinicki indican que con la globalización ningún muro es suficientemente alto, ninguna puerta permanece cerrada (1997:220)

Bien lo indica Javier Prado Galán cuando señala: “la globalización implica ese proceso mediante el cual las economías nacionales se ven impelidas a integrarse en un marco internacional, de modo que en adelante, su evolución dependerá cada vez menos de las políticas nacionales y estará cada vez más ligada a los mercados globales. (2000:71)

Según Gonzalo Villalta la globalización económica, con la apertura comercial y el desarrollo tecnológico, ha trasladado las ventajas comparativas de hace dos décadas (mercados cautivos, poca competencia, etc.), en nuevos paradigmas de producción y desarrollo empresarial. (1999:28-30)

Se menciona una “fuerza

globalizadora” capaz de arrasar con los países que no estén preparados para ello y sobre todo con las empresas que continúen con los esquemas tradicionales. Pero no debe verse como un fenómeno destructor del siglo XXI, ya que genera nuevas oportunidades para aquellos que deseen tomar el reto que esto significa. Sus amenazas son prácticamente relacionadas con mayor competencia, condiciones de financiamiento diferentes, métodos de contratación administrativa más flexibles y abiertos, exigencias de calidad y por el permanente cambio en los comportamientos de los mercados, lo que lleva a una preparación diferente del producto y sobre todo del recurso humano.

La globalización que debe apoyarse y aprenderse a explotar productivamente según nos indica Roberto Artavia, no es un plan organizado por las grandes economías, ni una ideología planteada por sus líderes. Es más bien, el resultado práctico de un proceso centenario de progreso tecnológico en áreas como las comunicaciones (hoy telecomunicaciones), la logística, la modernización de los mercados capitales y los mecanismos financieros, todos los cuales le permiten a casi cualquier ciudadano del planeta, tener acceso a un mayor número de opciones de cómo satisfacer sus necesidades básicas y no básicas. (2001: 29-32)

Según Roberto Artavia “Las naciones más pequeñas, tienen que abrazar los mercados que pone a su disposición la

globalización para desarrollar plenamente sus industrias motor. Lo que significa que una nación moderna, para ofrecer una plataforma competitiva exitosa, debe por lo general alcanzar niveles cuando menos aceptables de desarrollo en cinco áreas: conectividad e informática, logística de clase mundial, energía competitiva y sostenible, costos de capital adecuados, y fuerza laboral productiva y educada.” (2001, 30)

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en una palabra clave: competitividad.

La competitividad entendida como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, se expresa en dos dimensiones: la capacidad de conquistar los clientes y la fortaleza para conservarlos.

En este sentido y de conformidad con los datos obtenidos del Financiero 34 del 19

al 25 de marzo del 2001, el Foro Económico Mundial (FEM), celebrado en Davos, Suiza en el año 2000, ha dictaminado que Costa Rica no es competitiva debido principalmente a que el país es ineficiente al no implementar nuevas tecnologías que contribuyan a la agregación de valor de las actividades productivas. Se establece que el país no posee la capacidad de absorber eficazmente tecnologías originadas en otros países y mucho menos, la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías. Esto se confirma al obtener el lugar 49 de 59 países incluidos en el estudio.

EL FEM es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, cuya misión es la de mejorar las condiciones (amplia gama) del mundo. Agrupa líderes políticos e intelectuales, todos con un mismo objetivo: desarrollar, compartir ideas, opiniones, conocimiento para resolver los problemas importantes a nivel mundial.

El enfoque del FEM incorpora un índice de Expectativa de Crecimiento (IEC) a mediano plazo, que mide el crecimiento económico real de 3 a 5 años. Según este índice, Costa Rica ocupa la posición 38 entre los 59 países.

Otro índice utilizado es el de Competitividad Actual (ICA), que mide cuán sostenible es la productividad alcanzada por la economía, determina la capacidad de las

empresas y sectores productivos para competir en la economía.

Por su parte, el IEC trata de explicar cuánto puede crecer una economía que utilice eficientemente sus fortalezas y minimice el impacto adverso de sus debilidades. A su vez, este índice está basado en tres subíndices fundamentales:

- 1- Creatividad económica. Aquí se mide la capacidad de la economía para aumentar la productividad mediante la utilización de nuevas tecnologías. Además, se considera el empresarialismo, que no es otra cosa que la capacidad del país para generar nuevas fuentes de riqueza y agudizar el valor agregado de la economía.
2. Capital. Permite medir la accesibilidad a fuentes de financiamiento (crédito) y capital que tendrán las empresas para continuar invirtiendo en el mercado local.
3. Innovación. Estudia la capacidad de aplicar nuevas estructuras económicas (reconversión productiva) para mejorar los niveles de industria y empresa.

En el campo de las telecomunicaciones y siempre en el contexto del estudio del FEM, el sector empresarial costarricense considera que falta calidad en el servicio, hay insuficiencia en la telefonía celular (y telefonía fija, tanto residencial como

comercial) e insuficiencia en el acceso al servicio de Internet. Además, la competitividad de la economía se ha afectado negativamente debido al estancamiento del proceso de reforma estructural. Esto se afirma debido a que el país tomó la decisión de no privatizar los monopolios del Estado en las áreas de telecomunicaciones, energía y seguros, sino que más bien apoyó una apertura gradual en dichos mercados, junto con la reestructuración del ICE y del INS. Un año más tarde, sin embargo, aún se discuten las posibles opciones para abrir los mercados de energía y telecomunicaciones, especialmente.

Las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias necesarias para enfrentar el reto, aspectos en los cuales trabajan fuertemente algunas Instituciones del Estado entre ellas el I.C.E., empresa en estudio.

La globalización obliga a las organizaciones a pasar de una categoría nacional a una categoría global, donde sobrevivirán aquellas que desarrollen habilidades para alcanzar y sobrepasar estándares de clase mundial y que tengan la capacidad de responder rápidamente a los

constantes cambios en los requerimientos de los consumidores. Para ello según Gioconda Quesada y Marvin González, las empresas deben utilizar, no solo como soporte sino como componentes básicos dentro de sus sistemas, herramientas y filosofías que les permitan enrumbarse hacia la excelencia, como control estadístico, mejoramiento continuo, benchmarking, trabajo en equipo, enfoque hacia el cliente y capacidad para hacer las cosas bien hechas desde la primera vez.(1999:24-27)

La competitividad es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. Permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen y está relacionada fuertemente con la productividad. Para ser productivo el servicio, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Según Francisco De Paula Gutiérrez: “.....existen siete características comunes en los países “exitosos” y los rasgos presentes en los que no lo habían sido. El primer rasgo presente, es que son economías abiertas a la economía internacional, el dinamismo está en insertarse inteligentemente a la economía mundial y aprovechar las ventajas que esto puede dar. La apertura fuerza a ser más eficientes y más competitivos. El segundo rasgo es que son economías más estables. El

tercero es que son economías que dependen mucho más de los mecanismos de mercado. El cuarto es que sus gobiernos son más pequeños pero no por ello menos efectivos. El quinto rasgo es que son economías que ahorran e invierten más. El sexto, es que son países que invierten mucho en el recurso humano y el último que tiene regímenes judiciales eficientes que impidan la corrupción, propicien la transparencia en la acción pública, que favorezcan la participación ciudadana”. (2000, Conferencia dictada)

Aunque Costa Rica no cuenta con todos estos rasgos se están realizando esfuerzos importantes por parte de las autoridades de Gobierno para abrirse camino y lograr sobrevivir en este mundo competitivo.

Este desafío no puede ser resuelto individualmente, es necesario que todas las organizaciones se preparen para ello. El reto es la construcción de una cultura empresarial que implique compromiso, capacidad y calidad en el trabajo que se realice. Aspectos que precisamente con este estudio se pretenden resaltar como ventaja competitiva en esta ardua tarea.

Eso es parte del reto de todas las empresas e instituciones que conforman su fuerza productiva, entre ellas el Instituto Costarricense de Electricidad en el área específica de las telecomunicaciones, parte importante del presente estudio, por lo que se considera esencial el situarlo dentro de su

entorno para identificar sus fortalezas, limitaciones y amenazas.

### **3. ENTORNO DE LAS TELECOMUNICACIONES.**

Hoy día, las telecomunicaciones se encuentran inmersas en un ambiente de incesantes y continuos cambios, en donde el escenario, tanto nacional como internacional, se modifica de tal manera que representan desafíos enormes.

En los últimos años, el mundo de las telecomunicaciones ha observado un importante crecimiento, ha pasado de brindar un servicio básico como lo era la telefonía y el telégrafo, a la transmisión de datos y vídeo a través de redes inteligentes. En el nuevo panorama de las telecomunicaciones predomina el tráfico de datos y el crecimiento acelerado de Internet. El tráfico de datos superó la voz, existe una nueva composición de tráfico: voz + datos + imagen.

Los proveedores de servicio migraron de un concepto de productos de telecomunicaciones donde lo que se vendía era transporte, al concepto de servicios que aportan valor a los clientes en sus distintos segmentos. Es decir una red adaptada al nuevo tráfico, a los requerimientos del cliente, que ya no se limitan a la línea telefónica, ahora requiere cable, fibra óptica,

comercio electrónico, servicio conmutado de transmisión de datos, servicio conmutado de transmisión de voz, servicio de web, transacciones bancarias a alta velocidad y seguridad, servicio al instante y en cualquier lugar. (Ver anexo 1 "Glosario de Términos).

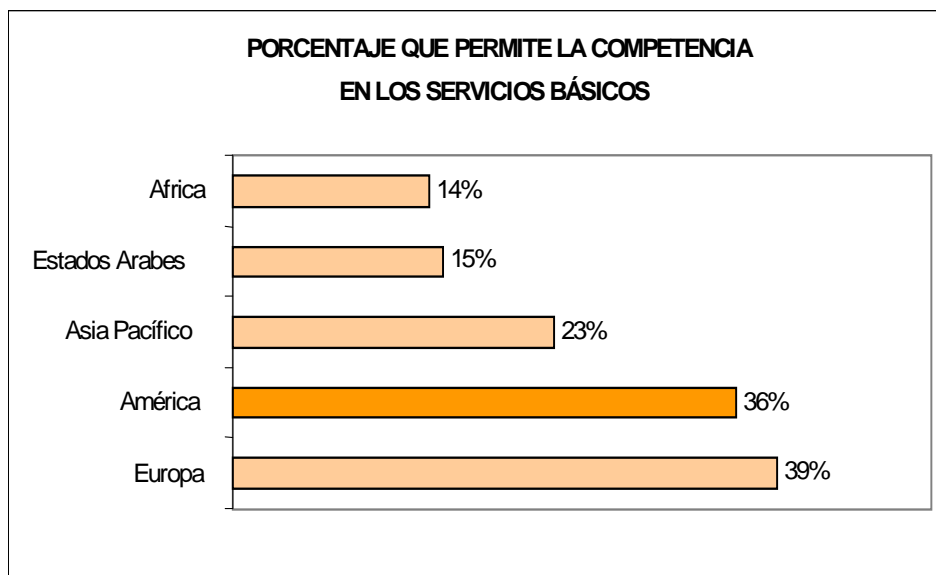
Dentro de la industria de las telecomunicaciones, el desarrollo tecnológico ha hecho cada vez más fácil la introducción de nuevos actores en el mercado, y ha ido removiendo en forma constante los elementos de monopolio natural que tradicionalmente le caracterizaron,

transformando los monopolios con estructuras reguladas y controladas, en una industria competitiva.

### 3.1 Entorno internacional:

En lo referente a los servicios básicos, durante la década de los noventa, la introducción de la competencia experimentó una importante evolución (cualitativa y cuantitativa) en las regiones de América y Europa, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1



Fuente: U.I.T. 2001

La globalización de los mercados y las nuevas tendencias en materia de comunicaciones han impulsado la apertura para la oferta de servicios de las empresas operadoras en el mundo, tal y como se muestra en el cuadro 1, el

cual presenta un resumen de la situación actual de diferentes países del mundo que tienen apertura de sus mercados de servicios, total o parcialmente.



Cuadro 1

## Información de distintos países del mundo con procesos de apertura

País	Líneas por cada 100 habitantes	Regulador	Operadores
<b>Estados Unidos</b>	66.1	<b>FCC</b> (Comisión Federal de Comunicaciones)	AT&T Nynex, Bell Atlantic, Ameritech, US West, South Western Bell, Pacific Telesys Group y Bell South. MCI, US Sprint.
<b>Reino Unido</b>	51.7	Oficina de Telecomunicaciones OFTEL	Kingston Communication Mercury Communication British Telecom (BT) Vodafone (Productora de Equipo) CELLNET (BT Securitro)
<b>Suecia</b>	68	Información no disponible	Telia, NetCom, Telenordia, Tele2 y Övriga
<b>España</b>	39	<b>CMT</b> (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones)	Telefónica Nacional
<b>México</b>	11.2	Comisión Federal de telecomunicaciones	Telmex a través de su filial <i>Telcel</i> , <i>Iusacell</i> y <i>Motorola</i> aliada con el grupo <i>Protexa</i> .
<b>Chile</b>	18.57	<b>SUBTEL</b> (Subsecretaría de Telecomunicaciones)	Startel, Bell South Celular y <i>Telecom</i> Celular. Entel Pcs Telecomunicaciones, Chilesat Telefonía Personal, Entel Telefonía Móvil, CTC Móvil.
<b>Francia</b>	57.91	<b>ART</b> (Autoridad Francesa de Regulación)	France Telecom., Telecom. Development, GTS, Cegetel, MCI WorldCom, Viatel

Fuente: UIT 2001

En el caso de los países de Centroamérica y Panamá (con excepción de Costa Rica) puede observarse en el cuadro 2, que todos han iniciado sus procesos de apertura en el mercado de servicios de telecomunicaciones. Los que han desarrollado mayor apertura son Guatemala,

El Salvador y Panamá, no así Honduras y Nicaragua que apenas han iniciado la apertura en forma parcial, manteniendo por períodos de cinco y tres años respectivamente el monopolio en los servicios básicos.

## Cuadro 2

**Situación de los procesos de apertura  
en la Región de Centroamérica y Panamá  
( No incluye Costa Rica)**

PROCESOS DE PRIVATIZACIÓN O APERTURA Y POTESTADES DEL REGULADOR EN CENTROAMÉRICA Y PANAMÁ					
País	Desde	Esquema	% Privatización	Potestades del Regulador	Promoción de la Competencia
<b>Guatemala</b>	1998	Privatización y apertura	95	-Limitadas y sobre todo orientadas a la función de control. Puede cancelar una concesión otorgada.	-Interconexión obligada sin restricción. -Acceso a todas las instalaciones y a redes interconectadas. -Resolución inmediata de disputas
<b>Honduras</b>	2000	Privatización y apertura parcial	51	-Concesión de licencias y permisos. -Asignación del espectro radioeléctrico. -Verificar y autorizar tarifas.	-Interconexión obligada sin restricción. -Acceso restringido a instalaciones. -Acceso a redes interconectadas. -Resolución inmediata de disputas.
<b>El Salvador</b>	1998	Privatización y apertura	51	-Limitadas y sobre todo orientadas a la función de control.	-Interconexión obligada sin restricción. -Acceso a todas las instalaciones y a redes interconectadas. -Resolución inmediata de disputas.
<b>Nicaragua</b>	2000	Privatización y apertura parcial	100	No limitadas	-Interconexión obligada sin restricción. -Acceso restringido a instalaciones. -Acceso a redes interconectadas. -Resolución inmediata de disputas.
<b>Panamá</b>	1996	Privatización y apertura parcial	49	-Limitadas y sobre todo orientadas a la función de control.	-Interconexión obligada sin restricción. -Acceso a todas las instalaciones y a redes interconectadas. -Resolución inmediata de disputas.

Fuente: Datos Elaborados con base en legislación actual, propuestas de privatización o apertura y Consulta a Organismos Reguladores por país. Año 2001

El éxito inicial de las privatizaciones indujo a creer que la solución de todos los problemas era la venta de los operadores públicos de teléfonos. Aún cuando la situación ha mejorado, en Latinoamérica se enfrenta el hecho de que no mucho más de un tercio de los hogares (de la región) poseen un teléfono, ya que luego de los primeros años que siguieron a la corriente de

la privatización, las inversiones en la red de líneas fijas realmente disminuyó en muchos países. En consideración de lo anterior seguidamente se presentan los aspectos principales que enmarcan el rumbo de las telecomunicaciones a nivel mundial, según el estudio de mercado realizado por la Dirección Planificación y Mercadeo del Sector Telecomunicaciones 2001.

1. *-Infocomunicaciones.* Durante la última década, con el advenimiento generalizado de las opciones de acceso al computador personal, los servicios de correo electrónico y la telefonía celular, con posibilidades de vínculo con los sistemas de multimedias, la humanidad entró de lleno en la era de la información y la comunicación. En un plazo muy corto las empresas que brindaban o administraban los servicios de telecomunicaciones pasaron a ser las entidades más codiciadas y cotizadas en las bolsas de valores internacionales. Sin embargo, en la actualidad el sector tecnológico al cual está adscrito el sector de telecomunicaciones sufrió fuertes bajas en los mercados bursátiles en el transcurso del 2001. Las expectativas de negocios multimillonarios han propiciado una tendencia a las fusiones de grandes empresas multinacionales en busca del control de mercados cada vez mayores y para generar ganancias nunca antes concebidas.
2. *-Competencia y Liberalización de la Industria.* La liberalización se está llevando a cabo más rápido de lo esperado y los mercados en los que la competencia es intensa experimentarán las tasas de crecimiento más altas, siendo aquellos operadores de costos más bajos y alta tecnología los que logren ganar los mejores mercados. Las empresas de televisión por cable, ya han empezado a operar telefonía en algunos países, aunque existen diferencias en sus sistemas, éstas son cada vez menos importantes. Las compañías de cable están reconstruyendo sus sistemas con fibra óptica y sus costos de operación se han reducido a medida que aumentan su capacidad.
3. *-Uso generalizado de los servicios de Internet.* Mundial se genera un proceso de sustitución de los servicios de telefonía internacional por parte de los usuarios locales en cada país. Esto hará que se debilite, en un futuro muy cercano, la capacidad de los entes monopólicos (públicos o privados) de seguir cobrando tarifas de telefonía internacional relativamente altas. La tecnología inalámbrica está cambiando la economía de las redes fijas y propiciando formas más baratas de llegar a los usuarios.
4. *-Movilidad.* La movilidad está creando toda clase de aplicaciones y forzando a los operadores a reconocer que su activo más preciado no son sus redes, sino sus clientes y su propia habilidad para mantenerlos. Ello hace que se vaya reduciendo la posición dominante de los operadores, al reducirse simultáneamente las barreras de entrada a estos mercados. Es previsible, entonces, que estas transformaciones del mercado harán surgir nuevos operadores que estarían dispuestos a invertir en capacidad de red para servir a diferentes nichos de mercado.

5. *-Cambios en la Educación.* La educación estará menos restringida por la distancia. La misma se moverá de un modelo de educación presencial, obligatoria para los alumnos, a una donde la presencia física y la distancia no tendrán sentido, con escuelas virtuales y sistemas de teleeducación.
6. *-Cambios en el Mercado Monetario.* La utilización del dinero físico también se reducirá y el concepto de moneda de curso legal dejará de tener sentido y se pasará a tener lo que algunos autores han denominado el dinero electrónico. La tecnología de las telecomunicaciones está privatizando el dinero. En vez de poner nuestra confianza en un billete, ponemos la confianza en miles de monedas privadas diferentes: cheques personales, certificados, acciones, bonos, tarjetas de crédito, contratos a futuro, entre otros. Cuanto más perfectas sean las telecomunicaciones, más monedas de características inimaginables serán creadas por el mismo mercado, como cualquier otro bien.
7. *-Reducción de Costos y Aumento de Capacidad.* Los cambios tecnológicos están permitiendo enormes reducciones en los costos de operar una red y reduciendo, por tanto, el costo de una llamada telefónica, al extremo de que muchos consideran que el costo para la red de llevar una llamada adicional es significativamente tan pequeño que bien podría ser gratis. Todo esto se reduce a una disminución en general, de los precios de los servicios de telecomunicaciones. Por lo que, a medida que el desarrollo presione para que las tarifas sean casi cero, irá desapareciendo el concepto de distancia y significará que prácticamente cualquier actividad que pueda realizarse mediante un sistema informático y un teléfono pueda ser exportable a cualquier lugar del mundo. Esto abre enormes oportunidades de producción a los países menos desarrollados que se podrían constituir en proveedores de servicios y partes para empresas en países más avanzados.
8. *-Nueva Forma de Hacer Negocios.* A medida que los precios se reducen, las empresas deberán cambiar la forma de hacer los negocios y cobrar sus servicios. Los propietarios de las redes deberán reestructurar sus tarifas, pues como los costos no guardan relación con la distancia, las tarifas sobre esta base serán difíciles de mantener. Se puede cobrar a los suscriptores una cantidad fija basada en la velocidad y capacidad de su línea, y algo extra por los servicios adicionales que compran y no por el número de segundos que pasan en el teléfono. La presión hacia esto es una tendencia fuerte que se intensificará a medida que los cargos declinen y el cobro se convierta en un creciente obstáculo.

9. *-Creciente desarrollo de la red internacional de redes (Internet).* Los usuarios pagan una cantidad fija para cubrir un uso limitado más el costo de la llamada local para conectarse, pues entre más personas se comuniquen por este medio, el mismo se convertirá en una fuerte competencia para la larga distancia y el impacto sobre los precios será muy fuerte.
10. *-Desarrollos de la microelectrónica y la computación.* Permiten la digitalización del sistema de las telecomunicaciones tradicional, promoviendo en esta forma la expansión de los satélites para telecomunicaciones. Aún más, la aplicación de la tecnología del láser dentro de la fibras ópticas como una forma de transmisión de voz y datos ha permitido multiplicar por miles la capacidad de transmisión de las redes de telecomunicaciones de un mismo país, sino también entre países.
11. *-Relaciones Comerciales con Monopolios.* Entre las relaciones comerciales que se producirán dentro del entorno cambiante, serán mínimas las que se den entre entornos de monopolio, ya que los países que escojan proveedores en monopolio estarán afectadas en cierto grado por el ambiente de cambios de las telecomunicaciones. Por otra parte, entre mercados competitivos que facturarán la mayor cantidad de tráfico internacional, es previsible que se produzcan nuevos

acuerdos que superarán las relaciones tradicionales correspondientes. Con la entrada del mercado liberalizado, los proveedores individuales o alianzas de proveedores podrán estar en condiciones de establecer una presencia comercial en otros países, evitando la necesidad de pagos por establecimiento, después podrán establecer una interconexión nacional con la red de uno de los proveedores de ese país. En lo que se refiere a las relaciones de competencia y monopolio, en el corto plazo estas relaciones aumentarán, ya que los proveedores de un ambiente en competencia que quieran terminar tráfico en entornos de monopolio se verán obligados a trabajar con estos proveedores para envío de llamadas.

12. *-Cambios en la Regulación.* La tendencia en este sentido está orientada a cambiar de una regulación de fijación de precios a una de promoción de la competencia y supervisión del uso del espectro. De hecho, se considera que el desarrollo y la convergencia tecnológica han hecho que la regulación tradicional se vuelva obsoleta, pues las fronteras entre los diferentes servicios son cada vez menos perceptibles.

13. *-Apertura de Mercados.* El acuerdo de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que entró en vigencia desde febrero de 1998, lleva a unos 72 países hacia una progresiva apertura de sus mercados de servicios básicos, aumento

en la competitividad y en la inversión extranjera. El documento de la OMC establece los compromisos de casi todos los participantes, y requiere que los países establezcan entes reguladores que sean independientes de las empresas operadoras y proveedoras de servicios. En la sección IV del tratado General de Comercios de Servicios, se reconocen las necesidades específicas de los países en desarrollo, y se dan las pautas para que puedan adoptar las reglas basadas en los principios de acceso al mercado y tratamiento nacional. Muchos países necesitarán efectuar cambios significativos en su gobernabilidad y financiación de sus sectores, incluyendo la separación de funciones regulatorias y operacionales, planificar la liberalización de todo o parte del mercado de telecomunicaciones, garantizar mayor autonomía financiera y de gestión de sus operadores y de procurar atraer inversión extranjera.

14. *-Acuerdos de la OMC para liberalización:*  
La introducción de la competencia en sectores que tradicionalmente han sido

monopolio, significará la entrada del sector privado (nacional y extranjero). Este proceso de liberalización crecerá en tanto más países estén dispuestos a abrir sus mercados de servicios de telecomunicaciones y así los miembros de la OMC, mejoren sus condiciones de apertura de mercado. Uno de los principios de la OMC es la liberalización progresiva, lo cual asegura que sus miembros pueden y deben mejorar sus esfuerzos en la dirección de una mayor liberalización de sus mercados.

Estas tendencias han obligado a un rediseño de las organizaciones de telecomunicaciones en el ámbito mundial, prácticamente dividiéndose en áreas que planifican y desarrollan la convergencia tecnológica y las áreas que planifican y desarrollan las plataformas de acceso y los servicios.

En la siguiente figura se puede observar la relación existente entre los servicios y la organización. Cómo el recurso humano debe ser adaptado a las nuevas tendencias de servicios y debe ir creciendo en la misma proporción.

**Figura 1**  
**Relación de los servicios y la organización**



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el entorno internacional del negocio de las telecomunicaciones empresariales, se llega a la conclusión de que existe una intensa competencia y una evidente evolución en la diferenciación de los servicios, que lleva a los proveedores a adecuar sus estrategias, con el fin de ganar mayores ventajas competitivas, tales como, conocimiento íntimo del cliente, mayor variedad de soluciones hechas a la medida e incremento del valor agregado, entre otras.

### 3.2 Entorno Nacional

El mercado de las telecomunicaciones es de carácter

monopólico en nuestro país. Un eventual proceso de apertura requiere necesariamente una reforma legislativa, tal y como lo indica expresamente la Sala Constitucional, esto lleva a negociación entre las distintas tendencias políticas y sociales, las cuales discrepan en sus posiciones respecto a la apertura. Una apertura gradual del sector de telecomunicaciones obligaría al sector a competir en igualdad de condiciones con otros operadores. Los operadores posiblemente no se posicionaría como simples vehículos proveedores de infraestructura, sino que también incursionarían en otros servicios como cable por ejemplo.

En la actualidad se considera que la competencia directa que enfrenta el sector de telecomunicaciones es RACSA, a pesar de la situación como empresas de la misma corporación tal y como se mencionó anteriormente. Sin embargo, existen competidores indirectos que brindan servicios de telefonía internacional, básicamente. Si se consideran otros servicios de infocomunicaciones como la televisión por cable y la radiolocalización, debe mencionarse que hay muchas otras empresas en estos mercados, y que el ICE se encuentra al margen de los mismos.

En cuanto a la empresa Radiográfica Costarricense, se debe mencionar que es una subsidiaria del ICE, sirve al mercado residencial y empresarial con el objetivo de:

- ◆ Satisfacer las necesidades de infocomunicaciones.
- ◆ Ofrecer servicios de alta calidad, a precios competitivos para el mercado residencial y empresarial

- ◆ Ofrecer los últimos avances tecnológicos en transmisión de datos.
- ◆ Promover el desarrollo socioeconómico y tecnológico de los clientes a nivel nacional y regional.

Esta empresa atiende a tres segmentos: servicios residenciales, servicios empresariales (clientes corporativos como los bancos, Cervecería, zonas francas, empresas con sucursales como Correos de Costa Rica) y Pymes (pequeñas y medianas empresas como hoteles y oficinas).

En el siguiente cuadro se observan los servicios en los que participan tanto el ICE como RACSA y otros proveedores privados.



**CUADRO 3  
PROVEEDORES DE SERVICIOS DE INFOCOMUNICACIONES**

SITUACION ACTUAL SEGÚN MARCO LEGAL VIGENTE COMITÉ DE TELECOMUNICACIONES Abr-01				
TIPO DE SERVICIO	SERVICIO	ICE	RACSA	OTR
<b>CONEXION</b>	BASICOS	X		
	MEJORADOS	X	X	
	VELOCIDAD MEDIA	X	X	
	AVANZADAS	X	X	
	CABLE TV			X
	RADIODIFUSION			X
	TV TRADICIONAL			X
<b>APLICACIONES DE MULTIMEDIA</b>	BASICOS (VOZ Y DATOS)	X	X	
	PUBLICOS		X	X
	HOSPEDAJE		X	X
	OUTSOURCING	X	X	
	E-COMMERCE	X	X	X
	SOLUCIONES DE CALIDAD DE SERVICIO	X	X	
	VIDEO			X
<b>APLICACION DE MOVILIDAD</b>	REDES PRIVADAS VIRTUALES	X	X	
	VIDEOCONFERENCIA	X	X	X
	MENSAJERIA CORTA	X		X
	INTERNET MOVIL			
	E-BUSINESS			
	E-COMMERCE			
	LOCALIZACION			
	VIDEO MOVIL			
	BROAD CASTING			
	SERVICIOS DE VALOR AGREGADO			X
	ROAMING	X		
	CONFERENCIA TRIPARTITA			
<b>APLICACIONES BASICAS DE TELEFONIA</b>	SERVICIO CELULAR PREPAGADO			
	SERVICIOS EMPRESARIALES Y FAMILIARES			
	PAGING			X
<b>CONTENIDO</b>	TRUNKING			X
	TELEFONIA FIJA, NACIONAL, INTERNACIONAL Y PUBLICA	X		
<b>CONEXION</b>	SERVICIOS DE RED INTELIGENTE Y FACILIDADES	X		
	TELETRABAJO			
	E-COMMERCE			X
	INFORMACION DE BASE DE DATOS	X		X
	TELEEDUCACION			X

Fuente: Comité Telecomunicaciones. 2001

En cuanto a la competencia indirecta, según información recaba por la Oficina de Estudios Económicos del Sector Telecomunicaciones, se pueden mencionar las siguientes:

a) Para el servicio de Internet, proveniente del tráfico de

contraseñas, la cual está relacionada con las suscripciones formales reconocidas. Existen además, empresas que obtienen directamente su señal sin estar formalmente autorizado.

b) En relación con los servicios internacionales, la competencia se

presenta en las siguientes modalidades:

- “ **Call Back** ” consiste en ofrecer al cliente del ICE un número en EEUU y un PIN. El cliente llama a ese número, el cual no contesta. Como ese número está asignado a ese cliente, la computadora de la empresa de “Call Back” sabe que el cliente está llamando y desea hablar. El cliente cuelga después de unos segundos e inmediatamente la computadora lo llama. Cuando el cliente contesta, recibe tono de EEUU y a partir de ese momento puede hacer sus llamadas como si estuviera en ese país
- “ **By Pass** ” consiste en pasar tráfico entrante a Costa Rica a través de una línea privada (normalmente satelital) y completando la llamada como local. El que realiza el “ By Pass ” es una empresa ubicada en otro país, normalmente EEUU, con una operación remota en Costa Rica.
- “ **Refilling** ” consiste en tomar una llamada originada en un país A, pasarla por el país B y enviarla a Costa Rica como si se hubiera originado en país B. El que

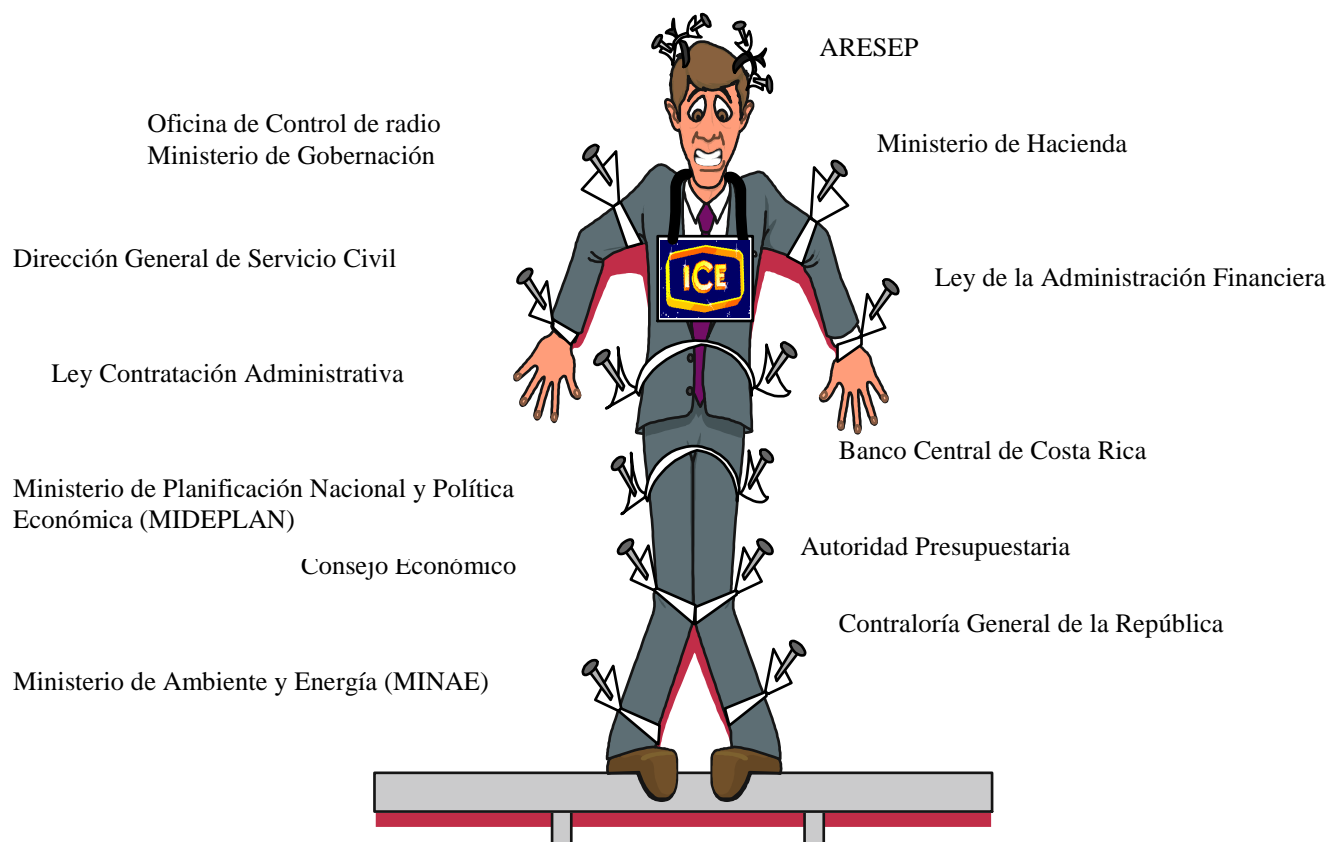
realiza el “refilling” es una empresa de telecomunicaciones con la cual el ICE tiene relaciones comerciales para tráfico internacional.

- “**Telefonía en Internet** ” es la utilización de la conexión vía Internet (que solamente utiliza la red telefónica local), para establecer una comunicación de voz con una persona en otro país. Este fenómeno impone un gran reto porque su utilización actualmente no es ilegal y su detección es virtualmente imposible.

Para hacerle frente a esta situación la institución debe estar bien preparada, contar con la planificación, el desarrollo adecuado de nuevas soluciones y la tecnología, obligándose con ello a disponer del recurso humano capacitado y la infraestructura necesaria, soportada por una organización flexible que responda al mercado.

En este sentido juega un papel importante precisamente la flexibilidad de la organización, el cómo puede la empresa deshacerse de las trabas que lo atan y en este caso la institución está inmersa en una serie de situaciones que la imposibilitan a ser tan ágil y eficiente como se requiere. Este aspecto se aprecia más claramente en la siguiente figura:

**Figura 2**  
**Síndrome de Gulliver**



Fuente: Diagnóstico ICE. Presidencia Ejecutiva 1995.

Con el fin de evitar estas trabas, la Institución ha emigrado hacia una estructura más plana, ha propiciado la agilidad en los trámites de compras introduciendo nuevas formas de contratación atípicas, además de las establecidas en la Ley de Contratación Administrativa, tales como el “outsourcing”, “leasing”, llave en mano, contratación directa a través de un registro de proveedores elegibles, aspectos que se explican ampliamente en el anexo 2. De igual forma ha promovido convenios y alianzas que le permitan mejorar

su capacidad de respuesta, de los cuales se brinda un detalle en el anexo 3.

Pero para competir con eficiencia, producir con flexibilidad, e incorporarse de manera inteligente en la economía internacional, se tiene que pensar en el recurso humano, como uno de los componentes de inversión dentro de una empresa, el cual debe ser preparado y recibir la capacitación adecuada para que se convierta en el arma competitiva deseada.

Dentro de la idiosincrasia costarricense; la administración del recurso humano era visto como un lujo que se daban las grandes empresas. No obstante, esto ha ido cambiando conforme los gerentes y administradores se han dado cuenta del valor de este recurso y su importancia en el éxito de la organización. No se trata únicamente de pagarles el sueldo para que sean productivos, requieren de mucho más, de un liderazgo participativo, de una posición en la toma de decisiones, de mayor información para realizar su trabajo, etc.

#### **4. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA GLOBALIZACIÓN**

La gestión del recurso humano, exige actualmente tomar en cuenta las nuevas tendencias y cambios en el entorno, las cuales afectan directamente las organizaciones tanto públicas como privadas.

Cualquier organización que quiera enfrentar el proceso de globalización, según lo indica Gonzalo Villalta, debe "entender que el estudio permanente y la comprensión del comportamiento organizacional es vital para saber que riesgos y que desafíos le espera". (1999,28)

Los nuevos esquemas gerenciales deben ir enfocados hacia el mejoramiento del recurso humano: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio y altamente motivado para trabajar

participativamente en equipo en busca de las metas de la organización.

Por ello nos indica Villalta que "los altos jerarcas de las organizaciones deben introducir técnicas tales como el permitir a sus colaboradores la generación de ideas, el trabajo en equipo, la administración por objetivos, los "Focus Group", entre otros, lo cual hace que los procesos sean parte de lo "normal" de esas personas que laboran en sus organizaciones ".(1999,28)

El comportamiento organizacional, para Villalta, debe entonces operar bajo un sistema que integre una filosofía individual, de grupo y empresarial, a través de un liderazgo transformacional y mediante la organización formal e informal de las empresas. Esto permite generar un ambiente social apropiado, con sus respectivos controles, que conllevan a un equilibrio de dicho sistema, a saber las actitudes de las personas empleadas y la situación, para que así exista la motivación requerida para el logro de las metas organizacionales. (1999,28-30)

¿Cómo lograr prepararse para este cambio de pensamiento y de actitud? ¿Cómo hacer frente a un mundo globalizado, cambiante y altamente competitivo? Existen muchas posiciones al respecto, pero una de las más fuertes es a través del mejoramiento continuo del recurso humano, el cual es considerado el recurso más importante para lograr un cambio eficaz. Pero la preparación del recurso

humano para la competencia no es una empresa fácil, requiere de mucho trabajo, inversión y del compromiso tanto de la organización como de los individuos que la componen.

La situación expuesta en los párrafos anteriores ha hecho que el Instituto Costarricense de Electricidad emigre hacia una nueva estructura, un nuevo modelo de gestión que le permita adecuar su forma de administración a las exigencias actuales del entorno. Ello a través del establecimiento de una estructura más plana, un mejoramiento en la distribución de sus áreas de servicio, de nuevas técnicas de contratación de personal y servicios, así como de la preparación de sus funcionarios para enfrentar el reto de apertura de mercados que se avecinan.

Se ha abocado a buscar un sistema de gestión que le permita ser más competitiva, estar mejor preparada tecnológica y administrativamente para brindar un servicio de excelencia a sus clientes, pero sin subestimar el mercado en el cual se desenvuelve el sector de telecomunicaciones, dinámico y cambiante. Pero, ¿Cómo lograrlo? ¿Con un personal mejor capacitado, multifuncional, innovador, con una actitud positiva, idónea para responder las necesidades del entorno? ¿Buscando ventajas competitivas a través de la gama de servicios que la tecnología permite ofrecer a los clientes? ¿Mejorando el nivel de vida que el funcionario tenga a lo interno de la organización? ¿Motivando al individuo para que realice adecuada y eficientemente sus

deberes? ¿Con un clima organizacional acorde con la respuesta esperada de generar una reacción positiva de servicio, de atención, que marque la diferencia en un mercado altamente competitivo?

La respuesta a estas preguntas lleva a deducir que la productividad del recurso humano debe ir de la mano con todos los factores que afectan la actitud de los funcionarios y su opinión debe ser tomada en cuenta a la hora de implementar cualquier tipo de técnica de gestión para su mejoramiento. Conocer lo que motiva al empleado, cómo mejorar su desempeño, cómo se puede fortalecer la productividad del recurso humano en una área de servicio, es el centro de esta investigación, lo cual se pretende demostrar tomando como base una pequeña área del sector de telecomunicaciones como lo es la UEN Servicios Empresariales, con características propias y definidas de competencia y cambio.

Se llega entonces a un punto álgido, hay que ser productivos para competir. Qué se entiende por productividad en nuestro medio. Cuál es la concepción que se maneja. La mayoría de las veces se considera como el cociente entre el valor del producto obtenido y los insumos que se emplearon para generarlo (Productividad: Producto/Insumo). Se enfoca como la entrada de insumos, la realización de un proceso y la obtención de un producto como resultado. Su esfuerzo se centra en que los insumos sean de excelente calidad, que el proceso se realice en el menor tiempo posible, con calidad y al menor costo y que el producto

sea lo que el cliente espera. El recurso humano era considerado una parte del proceso que no recibía la atención y cuidado que merecía.

Según Michael Nash, entre los problemas típicos de actitud hacia la productividad, está el nivel de cultura de los Jefes y empleados, tanto en el conocimiento como en identificar las causas de las variaciones anormales o normales que se presentan en el proceso. Era frecuente escuchar que la búsqueda de la productividad era sinónimo de explotación al trabajador en beneficio de la empresa. Sin embargo, hoy este concepto ha variado y se le ha dado al recurso humano el lugar que le corresponde, estudiando las condiciones que lo hacen productivo. La productividad es vista como un conjunto de personas y variables de operaciones y para su mejoramiento, la gerencia necesita hacer énfasis en esos dos aspectos: personas y operaciones. En lo que al personal se refiere, la toma de decisión participativa, los grupos de trabajo basados en equipos y los sistemas de pago equitativos son ejemplos de enfoques orientados al incremento de la productividad. (1992,1-9)

El término productividad tiene varios significados según el tipo de negocio o punto de vista con el cual se mire. Existen varios autores que se han dedicado a la investigación de cuales son los factores que inciden directamente en su incremento por lo que brevemente se mencionan algunas de las posiciones encontradas al respecto,

empezando por las posibles definiciones dadas al término productividad:

Robbins y Coulter nos indican que es “El resultado general de bienes o servicios producidos, divididos entre los insumos necesarios para generar ese resultado”. (1999, 25-28)

Para Michael Nash “Dado que los procesos casi nunca trabajan a plena capacidad, la idea es incitar a los individuos para que apelen a sus reservas para producir más en menos tiempo. Parte del éxito de un programa de gerencia para la productividad se deriva del cambio en las aspiraciones y en las actitudes de la gente en lo referente al desempeño de su trabajo.”(1992,127-141)

La productividad para Rander y Haizar, implica la mejora del proceso productivo. La mejora consistente en una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. (1996,8 )

Según Rander, uno de los factores que más incide en la productividad, es la variable de la mano de obra, constituyéndose en uno de los más críticos a la hora de mejorarla, ya que la misma tiene que relacionarse con una fuerza laboral sana, mejor educada e incentivada para el desarrollo personal y el de la empresa. Según este autor el incremento del 20% anual de la productividad es atribuida al mejoramiento en la calidad del recurso humano. ¿Y cómo lograr este

mejoramiento?. Con una educación básica apropiada, con una vida laboral eficiente y tolerable, con especialización y enriquecimiento del trabajo, con ergonomía y métodos de trabajo, con la implantación de sistemas de motivación e incentivos adecuados.(1996,10)

En este sentido es importante considerar los estudios realizados por Elton Mayo en Hawthorne, mencionados por Paul Hersey, el cual dio a conocer la necesidad de que la administración estudiara y entendiera las relaciones entre la gente, dando a conocer que el factor más significativo que influía en la productividad de una organización eran las relaciones personales en el puesto y no sólo la paga y las condiciones laborales. (1998,73-76)

Este estudio reflejó que la productividad del recurso humano está basada en varios aspectos tales como la variedad de habilidades y talentos, la identidad con el trabajo que realiza, el compromiso y significado del trabajo, autonomía y la retroalimentación que tenga el trabajador sobre sus logros y desaciertos.

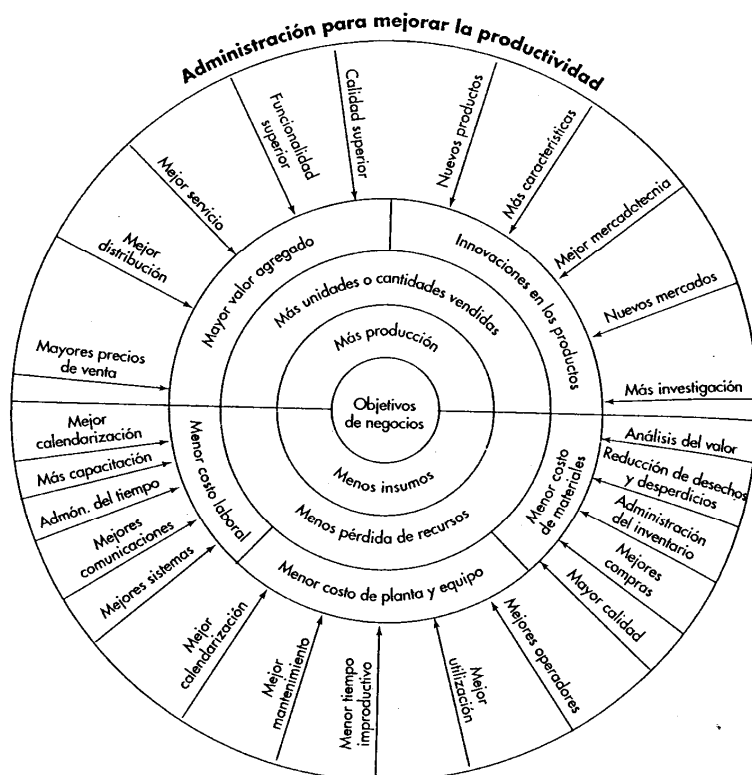
Todos estos factores contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo. ¿Qué es **satisfacción en el trabajo**? Para Robbins es la actitud general del individuo hacia su labor, la cual depende de una suma compleja de elementos discretos de la actividad tales como un trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, un ambiente favorable, trabajo en equipo y colaboración,

compatibilidad entre la personalidad del individuo y el puesto que ocupa, la disposición del individuo hacia la vida – positiva o negativa-. La satisfacción está directamente relacionada con la productividad. Las organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, este término está ligado al ausentismo, a la rotación de personal, lo cual va en detrimento de la lealtad, el compromiso y de la calidad.

Para Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson, la productividad es la razón de los bienes y servicios finales dividida entre los insumos o los recursos utilizados para producirlos. Estos autores traen a colación la famosa rueda de la productividad de Vincent Omachonu y Joel Ross, quienes señalan que la productividad se ha concentrado en la tecnología y en el equipo de capital para reducir los costos laborales a la vez que en técnicas industriales para incrementar la producción, pero que aunque los dos planteamientos son adecuados, la tendencia actual se inclina al mejor uso del potencial disponible de recursos humanos, tal como se ilustra en la siguiente figura

**FIGURA 3**  
A RUEDA DE LA PRODUCTIVIDAD

mejor logro de los objetivos comerciales.



Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson.1998:388

En el lado de la producción, un mejor servicio, una mayor calidad, una mejor mercadotecnia, una buena distribución, etc., llevan un mayor valor agregado y a innovaciones en el producto o servicio, lo que a su vez conduce a más unidades vendidas o más ingresos, a más producción, a la consecución del objetivo de los negocios.

En el lado de los insumos, una mayor capacitación, un mejor aprovechamiento, la administración del inventario, etc., da por resultado menos costos por empleado, planta y equipo y materiales, lo que genera una menor pérdida de recursos, menos insumos y un

La figura demuestra que casi cada acción y cada técnica para mejorar la productividad depende de la administración del comportamiento organizacional. En esencia, todo se reduce a la premisa básica las relaciones entre el líder y el seguidor son el elemento más importante para la eficacia de la organización.

Si valoramos los fuertes cambios que ha provocado la globalización en la comercialización de servicios, y que el sector de telecomunicaciones del ICE no es una excepción, especialmente en la preparación de su personal, debido a su alto nivel de competencia por la especialidad de los servicios que brinda y a sus clientes cada día más exigentes, diríamos que como ventaja competitiva, la Institución requiere la implementación de nuevas formas de gestión del recurso humano, dirigidas al fortalecimiento de su productividad, lo cual será posible si se refuerzan las capacidades del personal y se eleva el nivel de motivación y compromiso.

Pero esto no es una tarea fácil. En primera instancia debe tenerse claro hacia



donde están dirigidos sus esfuerzos, cuál es el entorno que la rodea y en qué forma éste le afecta en la consecución de sus metas.

También es importante valorar qué motiva a sus empleados, cuál es el liderazgo imperante en la administración, cómo se enfrenta el cambio y la incertidumbre, tan propia en una área de servicio de tecnología tan variable.

Percibir cuáles son los valores, la comunicación y la cultura hacia la calidad que la rige, son aspectos igualmente importantes dentro de este estudio.

Evaluar las situaciones que afectan directamente a la empresa desde el externo, las relaciones entre los individuos y grupos y el proceso natural de desarrollo de la organización, son factores que según Darío Rodríguez, dan una idea de lo extenso que puede constituirse el análisis organizacional y mucho más la implementación de soluciones para cada uno de los hallazgos. En este sentido se consideran las variables que afectan directamente el rendimiento de los miembros de una organización con el fin de evaluarlos y discernir de la percepción de los trabajadores, cuáles son las más representativas para ellos; así como el entorno que envuelve a la empresa. (1999,36-38)

Con el propósito de ubicar al lector en el marco de referencia que abarca el presente estudio, seguidamente se presenta una breve reseña del Instituto Costarricense

de Electricidad, en adelante llamado I.C.E.

## **5. MARCO ESPACIAL DEL I.C.E.:**

### **5.1 Reseña histórica**

La primera planta generadora de electricidad instalada en nuestro país fue la Planta Hidroeléctrica de Aranjuez, que se ubicó en San José y la construyó el costarricense Ing. Manuel Víctor Vertora, quien fue ayudado por el guatemalteco don Luis Batres Díaz Granados.

Esta planta entró en servicio el 9 de agosto de 1884, apenas dos años después de haberse inaugurado la primera planta hidroeléctrica del mundo en Nueva York, Estados Unidos. La Planta de Aranjuez tuvo una capacidad de potencia de 50 kilovatios y se utilizó para el primer servicio de alumbrado público incandescente de la ciudad capital. El funcionamiento obtuvo buenos resultados, lo cual motivó la construcción de otras tres plantas hidroeléctricas: una sobre el Río Torres, con una potencia de 200 kw; otra en Río Segundo de Alajuela, con una capacidad de potencia de 100 kilowatts (kw) y la tercera en Porrosatí de Santa Bárbara de Heredia, con una potencia de 400 kw.

En 1900, el empresario norteamericano Minor C. Keith, quien había financiado algunas de las plantas mencionadas, creó la empresa The Costa Rican Electric Light and Traction Company, que puso en servicio la Planta Hidroeléctrica Brasil, en 1912, con una capacidad de

potencia de 1000 kw. Un año antes, don Felipe J. Alvarado fundó la Compañía Nacional de Electricidad, la cual construyó la Planta Belén, con 2500 kw de potencia. En 1912 y 1922, las dos empresas realizaron ampliaciones en ambas plantas, por un total de 1400 kw. En 1922 surgió una tercera empresa, la Compañía Nacional Hidroeléctrica S.A., y levantó sobre el Río Virilla, la Planta Electriona, con una capacidad de potencia de 2720 kw.

El esfuerzo de esta compañía permitió incrementar la capacidad generadora de electricidad del país. Sin embargo, sus accionistas no tenían el capital suficiente para implementar un programa de construcción que cubriera el acelerado crecimiento de la demanda de energía eléctrica en aquel momento. Desde 1928, las actividades de estas tres empresas fueron controladas por la American Foreign Power Company Incorporated, subsidiaria de la Electric Bond and Share Company (EBASCO), pues esta compró la mayor parte de las acciones.

Se efectuó así un monopolio de la industria eléctrica en Costa Rica, interesado principalmente en obtener dividendos y no en buscar soluciones para los problemas energéticos del país. Sin embargo, algunos costarricenses, identificados con las tendencias mundiales orientadas hacia la explotación de los sistemas eléctricos nacionales en beneficio de los pueblos, tomaron conciencia del riesgo que ese

monopolio significaba para la economía y la soberanía nacional, entonces, decidieron organizarse para “vigilar y denunciar públicamente, las maniobras” de ésta y otras compañías extranjeras, cuyas acciones lesionaban los intereses nacionales. Con ese propósito crearon en 1927 la Liga Cívica, organización apolítica que aglutinó a importantes personalidades de la época.

Uno de los logros más significativos de la Liga Cívica estuvo en la creación en 1928 del Servicio Nacional de Electricidad (SNE); entidad estatal a la que se le encomendó como función primordial, la nacionalización de la industria eléctrica, mediante la adquisición, construcción, operación y mantenimiento de las plantas eléctricas. Diversas razones políticas y económicas, impidieron la realización de las tareas asignadas al SNE, de modo que el problema eléctrico se prolongó hasta la década de los 40. En 1941 el presidente de entonces, Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, estableció un nuevo contrato con las compañías eléctricas, en el cual se planteó la interconexión del sistema, el compromiso de construir más plantas eléctricas, mejorar el servicio existente y otorgar al Estado la potestad de comprar, en un futuro, las propiedades de la compañía, mediante el pago al contado de su valor justo. Esto no fue realidad sino hasta años más tarde.

El monopolio en los servicios eléctricos continuó, hasta que en 1945, un grupo de ciudadanos formó la Asociación

Nacional para la Defensa del Consumidor Eléctrico. Algunos miembros de este grupo participaron en la construcción de la Planta Hidroeléctrica de Carrillos de Poás, planta que fue levantada por iniciativa de la municipalidad y el pueblo de Heredia, con el propósito de demostrar que el país estaba en capacidad de construir plantas eléctricas propias y enfrentar el problema energético.

Siempre en procura de una solución al problema energético, el 02 de diciembre de 1948, un grupo de ingenieros eléctricos y civiles, presentaron ante la Junta Directiva del Banco Nacional, un documento denominado "Plan General de Electrificación de Costa Rica". En el documento se analizaba la crítica situación energética del país y se planteaban propuestas para salir de la crisis y estimular el desarrollo económico de la nación. Dada la trascendencia de la iniciativa, la directiva la remitió para que fuera estudiada por el Gobierno de la República. Su consecuencia en 1949, fue crear el ICE.

## 5.2 El I.C.E.

El Instituto costarricense de Electricidad fue creado el 08 de abril 1949, mediante el decreto de Ley N°449, como resultado de una larga lucha librada por varias generaciones de costarricenses, en procura a una solución definitiva al problema de la escasez de energía, y en apego de la soberanía nacional, en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del país. El ICE fue creado como institución autónoma encargada del desarrollo de las

fuentes productoras de energía eléctrica del país. Algunas de las funciones que se encomendaron fueron:

- ◆ Solucionar el problema de escasez de energía eléctrica del país, mediante la construcción y puesta en servicio de más plantas de energía hidroeléctrica, con sus correspondientes redes de distribución.
- ◆ Promover el desarrollo del país mediante el uso de energía eléctrica como fuente de fuerza motriz.
- ◆ Procurar la utilización racional de los Recursos Naturales y terminar con su explotación destructiva e indiscriminada.
- ◆ Conservar y defender los recursos hidráulicos del país, mediante la protección de las cuencas, las fuentes, los cauces de los ríos y las corrientes de agua.
- ◆ Hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y financieros modelos de eficiencia capaces de garantizar el buen funcionamiento del Instituto, para que sirvieran de norma a otras actividades costarricenses.

Cabe mencionar que el ICE no absorbió a la empresa extranjera desde un principio; ambos sistemas coexistieron hasta 1967. Pero es claro, que a partir de la creación del ICE, con la puesta en operación

de sus plantas generadoras de energía, el país pudo dirigir su desarrollo eléctrico de acuerdo con sus propias necesidades sociales y económicas.

### **5.3 El Sistema Nacional de Telecomunicaciones**

Durante la década del 50, en Costa Rica funcionaba un sistema de telefonía manual con aproximadamente 10 000 abonados, distribuidos en San José, Heredia, Alajuela, Cartago y Puntarenas. Asimismo, algunos servicios municipales y privados en el resto del país. La Compañía Nacional de Fuerza y Luz, quien controlaba este sistema manual, permaneció por muchos años sin extenderse ni modificarse, convirtiéndose en un equipo obsoleto que no recibió las ampliaciones requeridas por un mercado creciente, lo cual llevó a una caótica saturación de líneas. El ICE, a principios de 1962, creó una sección telefónica que, al año siguiente, efectuó el primer estudio de factibilidad para el desarrollo de las telecomunicaciones en Costa Rica.

Así, el 28 de octubre de 1963, la Asamblea Legislativa, por medio de la Ley N°3226, planteó al ICE un nuevo objetivo: el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, telegráficas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional.

En 1966, el ICE instaló las primeras centrales telefónicas automatizadas en

Escazú, Santa Ana, San José y San Pedro. A partir de entonces, las telecomunicaciones se desarrollaron por etapas. Para descongestionar las centrales manuales, la prioridad de esta primera etapa estuvo en introducir el sistema automático en las principales ciudades del país.

Gradualmente el ICE extendió los servicios a las cabeceras de provincia, e incluso a los puertos de Puntarenas y Limón. Las centrales, en estos casos, oscilaban entre 800 a 2 000 líneas. El final de esta fase incluyó ciudades menores como Grecia, Naranjo y Turrialba, con centrales de 200 a 500 líneas. En total, eran veinticuatro centrales.

En 1971 se da un hito con la inauguración de la Red Centroamericana de Microondas, que permitió enlazar a Centroamérica, México y Panamá mediante 33 estaciones repetidoras.

1973 es testigo de un gran avance en el ámbito de las telecomunicaciones internacionales: entra en funcionamiento el Sistema de Marcación Internacional Directa de Abonado (MIDA) – mediante la central internacional ubicada en San Pedro y con una capacidad inicial de 600 circuitos – que une a Costa Rica con Estados Unidos, Centroamérica y el resto del mundo.

En 1974 se instaló la central télex electrónica con una capacidad inicial de 720 terminales, la cual permitió sustituir al ya congestionado sistema manual. La central

de télex fue ampliada en 480 terminales, en 1978, y la capacidad total, al finalizar este período, es de 1680 terminales. De manera similar, la central internacional también se incrementó en 400 circuitos, para un total de 1000 circuitos en tráfico internacional.

En 1994 entró a funcionar el plan nacional de numeración de 7 dígitos, el cual satisface la creciente demanda de líneas y se inició el servicio de telefonía celular, con una capacidad inicial de 2 000 abonados, cantidad triplicada para julio de ese mismo año.

Con la pretensión de ofrecer un mayor acceso de la población a los servicios modernos de telecomunicaciones, se desarrolló el programa de instalación de teléfonos públicos con tarjetas de servicio prepago. Para esta última etapa, el grupo ICE mantiene como objetivo principal la digitalización del sistema nacional de telecomunicaciones con el fin de armonizar con las últimas tendencias tecnológicas de los países desarrollados.

Durante 1996 se otorgaron aproximadamente 50 000 líneas celulares y 62 000 líneas telefónicas nuevas. Los esfuerzos actualmente se encaminan a responder a la demanda proyectada para los próximos años.

El esfuerzo realizado vale la pena, debido a que las telecomunicaciones adquieren una vital importancia en el desarrollo de un país. Su mejoramiento

contribuye a reforzar la economía, reducir el aislamiento y mejorar los programas sociales.

De conformidad con los datos obtenidos en la Oficina de Estudios Económicos, actualmente el ICE cuenta con 9853 funcionarios desglosados de la siguiente forma: 527 Corporativos, 4.634 Electricidad, 4692 Telecomunicaciones. Posee una densidad telefónica de 25 líneas por cada 100 habitantes. Se espera completar al año 2002 con 1.108.172 líneas telefónicas y 600.000 líneas celulares. Sus ingresos anuales a diciembre de 2001 fueron de 60.817.5 millones de colones. Activos hasta diciembre de 2001 de 1 457 841.1 millones de colones.

La misión de la institución, definida de manera integral por la Administración Superior y discutida con todos los niveles jerárquicos es la siguiente: *“El grupo ICE debe promover el desarrollo económico del país, mediante el suministro adecuado de energía eléctrica y servicio de telecomunicaciones, manteniéndose a la vanguardia tecnológica, actuando siempre en apego a las normas éticas y en busca de la excelencia, tanto en la utilización de los recursos como en el servicio al cliente”*

El objetivo general de la Institución consiste en desarrollar los sistemas eléctrico y telefónico, de conformidad con las demandas que plantean sus clientes. Es decir, impulsar los proyectos que sean necesarios con el fin de satisfacer las necesidades de los actuales y potenciales

clientes. Dentro de estos proyectos, podemos mencionar el proceso de modernización iniciado en 1995, con la separación de la Institución en dos grandes sectores: energía y telecomunicaciones.

Específicamente el sector de telecomunicaciones consciente de los retos que representaba la globalización de los mercados, empezó su transformación en 1996, con un diagnóstico interno que lanzó las siguientes conclusiones:

- ◆ La infraestructura y los servicios no han podido ser desarrollados para satisfacer las necesidades que la sociedad de hoy demanda.
- ◆ No ha sido posible desarrollar nuestras capacidades competitivas para enfrentar la competencia que se avecina con la apertura de mercados
- ◆ La organización actual no contaba con la flexibilidad y agilidad necesarias para enfrentar los dinámicos cambios del entorno.

Así las cosas, era necesario contar con una capacidad de respuesta suficiente para enfrentar el reto y buscar ventajas competitivas a través de la gama de servicios que la tecnología ofrece y que ha proliferado desde 1990, aspecto que puede apreciarse en la figura incluida en el anexo 4 “Explosión de Servicios”.

La avalancha tecnológica como el panorama cambiante de las telecomunicaciones en cuanto al entorno social, tal como el trabajo compartido, la alta utilización de los medios electrónicos, la telecompra, el entretenimiento, etc., generó un aumento considerable en la demanda de los servicios de telecomunicaciones, debiendo el ICE superarse para atender con calidad y eficiencia los requerimientos de los clientes, cada día más informados y exigentes.

En vista de ello, el factor clave del sector de telecomunicaciones era mejorar y reforzar los estudios de mercado para predecir el comportamiento de los clientes y la demanda de servicios y brindar una gestión efectiva, oportuna y adaptada a los nuevos cambios del entorno.

Para ello era indispensable transformar su estructura actual y pasar de la funcionalidad típica de la estructura vertical a procesos lógicos de una estructura plana u horizontal en donde a la vez, las áreas operativas ejecuten sus labores por procesos en unidades estratégicas de negocios, organizadas de acuerdo con los servicios específicos para atender el mercado, así como hacia el desarrollo de la infraestructura y su operación. Pasar a un modelo donde los procesos se enfoquen desde tres áreas claves: la entrega del servicio, su aseguramiento y la facturación, combinando así la atención al cliente, el desarrollo de los servicios y la gestión integral de la red. Una estructura basada en principios modernos de

organización tales como: orientación al cliente, orientación a los procesos, orientación a resultados, centralización estratégica y desconcentración operativa. De igual forma debería considerarse dentro de estas variantes el desarrollo del recurso humano, como un factor de éxito de la empresa y como consecuencia de ello debería velar por que sus trabajadores cuentan con planes de desarrollo y carrera que faciliten su crecimiento en la organización, creando el clima propicio para que los empleados den lo mejor de sus capacidades.

En vista de ello, se determinó conformar ocho unidades estratégicas de negocio responsables de mantener y ofrecer un excelente servicio al cliente. Bajo este principio, se busca el cumplimiento de las estrategias de telecomunicaciones, mediante un desarrollo integral de la red, que permita atender las necesidades de servicios básicos y especializados garantizando la entrega en forma oportuna y el aseguramiento de los beneficios. Dentro de las UEN establecidas están: Servicio al Cliente, Telefonía Pública, Servicios Internacional, Servicios Móviles, Servicios de Información y Valor Agregado, Gestión de Red y Mantenimiento, Desarrollo y Ejecución de proyectos y la UEN Servicios Empresariales, en la cual se concentrarán los esfuerzos para analizar y determinar cómo incide en la productividad de una organización, el contar con un recurso humano motivado y participativo, identificado con las metas y objetivos comunes.

## **6. UEN SERVICIOS EMPRESARIALES**

### **6.1 Antecedentes**

La UEN Servicios Empresariales inició su gestión el 8 de enero de 1998, con un propósito definido: atender un segmento específico de clientes, correspondiente a empresas grandes que requieren una atención integral personalizada, labor que venía siendo realizada por dos oficinas: Grandes Clientes y Servicios Verticales, cada una de ellas con su especialidad. Grandes Clientes era la responsable de los servicios de transmisión de datos y la Oficina de Servicios Verticales de proporcionar los servicios de telefonía a través de centrales telefónicas e instalación de fibra óptica.

Fue así como se creó una dependencia adscrita a la subgerencia para resolver problemas puntuales a las grandes empresas, asesorar y brindar servicios no tradicionales en telecomunicaciones a compañías que así lo solicitan, especialmente los referidos a transmisión de voz, datos e imagen.

El grupo se consolida con la fusión de la Sección Líneas Directas ubicada en Paso Ancho perteneciente hasta entonces al Departamento de Líneas Telefónicas, y la Sección de Trámites de este mismo servicio, perteneciente al Departamento de Información Operacional ubicada en Guadalupe.

La Unidad Estratégica de Negocios de Servicios Empresariales contaba con las siguientes áreas de trabajo:

- ◆ Area Comercial
- ◆ Area de Planificación
- ◆ Area Gestión de Servicios
- ◆ Area Servicios Integrales.
- ◆ Area Administrativa.
- ◆ Area Instalación, Operación y Mantenimiento.

En 1999 con el nombramiento de los encargados de Nivel 1 (1), así como el establecimiento de responsables de Nivel 2 (1), da inicio una nueva etapa de esta área, la cual desencadenaría grandes logros en la atención integral de los requerimientos del cliente empresarial y en el desarrollo de redes corporativas.

## 6.2 Organización

La estructura organizacional de la UEN Servicios Empresariales que funciona en la práctica es exactamente la misma que fuera aprobada por MIDEPLAN. La estructura fue negociada y planteada en el proceso de rediseño así como en el plan de negocio que la UEN desarrolló hace dos años, y se consideró que era la más apropiada para responder al mercado empresarial. Se inicia la administración para el cliente y por el cliente, lo cual se practica hasta la fecha.

Como se observa en el siguiente organigrama, la UEN la conforman cinco procesos y varios subprocesos, los cuales se definen posterior a la siguiente figura:

**Figura 4**  
**ORGANIGRAMA**  
**UEN SERVICIOS EMPRESARIALES (UENSE)**



Fuente: Proceso Planificación y Mercadeo de la UEN. 2001



Los procesos indicados son:

◆ **Área de Planificación de Mercado y Desarrollo de Servicios:**

Dentro de las funciones vitales de esta área están: estudiar en forma permanente el mercado, el desarrollo de nuevos servicios y la definición y dimensión de la infraestructura tecnológica requerida para su explotación comercial.

◆ **Área de Ingresos o financiera:**

Encargada directamente de la facturación y cobro de los servicios brindados.

◆ **Área de Operaciones**

Donde se procederá con las instalaciones, la operación y mantenimiento de todos los servicios y las redes, incluyendo la atención y, solución de las averías.

◆ **Área Gestión Comercial**

Incluye la recepción de la solicitud, el estudio de la factibilidad técnica y trámites de la solicitud. Dentro de sus objetivos básicos están: garantizar a los mejores y más grandes clientes un trato personalizado a través de los ejecutivos de cuenta que funcionarán como ventanilla única y, además, funcionarán como un elemento asesor para que el cliente pueda adquirir los

servicios que mejor satisfagan sus necesidades.

◆ **Área Gestión del Servicio**

Representa una de las principales mejoras a la estructura tradicional y dispersa que se tuvo anteriormente, ya que esta área realizará labores propias del servicio, recepción y registro de averías, mediciones del rendimiento de los diferentes equipos instalados y el monitoreo de la satisfacción en el servicio al cliente. Se incluye aquí el Servicio 800 Soporte con atención las 24 horas del día los 365 días del año al servicio del cliente como ventanilla única.

**Subprocesos**

- ◆ Área de logística y compra de materiales que incluye la adquisición de equipos y materiales de todo tipo, material y equipo de oficina incluyendo equipo de cómputo, software y la administración de los activos como edificios, vehículos, etc.
- Área de recursos humanos. Responsable del desarrollo integral del personal con que se cuenta, elaboración de planes de incentivos por productividad, medición del rendimiento y formación integral de todos los trabajadores.
- Área de calidad. Se ocupa entre otros del establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad y de mejoramiento continuo, vigila la aplicación de las mejoras a las normas

técnicas establecidas. Se preocupa por implantar estándares, establecer normas e indicadores que garanticen servicios con rendimientos de alta calidad, planear las auditorías del servicio, definir e implementar normativas para la medición del rendimiento, establecer estándares y procedimientos técnicos y de servicio al cliente de calidad de clase mundial. Coordina el desarrollo de sistemas de gestión. Evalúa estadísticas e indicadores del proceso y desarrolla la normativa de calidad de servicio empleando el modelo de calidad requerido para la obtención de una certificación de ISO 9000.

De igual forma, según el Plan de Negocios de la Unidad Estratégica de Negocios Servicios Empresariales para el periodo 2002-2005, se ideó una misión y una visión, así como unos objetivos estratégicos que sirvieran de norte a todos los funcionarios esforzados en alcanzarlas.

### **Misión**

Buscar satisfacer con oportunidad y calidad las necesidades de servicios integrales de telecomunicaciones, operando como único punto de contacto, capaz de atender a un costo competitivo y bajo estándares internacionales todos los requerimientos formulados por las empresas del sector productivo costarricense.

### **Visión**

Ser el líder en el mercado de las telecomunicaciones, ya que dotada con tecnología de avanzada y recursos humanos altamente calificados, estará enfocada a brindar las soluciones integrales de telecomunicaciones requeridas por el sector empresarial del país.

### **Objetivos Estratégicos**

- Satisfacer al cliente a través de:
  - Cobertura, oportunidad, y calidad de servicios
  - Mantener conocimiento amplio del mercado
- Cumplir expectativas financieras del ICE a través de:
  - Incrementar el ingreso total realmente percibido
  - Establecer los menores costos de producción para los servicios
- Suplir los requisitos de infraestructura a través de:
  - Garantizar la cobertura nacional de los servicios empresariales
  - Elevar la productividad y eficiencia de todos los procesos de la UEN
  - Garantizar calidad internacional en nuestros servicios
- Contribuir con el crecimiento y aprendizaje del personal a través de:
  - Crear un excelente ambiente laboral para UENSE.
  - Alinear objetivos del empleado con los de la empresa.

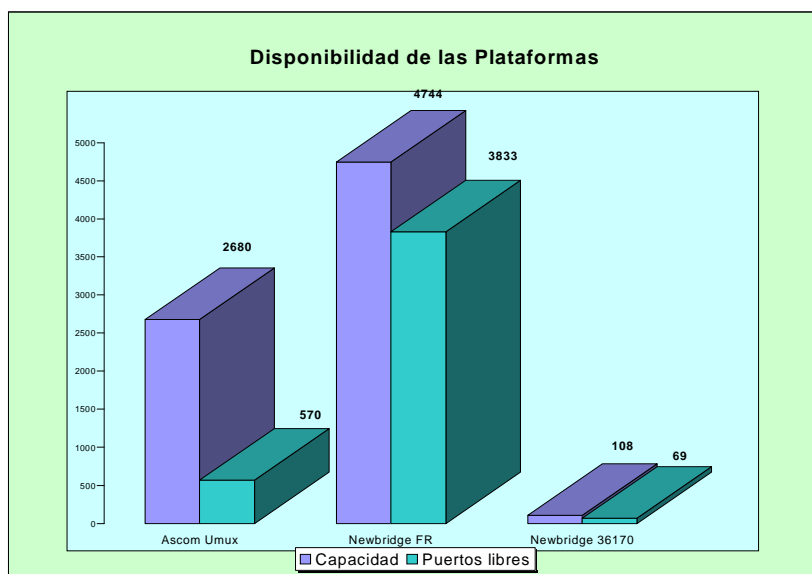
- Mantener una alta capacitación y motivación del recurso humano
- Mejorar la productividad por proceso
- Mejorar el ingreso por empleado

### 6.3 Situación Actual

La Unidad Estratégica de Negocios de Servicios Empresariales posee la fortaleza de tener una cartera de servicios amplia que incluye voz y vídeo, lo que permite brindar a los clientes soluciones completas de comunicación. No obstante lo anterior, no ha logrado desarrollar ni implementar en forma exitosa un sistema de investigación de

mercados que le permita obtener un conocimiento real sobre las necesidades de sus clientes para implementar una estrategia que le permita aumentar sus ingresos. Actualmente cuenta con un 62% en la utilización de su plataforma principal, requiere por ende aumentar sus posibles clientes y mejorar su infraestructura. Este dato se reafirma en el siguiente gráfico, el cual muestra el comportamiento de las tres plataformas que maneja la UEN en lo que a la capacidad y puertos libres se refiere.

GRAFICO 2



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la UEN

Como se observa existe gran cantidad de puertos disponibles en las tres plataformas, lo que eventualmente podría generar ingresos importantes; no obstante, debido a problemas

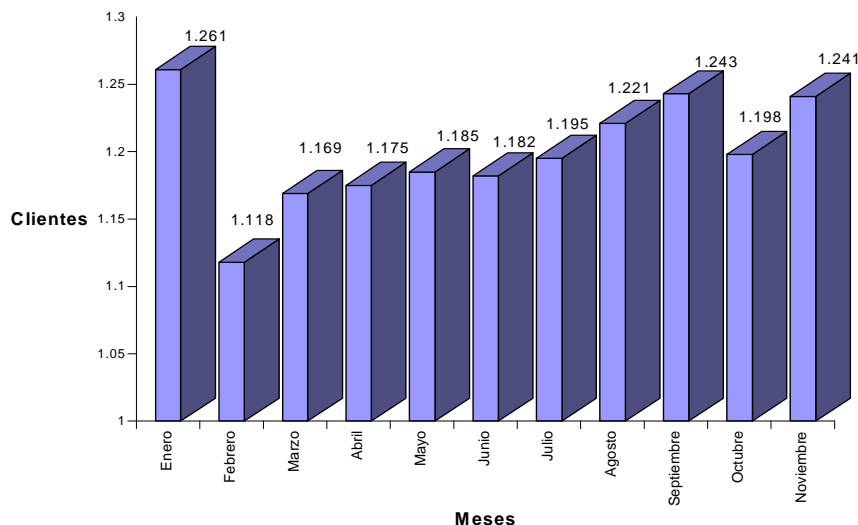
de infraestructura externa y otros inconvenientes técnicos, la venta de estos puertos está prácticamente estancada.

Porcentualmente las plataformas presentan la siguiente ocupación con respecto a la totalidad de puertos instalados: Newbridge 36170 23%, Newbrindge FR 15% y Ascom Umux 62%.

A través de estas plataformas, según información proporcionada por el Área Planificación y Mercadeo de la UEN, se brindan los siguientes servicios:

- ◆ **Marcación directa a la extensión (M.D.E.).** El servicio consiste en la conexión de un enlace entre la central privada del cliente y una central pública, mediante el cual se puede establecer hasta 30 conversaciones simultáneas o conexiones de fax en sentido entrante y saliente.
  - ◆ **Red digital de servicios integrados (R.D.S.I.).** Es una red de telecomunicaciones de nueva generación que proporciona una conectividad digital de extremo a extremo para soportar una amplia gama de servicios para transmisión de voz, datos, video e imágenes.
  - ◆ **Líneas dedicadas.** Es una conexión directa, no conmutada entre un punto y otro, para lo cual utiliza la infraestructura ya existente en el sistema nacional de telecomunicaciones. Esta conexión se hace a través de distintos medios por saber: soportada en pares de cobre, utilizando enlaces de transporte en forma dedicada y compartiendo una plataforma de multiplexores flexibles.
  - ◆ **Alquiler de PABX.** Una PABX es una central automática comercial privada, que utiliza las tecnologías digitales actuales, cuya programación se lleva a cabo por lógica programada mediante software.
  - ◆ **Frame Relay.** Es un servicio dirigido al sector empresarial, el cual consiste en transferencia bidireccional de datos en forma eficiente, punto a punto o punto multipunto, cuya tecnología se basa en estándares internacionales.
  - ◆ **Videoconferencia.** Es el establecimiento de una conexión virtual que permite visualizar tanto imágenes como vídeo en forma interactiva cuando así se requiera. Con el desarrollo de este servicio se ofrecen aplicaciones tales como telemedicina, teleenseñanza, vídeo - texto y otros.
- La Unidad Estratégica de Negocios de Servicios Empresariales contaba en noviembre del año 2001, con un total de 1.241 clientes activos, los cuales generaban un ingreso mensual de 585.372 millones de colones.

**Gráfico 3**  
**UEN SERVICIOS EMPRESARIALES**  
**Comportamiento Cartera de Clientes**  
**Noviembre 2001**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la UEN

En el gráfico anterior, se puede observar cómo la cartera de clientes aumentó con respecto a octubre, alcanzando los mismos niveles que en setiembre del año pasado, lo que genera mayores compromisos a la UEN en la atención de sus clientes y en el soporte técnico que está obligado a brindar para la satisfacción de los mismos.

Para su mejor atención el mercado se encuentra segmentado en dos grandes sectores: el empresarial conformado por mediana y gran empresa y el masivo constituido por el sector residencial, personal y la micro y pequeña empresa.

La especialidad de la UEN es la comercialización de servicios dirigidos al mercado masivo, no obstante está incursionando en la atención del segmento

empresarial junto con RACSA, empresa que es parte de la Corporación y que se ha constituido en su única y más importante competencia. Conscientes de esta realidad, se promueven mejores prácticas administrativas y organizacionales que faciliten la gestión y que respondan a las nuevas exigencias del entorno que está emergiendo.

Dentro de este marco de ideas y conscientes de la existencia de un entorno más agresivo, el grupo ICE (ICE – RACSA – FUERZA Y LUZ) enfrenta hoy el reto de consolidar y fortalecer la organización mediante un esquema de relaciones corporativas, que propicien el uso óptimo de los recursos con el fin de responder de manera competitiva a las necesidades

económicas, sociales y ambientales del entorno nacional e internacional.

Es así como la Administración Superior ha reafirmado su interés en consolidar una estructura que funcione de manera integrada entre el ICE y RACSA, con el fin de fortalecer la organización y atender exitosamente a los clientes. Por situaciones coyunturales y enfoques gerenciales, tanto RACSA como el ICE han abarcado negocios muy semejantes, lo cual ha desencadenado una serie de dificultades que han provocado el deterioro de la imagen corporativa y la insatisfacción de los clientes.

Para el análisis de esta situación y la formulación de una propuesta se ha conformado una comisión constituida por miembros de ambas empresas, de manera tal que los resultados obtenidos brinden información real sobre la estructura del mercado, la cartera de clientes que manejan ambas empresas, tarifas, comunicación, canales de distribución, etc, lo cual permita realizar un proceso de transición transparente a beneficio de los clientes.

Dentro de los aspectos valorados en el informe presentado por la comisión fusión ICE-RACSA en Octubre 2001, están:

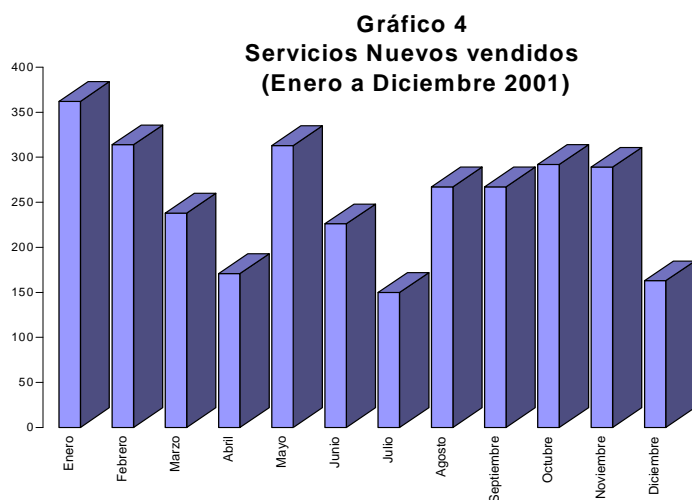
- ◆ RACSA Y UENSE ofrecen servicios al sector empresarial y brindan atención personalizada.

- ◆ RACSA ha incursionado en mercados centroamericanos, mientras que el ICE sólo lo ha hecho en el ámbito nacional.
- ◆ La Corporación ICE provee hoy en día servicios a un 58% del mercado empresarial dentro del cual un 16% corresponde al sector de la micro, pequeña y mediana empresa.
- ◆ Ambas organizaciones orientan sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades del mercado empresarial, fundamentándose en la innovación tecnológica y la experiencia del recurso humano.
- ◆ UENSE posee la fortaleza de tener una cartera de servicios más amplia que incluye voz y vídeo, lo que permite brindar a los clientes soluciones completas de comunicación.
- ◆ Ambas organizaciones han enfocado su atención en el mismo segmento de mercado, lo que ha provocado coincidencias y duplicación de los recursos hacia un mismo cliente, disminuyendo la posibilidad de ofrecer una mejor atención al resto.
- ◆ Los esquemas tarifarios de los servicios de RACSA no están sujetos a la aprobación del ARESEP.

Basados en todos estos aspectos se ha propuesto una integración de ambas organizaciones, adecuando la estructura a las necesidades de los clientes empresariales, a los lineamientos corporativos y a los requerimientos del país. En consecuencia se está proponiendo una

sola organización competitiva y orientada al cliente. Asumir, además un compromiso con el desarrollo nacional, que consiste en mejorar la competitividad en el ámbito nacional e internacional y brindar soluciones integrales.

A pesar de la situación expuesta anteriormente y tal como se muestra en el siguiente gráfico, la venta de los servicios en la UEN Servicios Empresariales se ha mantenido estable de agosto a noviembre del 2001, presentando una baja en el mes de diciembre, lo cual es normal en estas fechas debido a las vacaciones de Navidad; esto a pesar de las dificultades de infraestructura que enfrenta en algunos sectores.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la UEN. 2001

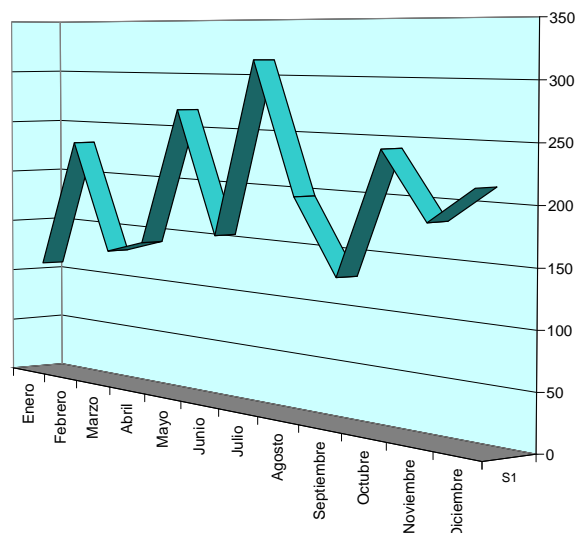
Para la atención adecuada de los nuevos clientes internos y externos, la Gerencia de Telecomunicaciones ha introducido el término de “Gerencia de Servicio”, como parte del cambio de orientación necesario para hacer consciencia en los funcionarios que el cliente es la verdadera razón de existir de la Institución. No se trata solo de brindar el servicio, sino brindarlo con calidad y excelencia. Según Donaldo Fong, la verdadera calidad se mide con los clientes que regresan, no con las ventas realizadas. Las empresas no solo tienen que invertir dinero para mejorar sus niveles de servicio, deben esforzarse en que sus clientes estén conscientes de la calidad de sus servicios, porque la calidad se debe hacer sentir. El

beneficio de la calidad del servicio debe señalarse como algo que la empresa provee de manera continua a los clientes y no solo de forma esporádica. (1999, 20-21)

No obstante lo anterior, por problemas de infraestructura en la mayoría de los casos, no es posible brindarle

al cliente el servicio requerido, por lo que debe quedar en demanda pendiente, tal y como se observa en la siguiente gráfica.

**Gráfico 5**  
**Comportamiento Demanda Insatisfecha**  
**Año 2001**

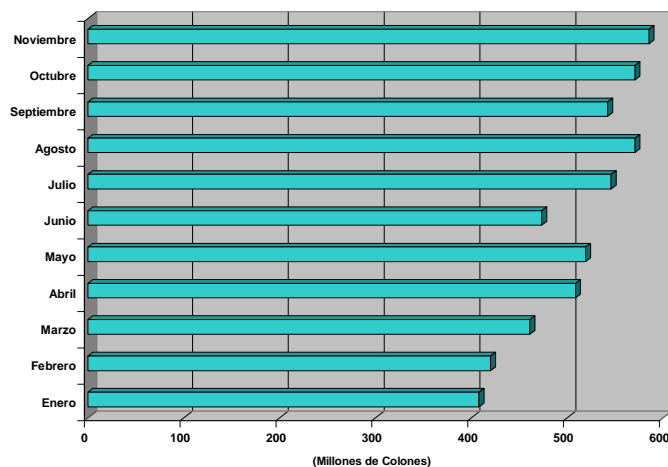


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la UEN

Aún con estas limitaciones, la unidad de negocios de servicios empresariales del sector de telecomunicaciones del ICE constituye una de las áreas de mayor ingreso para la Institución, generando un monto aproximado a los 600 millones de colones

mensuales, según información suministrada por el Área Financiera de la UEN. A continuación se presenta un gráfico con los datos correspondientes al ingreso generado por ésta en el año 2001.

**Gráfico 6**  
**INGRESOS UEN SERVICIOS EMPRESARIALES**  
**Enero a Noviembre 2001**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la UEN.2001

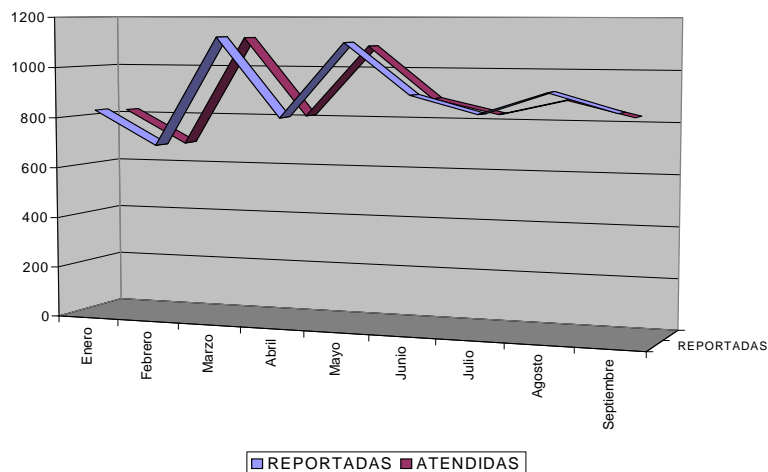


Este ingreso representa una tercera parte del ingreso total de la facturación telefónica, la cual ronda los 1.500 millones de colones.

Otro aspecto importante por considerar dentro de la gestión de la UEN, es el esfuerzo realizado para bajar los tiempos de atención de las averías. En el siguiente gráfico se muestra, en forma comparativa, la

cantidad de averías que son reportadas mensualmente a la UEN y las que son atendidas. En este sentido la UEN ha impuesto rigurosos índices de atención en busca de la excelencia y sobre todo tratando de satisfacer las necesidades del cliente que exige un servicio de calidad.

**Gráfico 7**  
**COMPORTAMIENTO DE LAS AVERIAS**  
**ENERO A SETIEMBRE 2001**



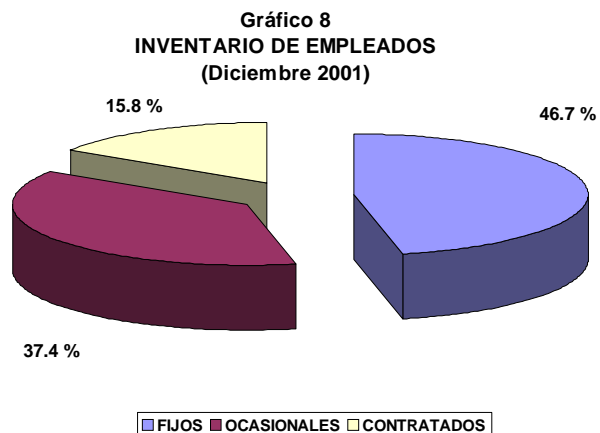
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la UEN

Aquí se puede observar como se ha venido trabajando arduamente en alcanzar un equilibrio entre el tiempo de reporte y la reparación, mediante la capacitación, inversión en nuevos equipos de mantenimiento y sobre todo mejorando la infraestructura existente con sistemas digitales.

En este sentido, la UEN está emigrando hacia una atención integral, bajo el concepto de ventanilla única, que le permite ofrecer un mejor servicio. Organiza para ello todos los procesos internos, el recurso humano, infraestructura, herramientas e información hacia la calidad competitiva.

Esto ha sido posible gracias a un recurso humano altamente motivado y especializado, que le permite a la UEN marcar la diferencia y ser competitiva, estos aspectos se podrán observar posteriormente en los gráficos 11 y 12, mediante datos

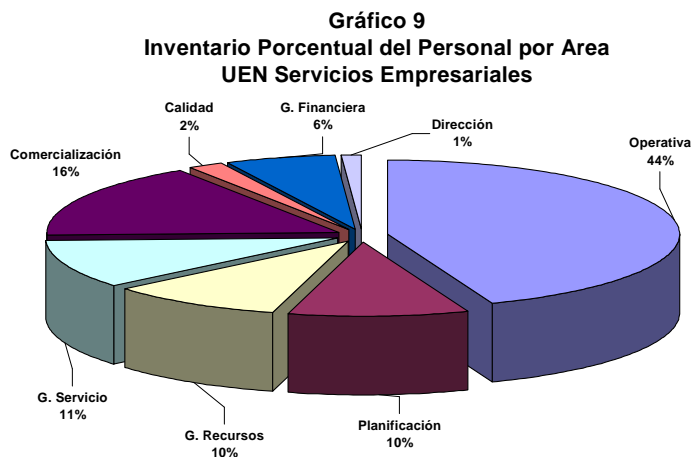
obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la unidad de negocio en estudio, la cual cuenta actualmente con 177 funcionarios, de los cuales sólo 46.7% es personal fijo por lo que presenta una dificultad adicional de incertidumbre.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la UEN. Febrero 2002

Estos empleados están distribuidos en 7 áreas de servicio de la siguiente forma: Dirección y calidad 5, Recursos humanos 17, Planificación 18, Ingresos 11, Gestión

comercial 29, Área Operativa 78 y Gestión servicios 19, para el siguiente porcentaje según la totalidad de empleados:

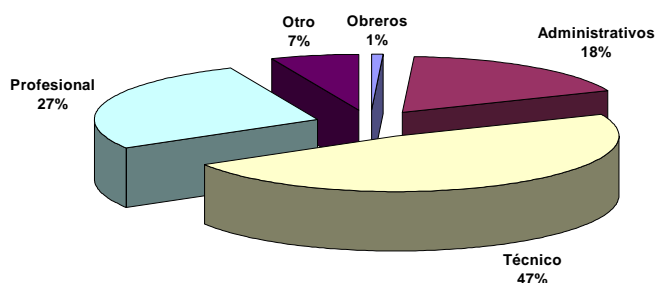


**FUENTE:** elaboración propia a partir de datos obtenidos en la UEN

Para recabar información que permitiera inferir datos interesantes a nivel de toda la UEN, se consideró la aplicación de un cuestionario a los empleados, el cual se encuentra incluido en el anexo 5. Para el cálculo de la muestra se utilizó un diseño estratificado, que consiste en calcular un tamaño de muestra simple al azar y luego una muestra para cada estrato definido de la población, los detalles se pueden observar en el anexo 6.

Según los datos que reflejara la encuesta (anexo 5) se puede interpretar que 69.2 % del personal es masculino y 30.8% femenino, esto es normal para un área de servicio netamente técnica; sin embargo, poco a poco se ha ido incorporando personal femenino, sobre todo en labores como mercadeo, atención del servicio 800 soporte, administración, etc. Dado lo anterior no es extraño que 47.7% del personal sean técnicos, distribuyéndose el resto según se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10**  
**UEN SERVICIOS EMPRESARIALES**  
**Distribución del personal por Oficio**



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la UEN. Febrero 2002.

Otro aspecto importante por destacar es la edad del personal. Según un reciente estudio efectuado en la institución, 80% del personal es mayor de 40 años de edad, lo que es preocupante por cuanto aunque cuenta con amplia experiencia no se ha

preocupado por renovarlo. En este sentido en la UEN se da un fenómeno diferente, se podría decir que se presenta un equilibrio de experiencia y juventud, cuya información se aprecia en los siguiente cuadros:

**CUADRO 4**  
**UEN SERVICIOS EMPRESARIALES**  
**EDAD DE LOS FUNCIONARIOS DE LINEA**

<b>RANGO</b>	<b>CANTIDAD DE EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Menos de 20 años	4	3.7	3.7
De 20 a 29 años	54	50.5	54.2
De 30 a 39 años	30	28.0	82.2
De 40 a 49 años	11	10.3	92.5
De 50 a 59 años	7	6.5	99.1
De 60 a más años	1	0.9	100.0

Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

**CUADRO 5**  
**EDAD DE LAS JEFATURAS**

<b>RANGO</b>	<b>CANTIDAD DE EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
De 30 a 39 años	2	28.6	28.6
De 40 a 49 años	3	42.9	71.4
De 50 a 59 años	2	28.6	100.0

Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

Como se observa en los cuadros anteriores, 82.2% del personal de línea se encuentra entre los 20 y 39 años, mientras 71% de las jefaturas son personas con una edad mayor a los 30 años. Esto se debe principalmente al esfuerzo de la jefatura superior de la UEN por renovar su personal, por prepararlo adecuadamente para que poco a poco asuma diferentes roles dentro de la organización y exista una retroalimentación equilibrada de experiencia y juventud.

Al contar con empleados jóvenes, es un hecho que la mayor parte del personal (70.1%) cuenta con una antigüedad de servicio menor a los 10 años y 51.4 % del personal sea soltero, aspecto que ha aprovechado grandemente el área de recursos humanos, mediante programas de capacitación en el exterior y fuera de horas de oficina. Estas condiciones del personal son una ventaja que se ha explotado y que ha dado sus frutos, sobre todo en el reto de enfrentar la globalización, que trae consigo una abierta competencia y un rompimiento en los límites geográficos y económicos.

Un personal preparado, identificado con los objetivos de la empresa y al cual se le dé la participación que merece, es la clave del éxito. Estos aspectos se analizan en forma amplia.

## 7. COMPORTAMIENTO, AMBIENTE Y MOTIVACIÓN:

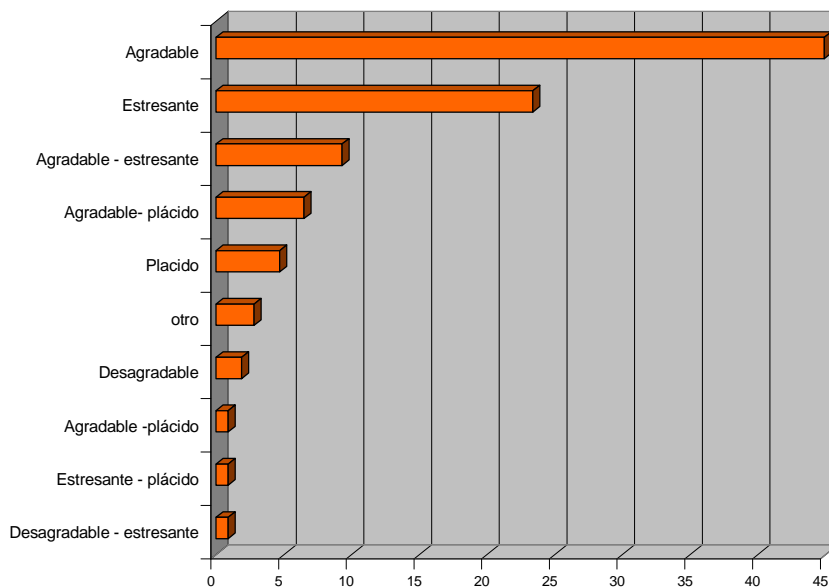
Para predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas actúen de determinada forma o tomen una actitud positiva o negativa ante un estímulo.

En este sentido, seguidamente, se evalúan las variables que influyen claramente en el comportamiento de los funcionarios y en su desempeño en pro de alcanzar las metas propuestas, tales como: ambiente laboral, liderazgo, toma de decisión, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, capacitación, medición del desempeño, trabajo en equipo y calidad.

### 7.1 Ambiente laboral

El ambiente laboral que se percibe en la UEN en estudio es muy favorable. Para evaluar esta variable, se preguntó directamente al funcionario cómo percibía el ambiente, brindándole la oportunidad de marcar más de una opción entre los siguientes calificativos: agradable, desagradable, estresante, plácido u otro. En el siguiente gráfico se pueden apreciar los calificativos que más se destacaron en las respuestas dadas y que representan la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente que reina en la UEN.

**Gráfico 11**  
**Cómo es el Ambiente laboral?**



**Fuente:** Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002

84.1% sitúan el ambiente entre agradable y estresante, lo segundo por la situación de exigencia de los clientes mencionada anteriormente y la falta de infraestructura que le permita brindar un servicio de altura, como los clientes se lo merecen. El calificativo “otro” mencionado en el gráfico, se refiere a temeroso por las argollas existentes, al cambio constante y a un ambiente de responsabilidad por la presión del trabajo, según los comentarios de los funcionarios encuestados.

### 7.2 Liderazgo

Para conocer el trasfondo del porqué el ambiente es agradable, se analizaron otras variables tales como liderazgo, definiéndolo como la actividad de influir en la gente para que se desempeñe de buena gana y alcanzar los objetivos del grupo.

Según F. Zepeda, el líder es cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base en los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance. Las decisiones que toma en los negocios siempre representan conflictos que no tienen solución definitiva y que no se hallan sometidos a un procedimiento. (1999,66-67)

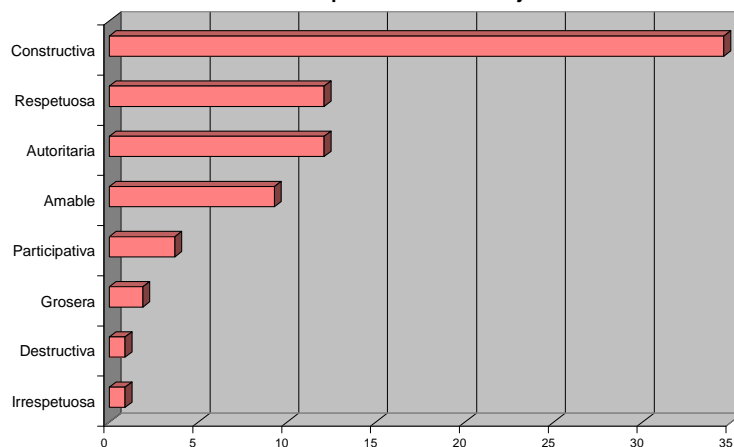
Existen varios enfoques de cuál es el liderazgo adecuado para obtener los mejores resultados de

productividad y eficiencia, sin embargo no existe un estilo óptimo de liderazgo. Los líderes eficaces y triunfadores son capaces de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación.

En este sentido, Hersey menciona la descripción que realizara Frances Hesselbein, antigua presidente ejecutiva de las Niñas Exploradoras de Estados Unidos, con respecto al liderazgo, al decir que: “El liderazgo es un asunto de cómo ser, no de cómo hacer. Y la única cualidad indispensable del líder es la integridad personal con un sentido ético de tiempo completo”. (1998,117)

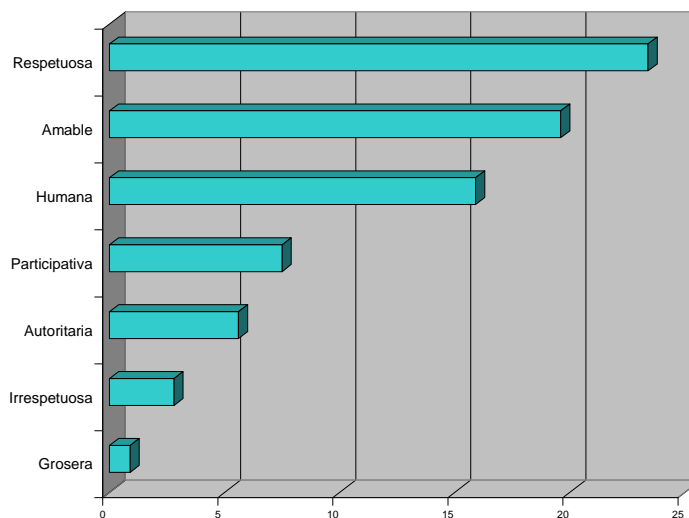
Basados en estas teorías, podríamos indicar que en la UEN existe un liderazgo constructivo donde el líder incentiva el desarrollo personal de sus colaboradores, esto se puede observar en el siguiente gráfico, resultado de la percepción que tienen los empleados sobre el comportamiento de su jefatura.

**Gráfico 12**  
Forma en que mi Jefe me corrige



Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

**Gráfico 13**  
**Cómo mi jefe me trata**

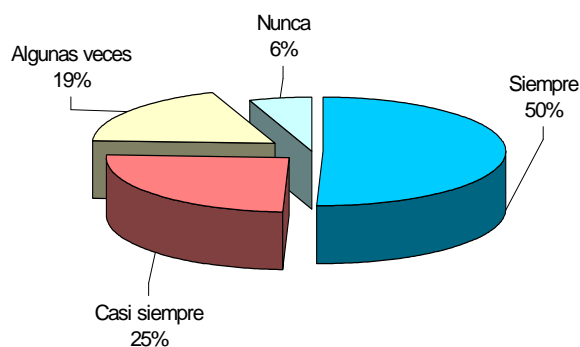


**Fuente:** Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

Como se demuestra en los gráficos anteriores, los funcionarios de la UEN valoran a sus líderes como constructivos y respetuosos, los cuales les brindan un trato humano, amable pero poco participativo. Constructivo por el hecho de que la jefatura no solo prepara a su personal para hacerle

frente a las funciones asignadas como más adelante se demostrará, sino que brinda la oportunidad de que sus empleados apliquen los conocimientos y habilidades en su trabajo. 50% de los funcionarios encuestados afirmaron que su Jefe les da esa oportunidad.

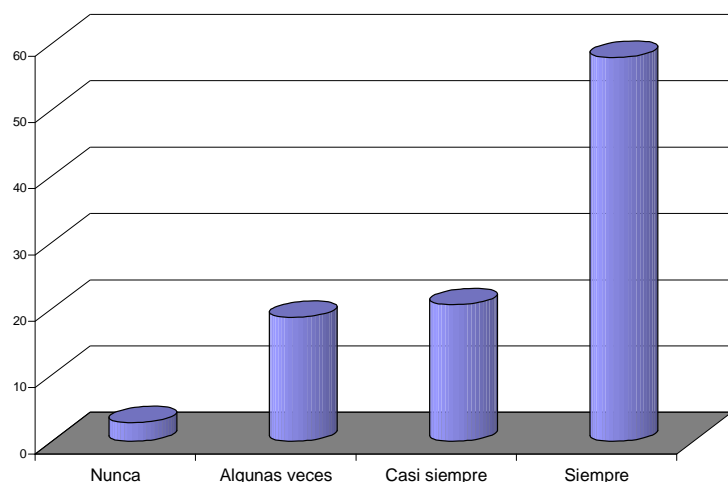
**Gráfico 14**  
**La jefatura da oportunidad de aplicar los conocimientos y habilidades en su trabajo?**



**Fuente:** Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

Otro aspecto importante de resaltar, es el hecho de que casi 60% del personal opina que el jefe siempre escucha las recomendaciones que se le hacen, lo cual ayuda a mejorar las relaciones interpersonales existentes en este centro de trabajo.

**Gráfico 15**  
**El Jefe escucha las alternativas recomendadas por sus colaboradores.**



Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

### 7.3 Participación y toma de decisión

La participación, proceso mediante el cual se utiliza la capacidad de los empleados y está diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización, se logra con la aplicación de varias técnicas como gerencia participativa, la democracia en el lugar de trabajo y la participación en la toma de decisiones. La lógica es que con éstas técnicas se logre involucrar al funcionario en aquellas

decisiones que le afectan, al otorgarle mayor control y autonomía se incrementa la motivación y con ella el compromiso con la organización. En este caso no se da esto, ya que tal y como lo percibe el personal, la gerencia no es participativa y existe una toma de decisión autoritaria aunque respetuosa. El personal está bien informado de las metas, cuenta con un ambiente agradable, recibe un trato amable y respetuoso; sin embargo no tiene injerencia en las decisiones que se toman, según lo que ellos mismos sienten y se refleja en los resultados de la encuesta.

La toma de decisiones es uno de los factores que inciden directamente en el comportamiento del empleado y está ligado al tipo de liderazgo aplicado y a la participación que se haya definido darle al trabajador, es por ello que deben verse en forma integral.

La toma de decisión puede ser individual o en grupo, según el tipo de liderazgo que ejerza el jerarca de la empresa. Existen diversos modelos de toma de decisión individual, cada uno de ellos se basa en diferentes supuestos y ofrece una visión única del proceso de toma de decisiones. Kreitner y Kinicki citan entre ellos: el modelo racional, el modelo



normativo de Simón, el modelo del cubo de basura.

- ◆ **Modelo racional.** Enfoque lógico en cuatro etapas para la toma de decisión. Ellas son: identificar el problema, elaborar soluciones alternativas, elegir una de las soluciones y poner en práctica y evaluar la solución elegida.
- ◆ **Modelo normativo de Simon.** Existen limitaciones que restringen la toma de decisiones. Este modelo establece que la toma de decisiones se caracteriza por un procesamiento limitado de información, el uso de reglas empíricas, el compromiso de satisfacción.

- ◆ **Modelo del cubo de basura.** las decisiones son el resultado de la interacción compleja entre cuatro corrientes de sucesos: problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elegir.

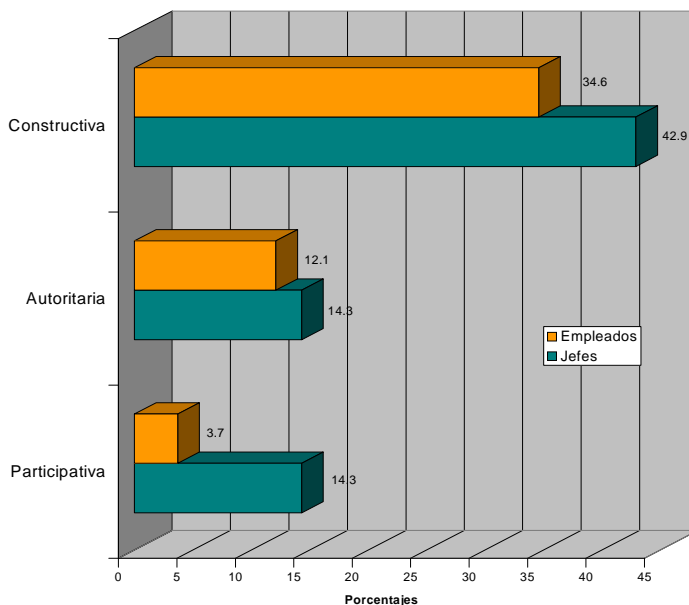
Sin embargo, estos mismos autores, presentan una comparación de las ventajas y desventajas en la toma de decisión con la ayuda de un grupo, lo cual según una cita mencionada en ese mismo documento indica que el rendimiento del grupo, por lo general, es cualitativa y cuantitativamente superior al rendimiento del individuo promedio. (1997,338).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Un grupo puede aportar mayor información y experiencia para la solución de un problema.	1. Presión social, ahogando la creatividad individual.
2. Puntos de vista diferentes.	2. Dominio de una minoría
3. Mayor compromiso, al participar en la discusión.	3. Intercambio de favores políticos.
4. Se da una aceptación más amplia de la decisión tomada.	5. Sustitución de los objetivos por intereses personales.
6. La participación facilita el crecimiento personal.	6. Influencia por cohesión del grupo.

Según estos autores la toma de decisión participativa es el ideal, ya que va dirigida a solucionar en grupo los conflictos y problemas que se presentan en busca de la excelencia. No obstante lo anterior, la opinión de los colaboradores de la UEN, como de las jefaturas, es que la toma de decisión aplicada es autoritaria pero respetuosa. Se aplica el

método de cubo de basura mencionado anteriormente, donde la decisión depende de la situación, de los involucrados y de la oportunidad de elegir las diferentes alternativas expuestas. En el siguiente gráfico se representa la opinión de los jefes versus sus colaboradores, sobre la toma de la decisión y la participación dentro de la organización.

**Gráfico 16**  
**Toma de Decisión - Participación**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

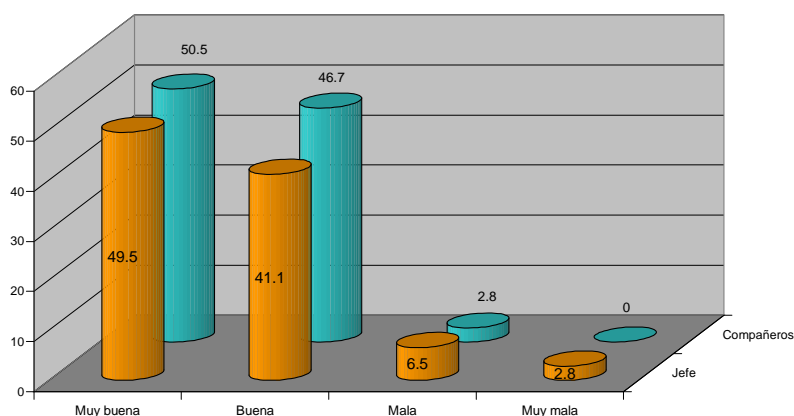
Como se observa en el gráfico la participación es baja. Sin embargo, es curioso cómo los jefes creen que son más participativos de lo que los empleados lo perciben. Según las entrevistas realizadas, existen criterios encontrados a este respecto, ya que dentro del mismo nivel de jefaturas, 28.57% considera que no se les toma en cuenta a la hora de tomar una decisión aún cuando el tema de discusión esté directamente involucrado con ellos. La jefatura superior es respetuosa, muy creativa, permite trabajar, pero a la hora de tomar la decisión pesa sobre todo su punto de vista y el bienestar de la organización. Según el 71.43% de los jefes

esto es normal, ya que se les solicita su opinión para después decidir cuál es el mejor camino por seguir. De igual forma, en algunos casos les permite que sean ellos los que marquen el paso, como es el caso de la comisión formada para llevar a feliz término la fusión con RACSA.

#### **7.4 Relaciones Interpersonales:**

El ser escuchados, el que reine un ambiente constructivo y muy respetuoso, favorece las relaciones interpersonales entre jefe-subalterno y por ende entre compañeros, tal y como lo podemos apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 17**  
**Relaciones Interpersonales**



Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales

Se puede observar que 90.6% del personal considera entre muy buenas y buenas las relaciones con su jefe y 97.2% valora de muy buenas a buenas las relaciones con sus compañeros. Esto demuestra que el liderazgo aplicado da énfasis a las relaciones interpersonales como parte importante de la motivación que el empleado requiere para que su ambiente laboral propicie un cambio de actitud favorable que incremente su productividad.

Sin embargo, existen posiciones contrarias a los descubrimientos acerca de las relaciones entre satisfacción y productividad. Paul Hersey menciona la posición de Leon Festinger sobre este particular, el cual sugiere que la meta para que los empleados estén contentos, en la suposición de que esto conducirá a una alta productividad, tal vez esté mal dirigida. Los gerentes obtendrían mejores

resultados si dirigieran su atención en primer término a lo que ayuda a los empleados a ser más productivos. Un desempeño satisfactorio en el puesto puede llevar a sentimientos de algo bien realizado, incrementos en sueldos, promociones y otras recompensas que llevan a una satisfacción en el puesto. (1998,29-30).

Aún cuando la productividad depende de la maquinaria y del equipo que se utilice, esa no es toda la verdad, son muchos los ejemplos en que distintas empresas con idénticos sistemas productivos tienen niveles de rendimiento muy diferentes. Lo diferente es el personal que está detrás de ella, es la aptitud y la actitud de sus integrantes. Qué tan motivados se encuentren dentro de la organización para alcanzar un cambio favorable en la actitud de éstos hacia el logro de las metas.

## 7.5 Motivación

Aspecto de gran importancia que debe tomarse en consideración y que se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación del individuo está estrechamente relacionada con el incremento en la productividad para alcanzar las metas organizacionales. Va dirigida a contestar

algunas interrogantes ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Cuáles son los factores que producen satisfacción en el trabajo y su importancia?

Sobre este particular han surgido varias teorías muy conocidas, tales como la de la Jerarquía de necesidades de Maslow;

la teoría de la higiene y la motivación de Herzberg; la teoría X y la teoría Y de McGregor; la teoría de la expectativa; la teoría de la equidad; la teoría del liderazgo; teoría de establecimiento de metas, teoría de la disonancia cognoscitiva, teoría de Argyris sobre la madurez y la inmadurez, la teoría de la integración, etc., cuyo detalle se incluye en el cuadro 6.

#### CUADRO 6 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

<p>♦ <b>Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:</b> Existe una jerarquía de cinco necesidades – fisiológica, seguridad, social, estima y autorrealización – y conforme se satisface sustancialmente cada una de éstas, la siguiente necesidad se vuelve dominante.</p>
<p>♦ <b>Teoría x y teoría y de McGregor:</b> parte de la suposición de que la teoría x: los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir. Teoría y, los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer autodirección.</p>
<p>♦ <b>Teoría de la motivación-higiene de Herzberg:</b> los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo, mientras que los extrínsecos se asocian a la insatisfacción.</p>
<p>♦ <b>Teoría del establecimiento de metas de Gene Broadwater:</b> sostiene que el establecimiento de metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.</p>
<p>♦ <b>Teoría de la equidad de Jane Pearson:</b> los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.</p>
<p>♦ <b>Teoría de las Expectativas de Victor Vroom:</b> La fortaleza de una tendencia de actuar de cierta manera, depende de la fortaleza de una expectativa de que el acto será seguido por una respuesta dada y de lo atractivo que ese resultado sea para el individuo.</p>
<p>♦ <b>Teoría de la disonancia Cognoscitiva:</b> Busca explicar la relación entre las actitudes y comportamiento. La disonancia significa inconsistencia. Leo Festinger sostiene que las personas buscan un estado estable con un mínimo de disonancia.</p>
<p>♦ <b>Teoría de Argyris:</b> Se requieren 7 pasos en la personalidad de los individuos para pasar de la inmadurez a la madurez. Las normas de la cultura y la organización inhiben y limitan el</p>

crecimiento del individuo.

♦ **Teoría de la Integración: Las personas se sienten motivadas dependiendo las recompensas que reciban por lo que hacen.**

Fuente: Paul Hersey (1998:79-80)

Para efecto de este estudio, las teorías más útiles, podría decirse, son: la de fijación de metas, la de la expectativa, la de la equidad, la teoría de la disonancia cognoscitiva, la de la madurez e inmadurez de Argyris y la teoría de la integración. Esto por cuanto se valora la incidencia de cada una de ellas en el comportamiento del individuo. Estas teorías sirven para predecir el desempeño, pero cada una en su propio campo y aplicada únicamente a ciertos individuos en determinadas circunstancias.

Brevemente se detallan los aspectos que se consideran prudentes tomar en cuenta para el estudio en cuestión, de cada una de estas últimas teorías consideradas y en que forma afectan al individuo.

- Teoría de la fijación de metas: Existe una relación positiva entre el desempeño y la fijación de metas concretas y alcanzables, que sean un reto para el empleado. Pero, no basta con fijarlas, deben ser comunicadas, compartidas y retroalimentadas para que surta el efecto deseado.
- La teoría de la expectativa. Se enfoca en tres direcciones:

1. Su relación esfuerzo-desempeño: el empleado estará motivado si cree que obtendrá una buena apreciación de su trabajo.
2. Relación desempeño – recompensa: una buena apreciación conducirá a recompensas esperadas.
3. Relación recompensa – metas personales: las recompensas satisfarán las metas individuales.

Esta teoría ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y hacen lo mínimo para mantenerse en ellos.

- .La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no solo la cantidad de las recompensas, sino también la relación existente entre esta cantidad y lo que reciben los demás. Podría decirse, en primer lugar, que la justicia es un factor que motiva a las personas, los efectos de una desigualdad producida por recompensas excesivas o insuficientes son bastante claros. Según Robbins, cuando el empleado percibe una desigualdad, puede optar por tomar uno de estos seis caminos:

1. Cambiar sus aportaciones (no ejercer mucho esfuerzo)
2. Cambiar sus productos (producir mayor cantidad pero menor calidad)
3. Distorsionar las percepciones sobre él mismo.
4. Distorsionar las percepciones sobre los demás.
5. Escoger una referencia diferente.
6. Retirar del campo (renunciar)

(1999, 75-78)

A pesar de una serie de interrogantes que se abren con respecto a esta teoría, la misma continúa ofreciéndonos algunos conocimientos importantes para la motivación de los empleados.

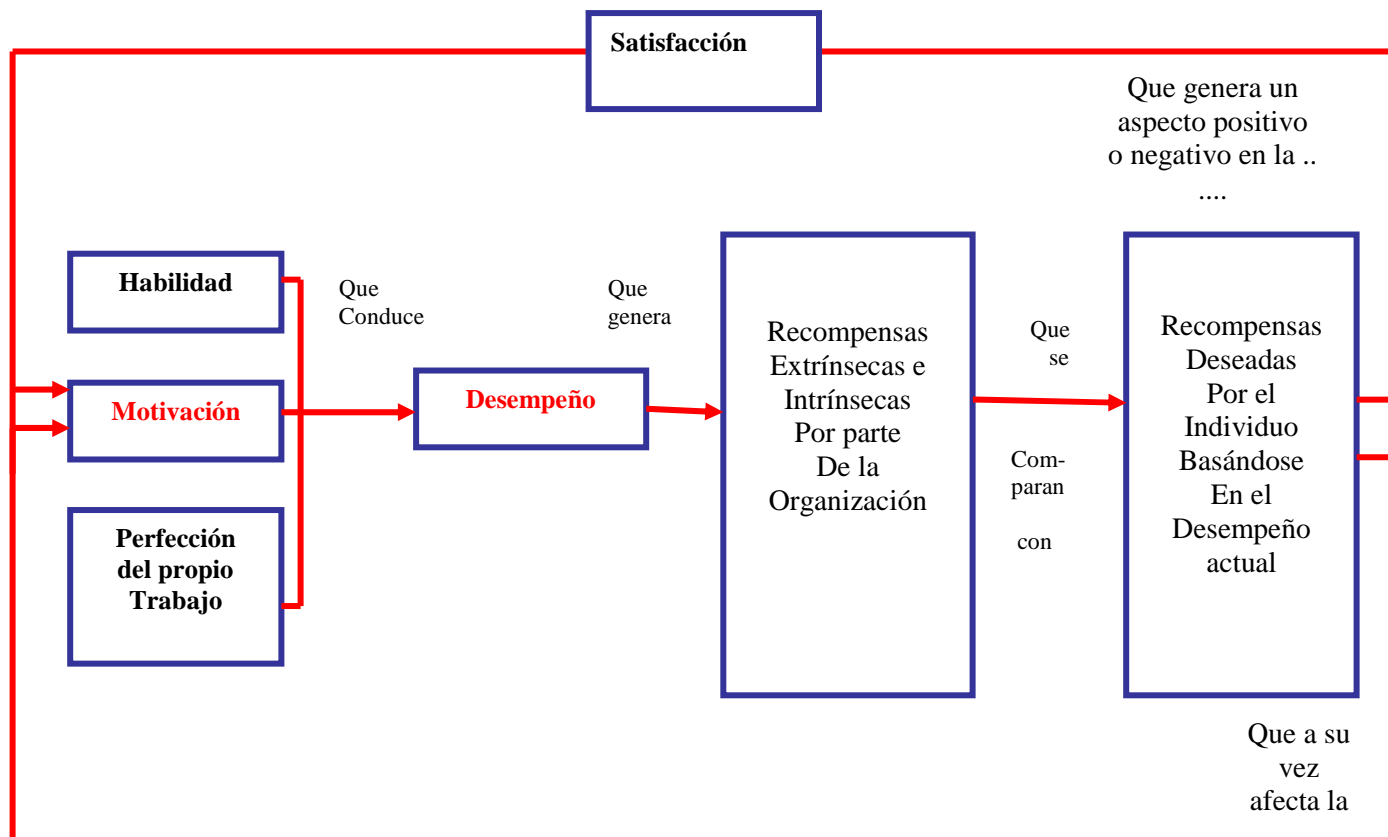
- La teoría de la disonancia cognoscitiva, se ocupa de las relaciones entre la percepción que tiene la gente de sí misma y el entorno. Cuando las percepciones del individuo no tiene que ver unas con otras, aparece la disonancia, la situación crea tensión y esta incomodidad hace que el individuo trate de modificar una de las percepciones incompatibles. Enfrenta esto de dos formas distintas, una mediante la frustración si no puede cambiar sus causas o disimularlas y otra con el aumento de la fuerza de los motivos, una gana poder sobre la otra. El administrador debe conocer estos síntomas y poder discernir que hay problemas y buscarle solución.

- La teoría de Argyris indica que en la medida en que la administración ofrezca un clima de trabajo en el cual todos tengan la oportunidad de crecer y madurar como individuos, como miembros de un grupo, mediante la satisfacción de sus propias necesidades, así crecerá su interés por el éxito de la empresa, por alcanzar los objetivos trazados de los cuales ellos son partícipes y están comprometidos con su destino.

- Teoría de la integración: Existe un modelo denominado "Modelo de Integración", propuesto por Hodgetts y Altman, el cual se incluye en el cuadro 7, que trata de abarcar en forma clara y concisa este fenómeno, relacionando la variable de la motivación con el desempeño y la satisfacción.

Este modelo indica que las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. El desafío del dirigente consiste en saber qué tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla al desempeño.

CUADRO 7  
TEORIA DE LA INTEGRACION



**Fuente:** Hodgetts y Altman. Comportamiento Organizacional

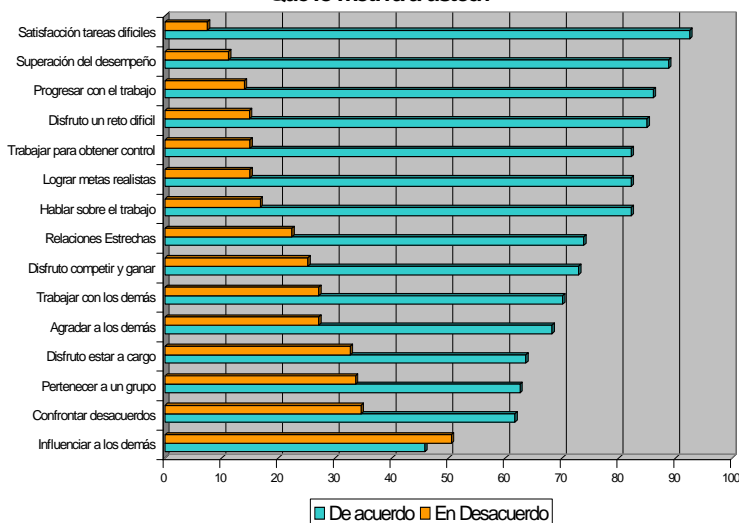
Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica con la empresa en estudio, por lo cual se requiere de buenos administradores, con poder de influir en sus colaboradores, para lograr un cambio positivo en su actitud.

Para comprobarlo, dentro de la encuesta realizada se midió la percepción que tienen los funcionarios en este sentido,

preguntándoles directamente dos aspectos considerados relevantes. El primero, ¿Qué lo motiva? Y el segundo, ¿Qué quiere de su trabajo?

Tal y como se aprecia en el siguiente gráfico, 92.5% del personal indica que lo que más le motiva es la satisfacción de concluir una tarea difícil. 88.8% que la superación en el desempeño y progresar en el trabajo son parte importante en su motivación, dejando en los porcentajes menores el influir en los demás, confrontar desacuerdos, ser jefatura, entre otros.

**Gráfico 18**  
**Qué lo motiva a usted?**



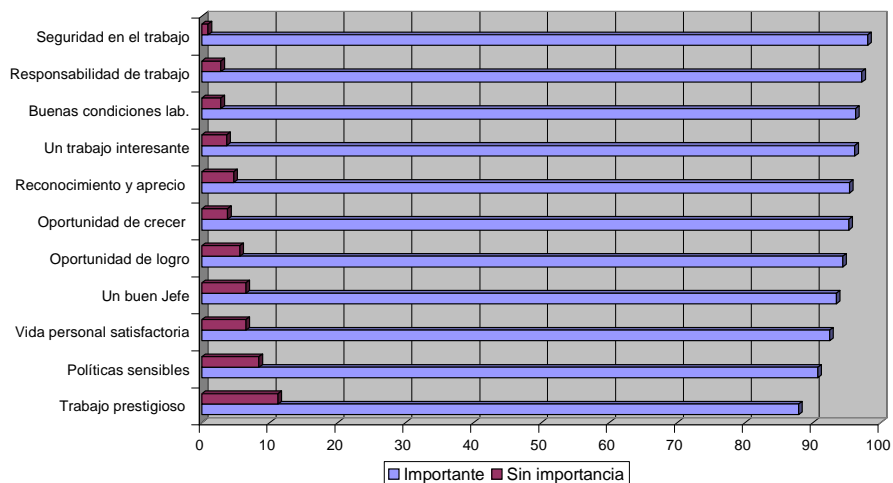
Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales

Lo anterior demuestra que el personal de la Unidad en estudio tiene un alto espíritu del deber por sí solo, está muy identificado con la tarea y que la responsabilidad y el deseo de superación forman parte importante de su formación. Es un personal inclinado hacia el logro, con una alta estima, lo cual permite la implementación de nuevas técnicas de trabajo y justifica los resultados obtenidos considerando la gran incertidumbre que se

ciere sobre la UEN.

A la otra pregunta: ¿Qué espera de su trabajo?, las respuestas también fueron muy significativas pero demostraron que la incertidumbre reinante en la empresa es la gran preocupación de su gente, pero que ello no le resta interés y fuerza para la realización de su trabajo como se espera de ellos, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 19**  
**Qué quiere usted de su trabajo?**



Fuente: cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales, Febrero 2002.



98.1% del personal espera seguridad en el trabajo en primer lugar, valora las buenas condiciones laborales, el reconocimiento y aprecio por el trabajo bien hecho, la oportunidad de logro y un buen jefe entre otros aspectos.

Esta información brinda la oportunidad a la administración de la UEN de conocer parte de los sentimientos del individuo y cómo hacer que éstos se conviertan en una herramienta de éxito para la empresa en la consecución de sus metas. Permite, además, tal y como se comentara cuando se menciona la teoría de la integración, conocer qué motiva a los empleados para saber recompensarlos por el trabajo que realizan.

Otro aspecto que se consideró importante valorar para determinar qué motiva a los empleados de esta unidad de negocio, fue si se encontraban a gusto con el salario recibido, a lo que 51% consideró que sí. Del 49% que contestó negativamente, seguidamente se presenta un desglose porcentual de las causas más importantes que lo originan, según percepción de los mismos empleados.

- 37.5 % Muchas responsabilidades y muchas actividades
- 27.5 % Sobre carga de trabajo
- 20.0% No existe igualdad, el que más trabaja recibe menos sueldo.
- 7.5 % el salario es bajo con respecto al mercado
- 7.5 % No se paga experiencia, no alcanza, poco entrenamiento.

El lograr que el personal acepte como justo el salario recibido y que sean otras cosas las que lo motiven para incrementar su productividad y calidad de trabajo es mérito de la jefatura, la cuál ha sabido valorar esta realidad y brindarle al funcionario motivos más importantes para estar ahí, para ser parte del equipo de la UEN Servicios Empresariales.

## 7.6 Comunicación

Según la opinión de su personal, 59.3% de la comunicación se realiza a través de medios como el correo, teléfono y en forma escrita y va dirigida en primer lugar a definir proyectos y comunicar políticas, esto se puede apreciar en gráfico 20, donde se detallan cuales son los medios más utilizados para comunicarse dentro de la UEN.

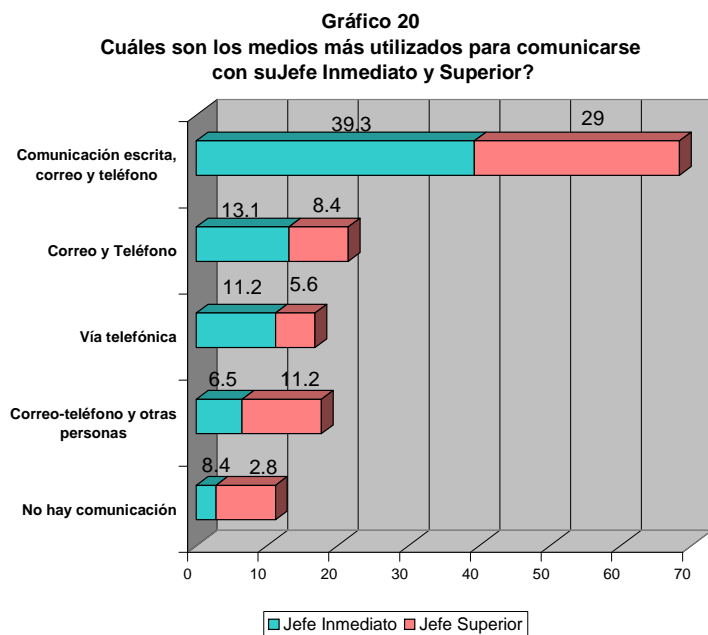
La comunicación informal se da cara a cara, así como la relación directa con las jefaturas inmediatas. Existen pizarras ubicadas en todas las áreas, en las cuales se destacan aspectos de información general, cumpleaños, logros individuales y colectivos alcanzados por el personal del área, etc.

La utilización adecuada de los recursos institucionales ha sido una lucha constante de parte de las jefaturas y de la administración superior, llegándose a medidas extremas para su eliminación. Ha sido visto dentro de los valores de ética que debe guardar todo funcionario de la

Institución y es parte importante de los valores que las jefaturas dentro de la UEN Servicios Empresariales, han tratado de inculcar y rescatar.

consideran parte de una familia, la familia “Iceísta”.

El que el personal se considere parte del todo, hace la diferencia, ya que se preocupan por alcanzar las metas trazadas. Están al tanto de cuáles son y en qué colaboran para lograrlas. Según la encuesta aplicada 78.5% del personal afirma conocer cuáles son las metas para su área, lo que genera un alto compromiso con los objetivos generales de la organización.



Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales

Adicionalmente funciona dentro de la UEN, una unidad de Comunicación, encargada de velar por que los valores éticos, morales, espirituales y cívicos, se fortalezcan dentro de todas las áreas de la unidad de negocio, a través de actividades conjuntas e individuales por área, lo cual ha permitido una mayor participación de los trabajadores.

Todos estos aspectos hacen que se viva una camaradería importante entre compañeros sin importar el área en la que se desenvuelva, que se acrecente la participación y el compromiso, con una unión envidiable donde sus miembros se

Los resultados alcanzados nos llevan a concluir que a pesar de la toma de decisión autoritaria, el personal está motivado y satisfecho, esto se demuestra con los datos que refleja el siguiente gráfico, donde se aprecia que el 73% del personal está entre muy satisfecho y satisfecho con el trabajo que realiza. Esto repercute en un beneficio tangible dentro de la organización, al elevar el ego de la persona e influir en su deseo de superación, al mismo tiempo que incrementa el sentido de pertenencia, valorado por Maslow, como uno de los factores que inciden en la felicidad de los funcionarios. Un funcionario realizado es un funcionario productivo.

### 7.7 Capacitación



Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales

El sentir satisfacción con el trabajo que se realiza conlleva una importancia adicional de seguridad en sí mismo y en la organización que lo sustenta, avivando el sentido de logro. Pero este sentir depende también de cuán calificado se encuentre el funcionario para realizar eficientemente las labores que se le encomienden.

El meollo del asunto se resume entonces en la palabra “Capacitación”, la única forma de preparar y reducir la brecha entre las capacidades del funcionario y el puesto que desempeña. Por lo tanto, no debe dejarse de lado que el desarrollo de las habilidades y actitudes del individuo y conocer qué aspectos lo motivan, son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa.

Entiéndase por capacitación como las alternativas reales y consistentes de

crecimiento para el personal, capaz de disminuir la salida del personal valioso y prepararlo para asumir nuevas funciones o mejorar las actuales. Es una ampliación de las capacidades de los funcionarios, con el fin de prepararlo para enfrentar los retos que día a día se presentan en la organización.

Para Fernando Zepeda, las personas dentro de una organización disponen de las siguientes alternativas de desarrollo:

1. Desarrollo en el propio puesto, lo que se puede lograr con una capacitación profunda o amplia sobre diferentes roles y funciones, participando de manera definitiva en la toma de decisiones.
2. Desarrollo orientado a otros puestos, tanto en línea directa ascendente o en línea horizontal.
3. Desarrollo como ente social.
4. Desarrollo como persona, lo que se logra fundamentalmente mediante una educación formal, no formal e informal.

El desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante de un puesto y debe ir en crecimiento según las necesidades de la organización y el estudio de necesidades del

individuo, el tener estos aspectos presentes para el incremento de la productividad de la empresa es indispensable. (1999:203)

Lamentablemente en la UEN Servicios Empresariales no se cumple este principio, obviamente debido a varios factores como: falta de un sistema para medir el desempeño, un plan de capacitación acorde con las necesidades de la organización y no solo del individuo y que cada puesto cuente con el perfil que establezca sus funciones, responsabilidades y límites.

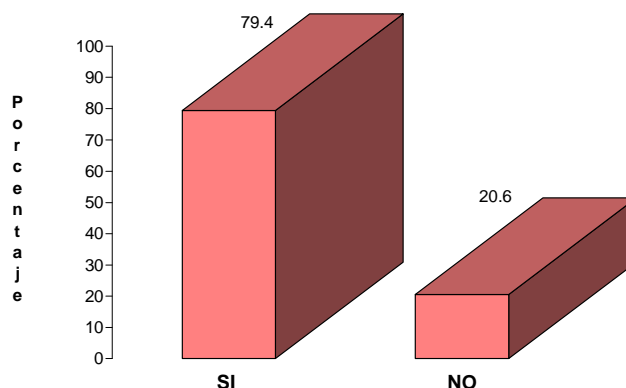
El plan de capacitación en práctica, se puede definir como un plan que abarca lo que yo como funcionario quisiera conocer o aprender, siempre que cuente con el aval de la jefatura inmediata y no lo que realmente debo aprender según con los requerimientos del puesto. Aquí precisamente es donde se presentan los favoritismos, que tanto daño causan a la administración del recurso

humano, ya que aquel funcionario que cuenta con la amistad o reconocimiento del jefe, obtiene mayor capacitación que los otros.

De igual forma se presenta una gran injusticia, ya que al empleado bueno, aplicado, responsable, se le asignan funciones muy importantes que no pueden descuidarse, por lo que es difícil prescindir de sus servicios para que se capacite, razón por la cual este funcionario crece únicamente en aspectos técnicos y muy poco es considerado para mejorar sus destrezas o aprender nuevas habilidades. Hay una frase que se utiliza en el gremio del Sctor y que resume lo anterior: **“Al empleado malo se premia, al bueno se castiga”**.

En la encuesta realizada a los funcionarios, se pudo comprobar que 79.4% señalan conocer el plan de capacitación y 20.6 % no sabe que existe, tal y como se muestra en el gráfico.

**Gráfico 22**  
**Existe un plan de capacitación en su área?**



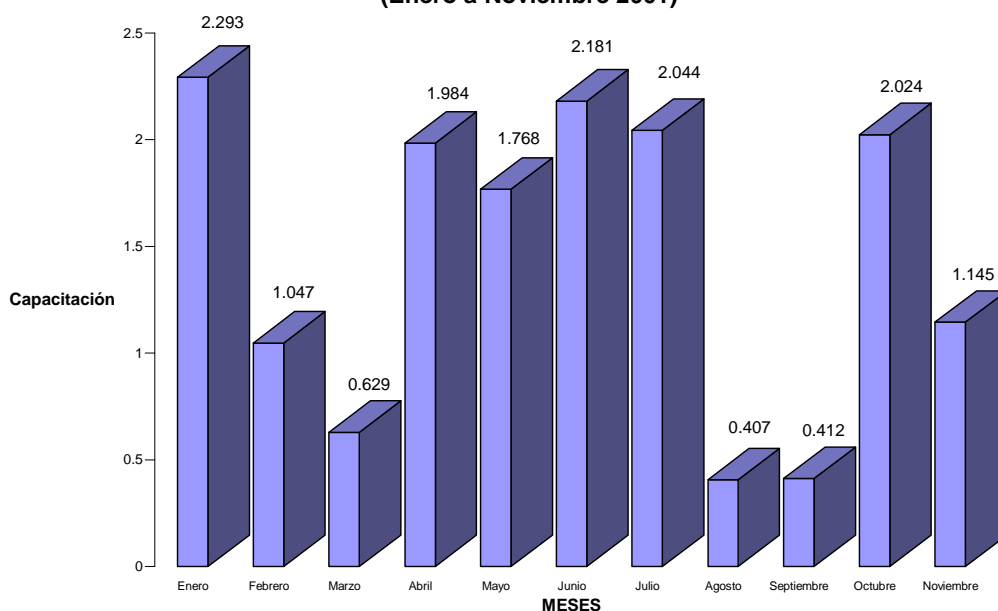
**Fuente:** Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales

En la actualidad se invierten grandes recursos en este sentido, no obstante no se obtiene el resultado deseado, ni se agrega valor a la actividad. Se ha convertido en un plan para mejorar el “vitae” de los funcionarios y poder optar por mejores puestos en el interno de la empresa o fuera de ella, que es lo que más se presenta.

Como se observa en el siguiente gráfico, son muchas las horas que se

dedican a la capacitación del personal. Lo malo está en que las mismas a veces son consumidas por el personal de siempre y en otras ocasiones los conocimientos aprendidos no son puestos en práctica, pues el que recibe la capacitación no es el más idóneo para hacerlo, o no tiene el poder o la autoridad para recomendarlo. En resumen, la capacitación es utilizada como mecanismo de poder y fuente de recompensas.

**Gráfico 23**  
**UEN SERVICIOS EMPRESARIALES**  
**HORAS DE CAPACITACIÓN**  
**(Enero a Noviembre 2001)**

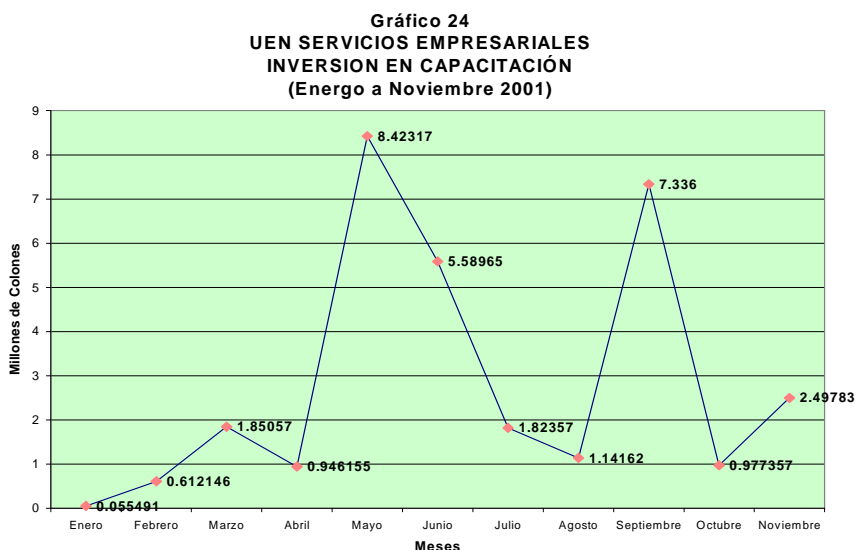


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del Area Estadística de la UEN. Febrero 2002.

Estas horas de capacitación generan costos que son importantes para la buena marcha de la unidad de negocio y que bien dirigidos esos recursos pueden lograr la diferencia y permitir que se alcance la excelencia en la atención. La unidad de negocios de servicios empresariales gasta en capacitación, un promedio mensualmente aproximado de dos millones ochocientos mil

colones, un monto importante y que podría sacársele mejor provecho.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento histórico de inversión en este rubro de enero a noviembre del año 2001, para efecto de que el lector se dé una idea de cómo los recursos existen, pero mal distribuidos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Area de Estadística de la UEN

Actualmente la UEN ha incursionado fuertemente en la implementación de métodos que le permitan mejorar el manejo del recurso humano y de su preparación, tal como la gestión por competencias, definidas como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son el resultado de experiencias dominadas gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permitan sacar partido de ellas.

Para Claude Levy-Leboyer, son aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de la vida personal, ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de la personalidad y conocimientos adquiridos. Estas representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo determinado trabajo o profesión. (1997,130-143)

La gestión por competencias se ha considerado como la herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno, es impulsar en el nivel de excelencia las competencias individuales, garantizando el desarrollo del potencial de las personas como estrategia competitiva para el reto.

La definición de competencias no estaría completa sin añadir las destrezas y aptitudes potenciales de los trabajadores para realizar con éxito ciertas tareas. Por lo tanto, cada competencia profesional estará compuesta por conocimientos, actitudes, habilidades y aptitudes en distinto grado, pero siempre refiriéndose a tareas y situaciones de trabajo.

El desarrollo de las competencias según Levy-Leboyer "no es una nueva técnica pedagógica que estaría impuesta, como es el caso de la mayor parte de las actitudes de formación profesional, sino supone una relación de autoridad entre quienes definen las necesidades y quienes se someten a ella. Es una actitud que debe desarrollar quien desea desarrollar sus competencias.". (1997,131)

Luego de esto, también es importante considerar que no siempre las competencias individuales son las que el puesto requiere, o las que necesita la empresa, por lo que es importante reducir esa brecha a través de la capacitación. Es en este punto donde se dan las mayores incertidumbres, al considerarse incapaz de alcanzar el nivel exigido o temer por el despido. Por ello, el tacto y la sensibilidad a la hora de comunicar y tomar ciertas decisiones en este campo son esenciales y harán la diferencia en el éxito que se alcance.

En este sentido la dirección de Recursos Humanos del sector de telecomunicaciones, inició su tarea con la definición de las competencias aptas para el negocio de las telecomunicaciones las cuales se aprecian en el cuadro 8, incluyendo dentro de ellas a la Unidad de Negocios de Servicios Empresariales.

**CUADRO 8**  
**COMPETENCIAS DEFINIDAS POR EL SECTOR TELECOMUNICACIONES**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>
De pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de relaciones.</li> <li>• Generación de ideas creativas.</li> <li>• Análisis de problemas</li> <li>• Aplicación capacidad cognitiva personal.</li> <li>• Compromiso con la acción.</li> </ul>
De comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oral</li> <li>• Escuchar a los demás</li> </ul>
Impersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a los demás</li> <li>• Compartir información</li> <li>• Ser jugador del equipo</li> <li>• Construir relaciones y redes</li> <li>• Influencia</li> <li>• Negociación de soluciones ganadoras.</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>
Autodirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar con seguridad en sí mismo.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Administración de su propio desarrollo y aprendizaje.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Auto-motivación.</li> </ul>
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de riesgos calculados</li> <li>• Organización de los recursos.</li> <li>• Lograr hacer el trabajo.</li> <li>• Manejando la crisis.</li> </ul>
De servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajando con los clientes.</li> </ul>
De liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar dentro del sistema.</li> <li>• Tomar decisiones del negocio.</li> </ul>
Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una visión.</li> <li>• Facilitar el éxito.</li> <li>• Liderar el cambio.</li> </ul>

Fuente: Dirección Recursos Humanos, Sector Telecomunicaciones

Una vez definidas en detalle las competencias óptimas, cuyo contenido puede apreciarse mejor en el anexo 7, el paso siguiente era el mapeo de los puestos, la conformación de los perfiles por puesto. Esta labor le correspondería directamente al Área de Recursos Humanos de la Unidad de Servicios Empresariales con la ayuda de Recursos Humanos del sector y la guía de

un asesor y estaba programada para dar inicio en el mes de febrero 2002.

Para este fin se utilizó la herramienta de reuniones grupales, donde en una sesión taller, juntos jefaturas y colaboradores, definieron el perfil de cada puesto. Esto se llevó a cabo utilizando el formulario adjunto en el anexo 8, llenándose uno para cada puesto. En este formulario se rescatan los



factores de cambio, los productos o servicios que maneja el puesto, las principales actividades que realiza, las actividades de coordinación que lleva a cabo, así como factores generales de formación, experiencia, relaciones personales, supervisión, consecuencia del error y por último las competencias que requiere dicho puesto de conformidad con la definición mencionada anteriormente.

La definición de los aspectos relacionados con cada puesto, pareciera muy subjetiva, de hecho el perfil definido depende mucho de la percepción y aspiraciones de los individuos que lo propusieron; sin embargo, después de ser valorados por el área de Recursos Humanos del Sector, fueron puestos en práctica.

En la semana del 11 al 15 de diciembre del año 2001, la Unidad de Negocio de Servicios Empresariales realizó un taller con un consultor externo, sobre el mapeo de las competencias de los Individuos. Este taller estuvo dirigido a las jefaturas de nivel 1 y 12 facilitadores que ayudarían en el levantamiento de la información. Es después de esta etapa que realmente se logrará conocer, qué tan grande es la brecha entre las competencias definidas para cada puesto y el individuo que lo ocupa. Comienza así la gran tarea de acortarla, a través de la capacitación, de la motivación.

Para el logro de los objetivos propuestos y contar con el apoyo de los

funcionarios, los encargados del proceso han tenido el cuidado de ir paralelamente al análisis de todos estos factores, incluyendo charlas de motivación, seminarios que preparen a los colaboradores de la UEN al cambio radical que van a sufrir. Según las jefaturas encargadas han tenido un gran éxito y la mayoría del personal se encuentra altamente motivado para ello.

El avance es lento, ya que a pesar de los esfuerzos de la UEN, los resultados finales dependerán del Área de Recursos Humanos del Sector de telecomunicaciones, quien en última instancia será quien fije la fecha de entrada en operación para todo el sector. En este momento lo que más se dificulta es la definición de los aspectos salariales. Cómo pagar las competencias. Qué valor darle a cada una de ellas. Esto trae a colación los aspectos de equidad expuestos por Jane Pearson, según Hersey, cuando indica: "Los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responde eliminando cualquier desigualdad. La justicia es un factor que motiva a las personas". (1998,27-30)

En el caso que nos ocupa se toparon con algunas barreras, por las siguientes razones:

- El método de selección de los funcionarios no coincide con esa filosofía, por lo que si no se pidió como requisito al inicio, no es posible que

ahora su sueldo se vea afectado por no tener una habilidad o destreza x.

- Si no ha recibido la capacitación adecuada para equiparar sus competencias con las que exige el puesto, no es posible que se modifique su salario.
- No deben existir favoritismos, tal como se presentan en la actualidad, donde la capacitación depende de su afinidad con el jefe inmediato y no de las necesidades del puesto.
- No es posible variar el sistema salarial en un caso específico. Si se modifica debe ser general.

Todos estos problemas están siendo definidos por un grupo de colaboradores interdisciplinario e interdepartamental, con el fin último de lograr un consenso que lleve a la Institución, por lo menos al sector de telecomunicaciones a poder implantar esta gestión con éxito, sin afectar el clima de trabajo. Según la teoría de Argyris, en la medida en que un grupo obtenga oportunidades de crecimiento, así crecerá su interés por el éxito de la empresa, para alcanzar sus objetivos.

### **7.8 Medición del desempeño**

Según Zepeda: "La detección de las necesidades de capacitación puede llevarse a cabo siguiendo cualquiera de los siguientes tres métodos:

1. Mediante entrevistas con los propios ocupantes del puesto, con sus jefes directos o con otros como clientes, colegas, subordinados, etcétera.
2. Con la utilización de pruebas que nos lleven a determinar el rendimiento de la persona en un aspecto específico relacionado con su trabajo.
3. Por medio de la valoración de su desempeño.

La detección de las necesidades es el procedimiento mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere personalmente cada uno de los integrantes de la organización para cumplir mejor con sus roles actuales o para aspirar a un puesto distinto.

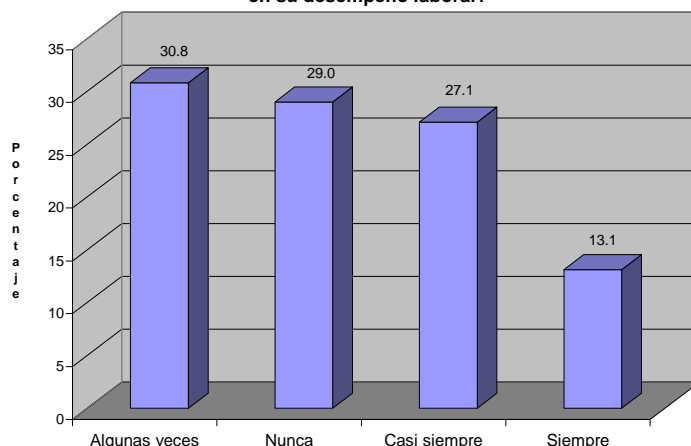
La evaluación del desempeño es esencial para conocer las debilidades y fortalezas de los individuos de la organización, lo cual se es posible recabando la opinión de todos los que de alguna manera se relacionan con el trabajo y con los resultados de la misma. Existen cuatro razones por las cuales deba realizarse una medición del desempeño: 1) reconocer el buen desempeño, 2) corregirlo, 3) detectar necesidades de capacitación y 4) Promoción." (1999,210)

No obstante, es importante mencionar que en la Unidad de Negocio en estudio, no mide el desempeño en forma

individual, sino por objetivos, aspecto que viene a incrementar la incertidumbre que funcionarios ¿Qué quiere usted de su trabajo?, y cuyas respuestas se reflejan en el gráfico 19. La no medición del desempeño se logró comprobar al

sienten los colaboradores de la misma y que se pudo comprobar al preguntarles a los consultarles a los funcionarios los métodos utilizados por su jefatura para retroalimentarle de sus fortalezas y debilidades en la realización de su trabajo.

**Gráfico 25**  
**Le indica claramente su Jefatura, las fortalezas y debilidades en su desempeño laboral?**

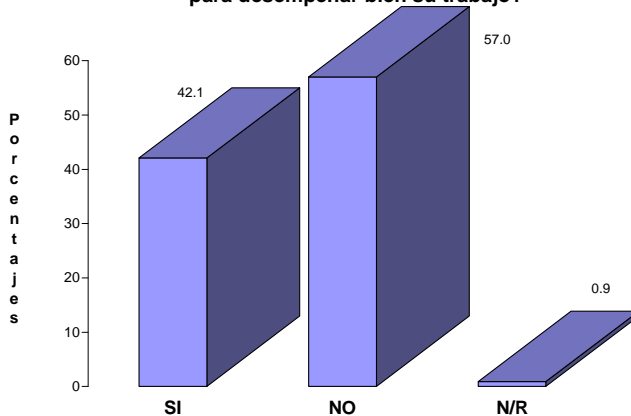


Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

59.8% del personal; opina que no se le retroalimenta de los errores para mejorar. Los datos obtenidos nos indican claramente que al no medir el desempeño, no tienen conocimiento de en qué áreas debe

reforzarse el conocimiento del individuo, generando una capacitación que en la mayoría de los casos no va bien dirigida, tal y como es percibida por los empleados y que se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 26**  
**Siente que tiene la capacitación necesaria para desempeñar bien su trabajo?**



Fuente: cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002.

Esta información se contradice un poco, si comparamos las respuestas dadas por el mismo personal al consultarles sobre si se sentían calificados para realizar su trabajo, resultado que se puede apreciar en el gráfico 14. En esa ocasión 72% opinó que si se sentía calificado y ahora 57% indica que no está lo suficientemente capacitado.

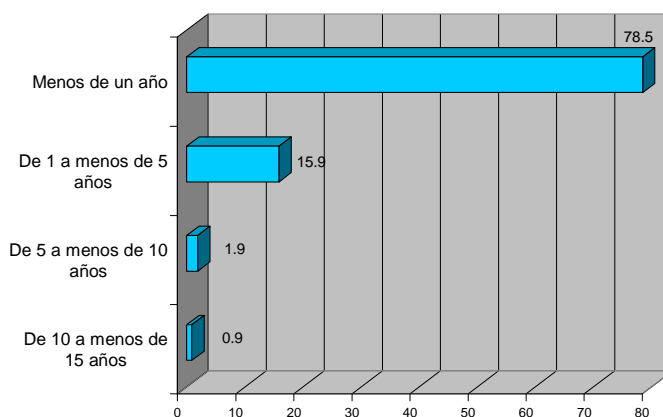
Las respuestas negativas, según consulta realizada, se debieron básicamente a lo siguiente:

- 40% opina que la tecnología es muy cambiante y se requiere capacitación continua. Nunca se deja de aprender.
- 24% considera que siempre es importante contar con capacitación en aspectos complementarios tal como: inglés, software, tecnología de avanzada, lenguaje.
- 12% opina que no se siente capacitado porque se incumplen los planes de trabajo, elaborados con antelación y los cuales cuentan con presupuesto.
- 10 % no ha concluido su inducción, al ser funcionarios de reciente ingreso.
- 8% opina así, porque sus funciones son muy estratégicas y no las pueden descuidar, razón por la cual no los envían a capacitarse.
- El 6% por que no hay equidad en la escogencia del personal que recibe la capacitación. Esto también se debe a cómo se

interprete la palabra “calificado”, ya que se asocia a entrenamiento y no a capacitación. Estoy calificado en la medida en que haya recibido el entrenamiento y acumulado las experiencias necesarias para ello, no por el hecho de que haya recibido capacitación en diferentes técnicas u métodos de trabajo aplicables a mi función.

Como se muestra a continuación la capacitación se brinda y se da seguido, sin embargo el personal no se siente capacitado para realizar sus labores. En dicha consulta 78.5% indicó que hace menos de un año que fue capacitado y 15.5% hace menos de cinco. Pero como se ha dicho anteriormente, no se trata únicamente de desarrollar las capacidades del individuo, de motivarlo en su aspecto de logro, sino también considerar que los conocimientos que reciba le ayuden a desempeñarse en el puesto y mejore la productividad individual y general de la empresa.

**Gráfico 27**  
**Cuánto tiempo hace que recibió la última capacitación?**



Fuente: Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002

## 7.9 Equipos de trabajo

Otro factor que interviene directamente en la consecución de metas comunes, además de la preparación personal y profesional, es el trabajo en equipo, altamente impulsado por la administración superior y que ha dejado frutos importantes en el personal como seguridad, buenas relaciones interpersonales, alta productividad, calidad en el producto final, eficiencia y eficacia. Y ¿por qué los equipos? En primera instancia es conveniente definir que es un equipo de trabajo y comprender de esa manera el papel que juegan.

Según Katzenbach/Smith), trabajo en equipo es: “Un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables”. (1995,39)

Otra definición que podría mencionarse es la proporcionada por Kreitner/Kinichi, quienes señalan que trabajo en equipo “Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque comunes para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables.” (1997,364)

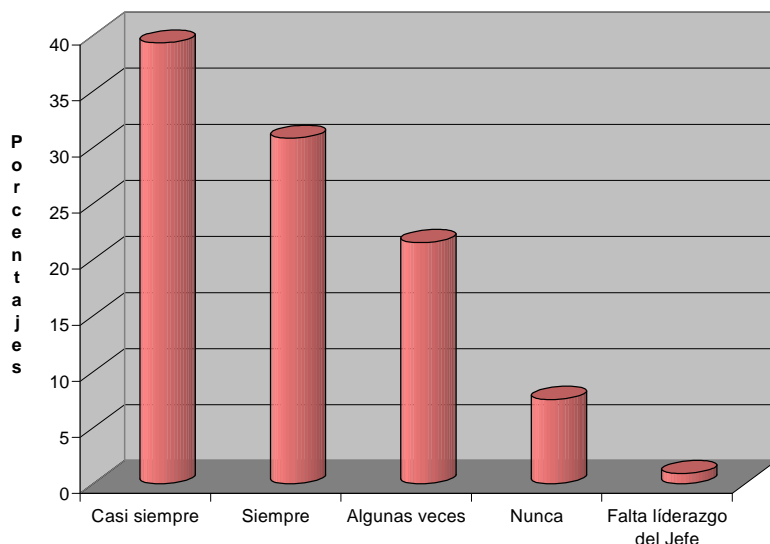
Un equipo es una unidad de desempeño básica en muchas

organizaciones. Combina habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. Crea compromisos firmes con fines comunes. Los equipos no son promotores automáticos de la productividad; no obstante crea un espíritu de grupo en busca de la excelencia y un clima que fomenta la satisfacción en el trabajo.

Los grupos estimulan la generación de ideas para mejora, la toma de decisión es más directa y oportuna, se caracterizan por la confianza mutua y su alto espíritu de logro. De ahí el nacimiento de los tan mencionados “Equipos de calidad” o “Círculos de calidad”, definidos por Kreitner/Kinicki “Como pequeños grupos de personas pertenecientes a una misma área de trabajo que se reúnen voluntariamente con el fin de identificar, analizar y recomendar soluciones para problemas relacionados con la calidad, productividad y la disminución de costes. 1997,365)

Todos estos aspectos juntos e integrados en una empresa, llevan a la búsqueda de la excelencia, a lograr la competitividad dentro de un mercado cambiante, dinámico y altamente luchador. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico, el cual muestra como más de 70% del personal de la unidad de negocio en estudio, opina que su jefe incentiva el trabajo en equipo.

**Gráfico 22**  
**Fomenta la Jefatura el trabajo en equipo?**



**Fuente:** Cuestionario dirigido a los funcionarios de la UEN Servicios Empresariales. Febrero 2002

En las entrevistas realizadas se pudo comprobar además, que el trabajo en equipo no es sólo dentro de una misma área, éste se da entre las diferentes áreas que componen la unidad de negocio, de tal forma que el grupo esté compacto, fuerte, y el problema de uno sea el de todos, al igual que los éxitos alcanzados.

Para Senlle, la calidad en el recurso humano se reduce a la forma en que se conduce al equipo de trabajo. Para él en esta tarea entran en juego tres factores: formación, libertad y responsabilidad, que deben ir encadenadas para la búsqueda del desarrollo personal y empresarial. La dinámica es: primero dar una formación, después dar libertad para ejercer esa

formación y después en, tercer lugar, pedir responsabilidad pura. Una buena conducción del equipo humano debe comenzar por la formación técnica, evolucionar integrando a mando y trabajadores en la preocupación por la calidad, la excelencia y en especial por la supervivencia comercial. (1994,84)

Pero esto es un ciclo sin fin, ya que en un mundo globalizado, con mercados cambiantes y necesidades diferentes, el ciclo debe comenzar cuantas veces sea necesario, la calidad es un camino no un objetivo, que se alcanza y después se olvida.

### 7.10 Calidad

Para lograr obtener mejores resultados, debe existir consistencia y persistencia y esto solo es posible a través de un mejoramiento continuo en la calidad del recurso humano. Esto conlleva a generar un cambio de cultura, pero primeramente es importante delimitar el término cultura, para luego determinar cómo se enfoca ésta a un estado de calidad en una área de servicio. Tenemos entonces que la cultura se compone de un conjunto de valores, actitudes, ideas, normas que comparten la mayoría de los integrantes de una

organización. Calidad es hacer las cosas ordinarias, extraordinariamente. Es hacer una cosa bien desde la primera vez. Es poner el corazón en lo que hacemos. Sentido de responsabilidad del trabajo que se realiza, etc.

Crear una cultura para la calidad en el área de servicios conlleva una serie de pasos que según Senlle, deben ser responsabilidad de todos, desde la dirección hasta los niveles operativos. Calidad es competitividad, supervivencia comercial y requiere de una nueva visión, de un nuevo enfoque de cómo gerenciar en un mundo de cambio. La empresa para ser competitiva debe ser flexible, ágil, capaz de cambiar al tenor de las necesidades que planteen los clientes, el entorno.

La calidad empieza por dentro, siendo personas positivas, enfocadas a la superación, al compromiso, a la consideración con los otros compañeros, a ser justos y equitativos, a trabajar en armonía. Hacer su propia tarea y encargarse del trabajo mal hecho de otros, no sólo es injusto, sino irresponsable, afecta la coordinación y crea un sentimiento de impotencia entre los involucrados.

Para lograr la calidad total, debe existir una integración entre los recursos humanos, producción, organización, finanzas. Es decir, debe existir:

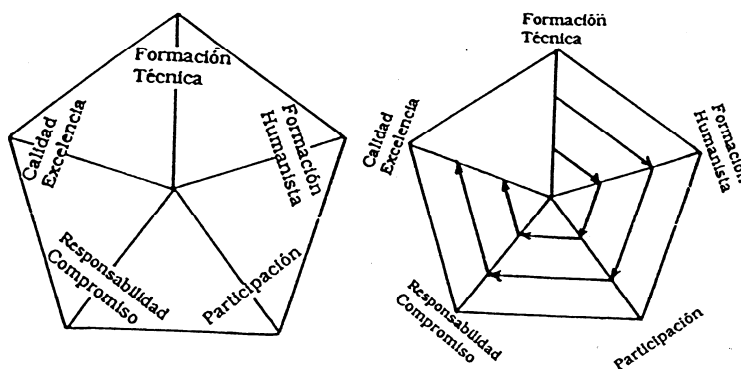
- ◆ Calidad en las relaciones interpersonales, en las máquinas y productos, en la organización y la economía.
- ◆ Calidad en los recursos humanos, entrenados, preparados y capacitados para llevar a la práctica estos importantes cambios que asegurarán el futuro de todos.
- ◆ Calidad técnica en los métodos, procesos, maquinarias, productos, en la cual se destaque frente a la competencia.
- ◆ Calidad de organización que asegure la marcha de un proceso continuo para alcanzar los objetivos con rapidez, facilidad y eficacia.
- ◆ Calidad en la economía y lucha contra el despilfarro, los gastos superfluos y las múltiples repeticiones que no sólo hacen perder dinero, sino también desgastan a las personas que utilizan su precioso tiempo de vida en repetir una y otra vez cosas mal hechas. (1994,18-30)

El mejoramiento continuo del personal, según Mariam de León, lo define Fadi Kabboul como "Una forma de lograr la calidad total y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y

desarrollado". De igual forma indica que para Eduardo Deming, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (2000)

El mejoramiento continuo Senlle, lo resume en lo que él llamó el pentágono de la calidad, y se aprecia en la siguiente figura:

**FIGURA 4**  
**EL PENTAGONO DE LA CALIDAD**



**Fuente: Senlle Andrés. Calidad y Liderazgo**

Para conducir el equipo humano con éxito es necesario desarrollar un proceso continuo de desarrollo. Para este autor el proceso se inicia con la formación técnica, la cual es necesaria para cualquier proceso nuevo, nueva tecnología, sistema, etc. Las personas deben estar preparadas para asumir sus nuevas funciones. La formación es el eje del desarrollo personal, pero no es suficiente conocer la técnica, falta incentivar la actitud positiva, una formación humanista

que enseñe a las personas a conocerse y a cambiar, a cooperar con un fin común. Una vez que las personas están entrenadas, se les debe dar libertad en su campo de delegación, ayudándole a que tomen decisiones a un nivel participativo. La primera participación es la toma de decisión, pero luego tiene que valorarse el sistema de evaluación de desempeño, los premios o recompensas, etc. Después se continúa con la responsabilidad, que es diferente que exigir. Se exige a alguien que no tiene motivación. La responsabilidad se da al

personal preparado para asumir el reto, ya que implica compromiso con la empresa, con los compañeros, con la calidad y con el futuro. Es una madurez que las personas alcanzan después de un proceso de entrenamiento. El

paso final es la calidad, el cual será sencillo si se ha llevado adecuadamente este proceso.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial. Tomar una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

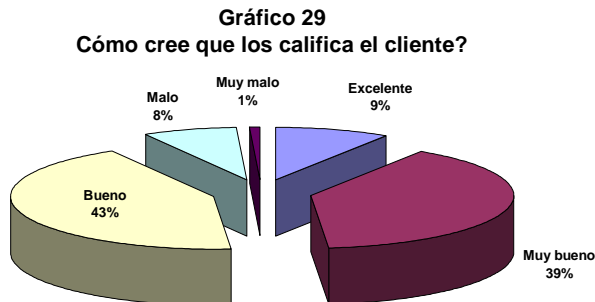


Para lograr la calidad total a plenitud, es necesario que se recaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el gerente juega un papel muy importante empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral predispuesta para el cambio hacia la calidad.

Dentro de las entrevistas realizadas, se pudo comprobar que las jefaturas consideran que han alcanzado este cambio, que su gente está dispuesta al cambio hacia la calidad, de hecho es una de las unidades de negocio dentro del sector de telecomunicaciones más avanzada en la

normalización y estandarización de sus procesos y procedimientos. Adicionalmente cuentan con grupos de mejora continua que sin que se los pidan, generan ideas de mejora y las implementan, sin que se les pongan trabas insalvables.

Esto va en contraste también con la opinión que tienen los empleados respecto a la competitividad de la empresa. 82 % considera que la empresa es competitiva y ello se debe a que se trabaja con ahínco, calidad y calor humano. De hecho, los empleados perciben el servicio que se brinda a los clientes entre muy bueno y bueno tal como se aprecia en la siguiente gráfica.



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la UEN. Febrero 2002.

91% de los encuestados opinan que el cliente los califica entre excelente, muy bueno y bueno y sólo 9% de ellos se situaron entre malo y muy malo.

Con el propósito de corroborar si este es el mismo pensar de los clientes. Si la opinión del cliente es tan favorable como la

perciben los empleados, se tomaron como base tres encuestas efectuadas por la Unidad de Negocio en estudio, las cuales nos han permitido palpar cuál es el sentir real del cliente en diferentes contextos y fechas, cuyo detalle se incorpora en el documento en el siguiente aparte.

## 8. PERCEPCION DEL CLIENTE

El pasado 29 de noviembre del 2001, la Institución tuvo la iniciativa de realizar el primer encuentro empresarial, cuyo objetivo principal era conocer la opinión de los clientes sobre los servicios que brinda el Grupo ICE, tanto del sector telefónico como eléctrico. Aprovechando la presencia de gran cantidad de clientes, se aplicó una pequeña encuesta la cual permitió captar la percepción de los clientes sobre varios aspectos de los servicios, y cuyo resultado se tomó como base para este estudio.

En la primera pregunta del cuestionario aplicado se pidió a los entrevistados señalar la importancia que le otorgan a diferentes aspectos de los servicios, tanto de telecomunicaciones como de electricidad, ordenándolos de 1 a 10 (donde 1 indicaba el aspecto con mayor prioridad).

Lamentablemente, en esta pregunta la tasa de respuesta fue muy baja; lo cual pudo deberse al grado de dificultad que pudieron haber encontrado los asistentes para contestar la misma. Además, hay que tener presente

que la mayoría de asistentes fueron personas especialistas en el campo de las telecomunicaciones y no así en el campo eléctrico. De esa manera, el porcentaje de entrevistados que no respondieron esta pregunta fue alrededor del 61.5%, para los servicios del sector telecomunicaciones.

Observando los resultados del cuadro 9, en las casillas correspondientes a Prioridad Alta (prioridades 1,2 y 3) el aspecto al que se le da mayor importancia es Infraestructura con tecnología de última generación, con 13,8% y en segundo lugar se menciona a la cobertura y disponibilidad de los servicios con 9.2% de respuestas en estas casillas. En las casillas correspondientes a Prioridad Media, el aspecto al que se le da mayor importancia es tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente y luego se menciona soluciones integrales a las necesidades del cliente con un 10.8% de las respuestas. Por último, en las casillas respectivas a Prioridad Baja, el aspecto más mencionado fue facturación con facilidades transaccionales electrónicas seguido por la certificación de calidad con las normas ISO y suscripción de contratos.

**CUADRO 9**  
**PRIORIDAD OTORGADA A DIFERENTES ASPECTOS DEL SERVICIO**  
**SECTOR TELECOMUNICACIONES**  
**NOVIEMBRE, 2001**

Aspecto del Servicio	Prioridad Asignada										No Responde
	Alta			Media				Baja			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Soluciones integrales a las necesidades del cliente	6.2%		4.6%	3.1%	<b>10.8%</b>	6.2%	6.2%	1.5%			61.5%
Tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente	6.2%	7.7%	7.7%	<b>12.3%</b>	3.1%				1.5%		61.5%
Innovación en servicios con soluciones a la medida	3.1%	3.1%	3.1%	9.2%	4.6%	6.2%		7.7%			63.1%
Suscripción de contratos para asegurar el nivel de calidad			1.5%		3.1%	4.6%	6.2%	<b>9.2%</b>	10.8%	3.1%	61.5%
Tarifas competitivas a nivel internacional	3.1%	7.7%	1.5%		6.2%	1.5%	7.7%	1.5%		9.2%	61.5%
Infraestructura con tecnología de última generación	<b>13.8%</b>	7.7%	6.2%	3.1%	1.5%	1.5%	3.1%	1.5%			61.5%
Certificación de calidad con las Normas ISO		1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	3.1%	1.5%	<b>9.2%</b>	7.7%	10.8%	61.5%
Solución inmediata a problemas (tiempo de respuesta en averías)	4.6%	6.2%	4.6%	6.2%	4.6%	4.6%	6.2%		1.5%		61.5%
Facturación con facilidades transaccionales electrónicas		1.5%			1.5%	3.1%	4.6%	6.2%	<b>13.8%</b>	7.7%	61.5%
Cobertura y disponibilidad de los servicios	3.1%	3.1%	<b>9.2%</b>	1.5%	1.5%	6.2%	4.6%	1.5%	3.1%	4.6%	61.5%

**Fuente:** Encuesta aplicada en el Primer Encuentro Empresarial. Noviembre, 2001.

En resumen, se obtiene que los aspectos prioritarios para el cliente empresarial en relación con los servicios de telecomunicaciones son infraestructura con tecnología de última generación, cobertura y disponibilidad del servicio.

Dichos resultados reflejan que el cliente valora en primera instancia los aspectos que podrían considerarse como medulares en los servicios de telecomunicaciones. Luego, el cliente comienza a valorar otros aspectos relacionados con la entrega del servicio como tiempos de respuesta a los requerimientos y soluciones integrales a las necesidades del

cliente; y con menor prioridad, menciona aspectos tales como facturación con facilidades transaccionales electrónicas, certificación con las normas de calidad ISO y suscripción de contratos.

Al analizar estos resultados también debe considerarse la demanda pendiente que en la actualidad existe en la mayoría de servicios del Sector Telecomunicaciones, lo cual puede incidir en la valoración que hacen los clientes de los diferentes aspectos del servicio.

Otro aspecto valorado y que consideramos apropiado traer a colación, es

la opinión de los clientes con respecto a los canales de atención que buscan, lo que reafirma el hecho mencionado en el aparte de la globalización, sobre la necesidad de las empresas de ajustarse a nuevos métodos de administración y de atención impersonal.

Con base en las respuestas dadas por los entrevistados en la pregunta 2 del cuestionario aplicado (ver anexo 9), puede inferirse que el cliente prefiere como medios de contacto en primer lugar el correo electrónico, en segundo lugar el sitio Web,

seguido por la atención vía telefónica y dejando de último la atención personalizada.

Por otra parte, es importante mencionar que el primer canal mencionado (correo electrónico) recibe un porcentaje de respuestas muy similar al segundo canal preferido (sitio Web) con porcentajes del 69 y 63% respectivamente. Los canales con menor preferencia fueron agentes autorizados y agencias y sucursales; según los datos que se muestran a continuación en el Cuadro 10:

**CUADRO 10**  
**CANALES DE ATENCIÓN PREFERIDOS POR EL CLIENTE**

Canal de atención	Número de Entrevistados	Porcentaje
Correo electrónico	45	69.2%
Sitio Web	41	63.1%
Atención vía telefónica	29	44.6%
Atención personalizada	27	41.5%
Agentes autorizados	11	16.9%
Agencias y sucursales	9	13.8%
Otro canal	1	1.5%

**Fuente:** Encuesta aplicada en el Primer Encuentro Empresarial. Noviembre, 2001

Dentro de la encuesta también se consideró el grado de satisfacción con los servicios que brinda el Grupo ICE en cada uno de los sectores, electricidad y telecomunicaciones. Las opciones de respuesta eran: muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho e insatisfecho.

En relación con los servicios del Sector Telecomunicaciones, se obtuvo un

nivel de satisfacción del **66,2%** (considerando los porcentajes de las casillas "Muy Satisfecho" y "Satisfecho") y en el Sector Electricidad el grado de satisfacción de los clientes es un poco más alto: **70.8%**. Los resultados anteriores se observan en el siguiente cuadro:

**CUADRO 11**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS BRINDADOS**  
**EN LOS SECTORES TELECOMUNICACIONES Y ELECTRICIDAD**

<b>Servicios Brindados</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Poco Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>No Responde</b>
Telecomunicaciones	10.80%	55.40%	29.20%	3.10%	1.50%
Electricidad	10.80%	60.00%	12.30%	0	16.90%

**Fuente:** Encuesta aplicada en el Primer Encuentro Empresarial. Noviembre, 2001.

Algunas de las observaciones que hicieron los clientes que respondieron no estar satisfechos con el servicio brindado son las siguientes:

- Ofrecen amplia cobertura nacional pero las capacidades de los equipos son insuficientes
- El cambio constante de ejecutivo atrasa las gestiones
- Es necesario mejorar tiempo de respuesta, disponibilidad de soluciones, rapidez en trámites y bajar costos.
- Existen servicios que no se conocen
- Se ofrecen expectativas que no se cumplen, mejorar atención al cliente, servicios más oportunos
- Tiempo de respuesta lento para brindar el servicio y atender averías
- La confiabilidad de los servicios no es óptima
- Falta disponibilidad en líneas.
- Falta de cobertura de servicios y disponibilidad de los servicios

Los comentarios externados por los clientes, llamaron la atención de todas las

instancias dentro del Grupo ICE, y en particular en el Sector Telecomunicaciones, con el objetivo de implementar acciones que superen las deficiencias percibidas por los clientes empresariales. Asimismo, puede deducirse que muchas de los comentarios están relacionados con la falta de infraestructura suficiente para reducir los tiempos de respuesta al cliente, siendo la mayor debilidad que sufre el Sector Telecomunicaciones y que afecta en forma directa al cliente.

Algunas de las conclusiones a las que se llegó con la aplicación de esta encuesta fueron:

⇒ Actualmente, en el campo de las telecomunicaciones, los aspectos del servicio que el cliente empresarial más valora son: **Infraestructura con tecnología de última generación** y la **Cobertura y disponibilidad de los servicios**. Este resultado podría deberse a la situación que se da en el Sector Telecomunicaciones, con una alta demanda pendiente en la mayoría de servicios.

⇒ Los canales de atención preferidos por los clientes empresariales son, en orden de importancia, correo electrónico, sitio Web, atención vía telefónica y atención personalizada. Por lo tanto, es preciso que el grupo ICE incentive las acciones orientadas al desarrollo y mejoramiento de dichos canales de atención.

⇒ En la evaluación que hacen los entrevistados de cada uno de los sectores, el sector telecomunicaciones obtiene un 66% de respuestas positivas y el sector electricidad un 71%.

⇒ Entre las sugerencias dadas por los clientes empresariales para mejorar la atención y los servicios que brinda el grupo ICE, destacan: **disminuir los tiempos de respuesta** (en ambos sectores), **mejorar la atención al cliente** y **fijar precios y tarifas competitivas**.

⇒ Por último, al indagar sobre nuevas necesidades de servicios en las empresas, con mayor frecuencia se señalan servicios soportados sobre IP (por ejemplo acceso a Internet y telefonía IP) así como el servicio de videoconferencia. Asimismo, se indica en estas respuestas la necesidad de mejorar diferentes aspectos en los servicios que se brindan actualmente, haciendo referencia a la cobertura y redundancia en los mismos, así como a la necesidad de recibir mayor asesoría

en relación con los servicios actuales y nuevos.

Estas conclusiones llevaron al grupo de funcionarios que analizaron las respuestas dadas, a señalar las siguientes recomendaciones:

⇒ En el sector Teletunicaciones hay dos aspectos principales que deben ser objeto de especial atención: contar con tecnologías de última generación en nuestra infraestructura de telecomunicaciones y procurar una mayor disponibilidad de nuestros servicios en todo el territorio nacional. Básicamente, el cliente empresarial concentra su interés en poder disponer de los servicios de telecomunicaciones en forma oportuna y que los mismos estén soportados en tecnologías altamente confiables, ya que actualmente estos servicios constituyen elementos fundamentales en la cadena de valor de las empresas e instituciones.

⇒ La mayor disponibilidad de servicios permitiría a su vez reducir los tiempos de respuesta al cliente empresarial. Este aspecto es ampliamente señalado por los entrevistados en sus comentarios y observaciones, los cuales demandan una mejora pronta en los tiempos de respuesta, particularmente en los servicios que brinda el sector telecomunicaciones.

- ⇒ El grupo ICE debe avanzar rápidamente en los proyectos y acciones orientados hacia la posibilidad de ofrecer al cliente nuevas opciones de atención (correo electrónico, sitio Web, call center), dado que el mercado empresarial muestra una tendencia a preferir estos tipos de canales.
- ⇒ De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, se recomienda que los perfiles para Ejecutivos de Cuenta en el Grupo ICE cumplan la característica de poder gestionar todos los requerimientos del cliente, ya que esta característica es prioritaria para los clientes empresariales.
- ⇒ La disminución de la demanda pendiente en los servicios de telecomunicaciones debe seguir siendo objeto de atención por parte de todas las instancias del sector. Es necesario darle prioridad a todos los proyectos e iniciativas dirigidas a solucionar el problema de la creciente lista de espera en estos servicios que son vitales para el cliente empresarial, tales como los servicios para transmisión de datos y las líneas celulares.

Considerando que la UEN Servicios Empresariales cuenta con una Area de Planificación y Mercadeo y que

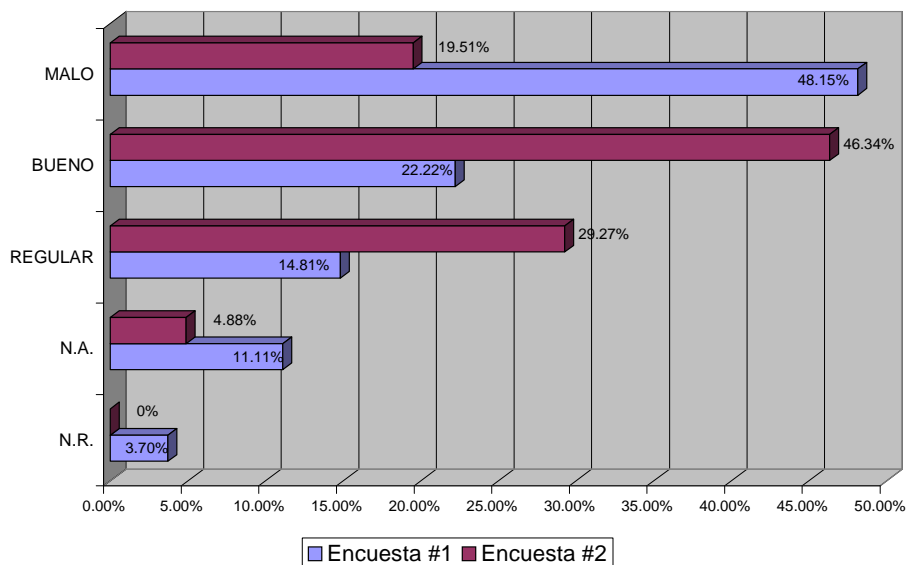
continuamente está evaluando la calidad en la atención y el servicio en general que brinda la UEN, se indagó la existencia de evaluaciones recientes, con el fin de utilizarla como soporte del estudio en cuestión. A este respecto se logró contar con dos evaluaciones realizadas recientemente a la totalidad de los clientes, una efectuada a finales del año 2000, denominada para efectos de este estudio Encuesta #1 y la otra en Octubre del 2001, denominada Encuesta # 2.

Estos datos se muestran seguidamente:

- **¿Cómo evaluaría el periodo de trámite de solicitud de servicios**

Como se puede observar en el siguiente gráfico, en la primera encuesta un 62.96 % de los clientes valoró el servicio entre malo y regular y sólo un 22.22% lo clasificó como bueno. En la segunda encuesta se presenta un cambio bastante favorable, ya que un 75.61% de los clientes lo consideró bueno o regular y únicamente un 19.51 lo clasificó como malo.

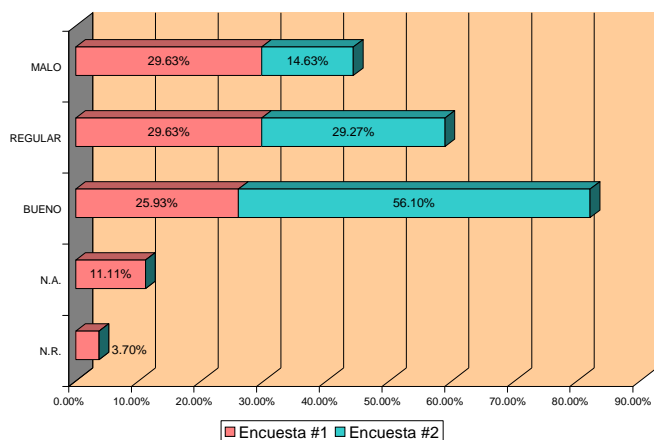
**Gráfico 30**  
Evaluación del periodo de trámite de solicitud de servicios



**Fuente:** Encuestas realizadas por el Área Planificación UEN Servicios Empresariales. Año 2000-2001.

- **Cómo considera que le resolvieron sus consultas?**

**Gráfico31**  
Evaluación resolución de consultas



**Fuente:** Encuestas realizadas por el Area Planificación UEN Servicios Empresariales. Año 2000- 2001.

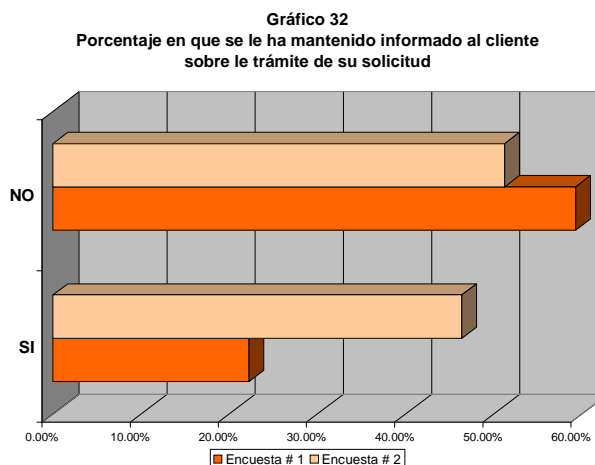


En el gráfico anterior se presenta la opinión del cliente con respecto a la resolución de las consultas. Resulta de la primera evaluación realizada que 55.56% de los clientes consideraron que la resolución de sus consultas fue buena o regular y 29.63%, malo. En la segunda se presenta un cambio al ubicarla los clientes entre bueno y regula, y sólo 14.63 indicar que malo.

- **¿Se le ha mantenido informado del trámite de su solicitud?**

El servicio post-venta es uno de los aspectos que estaban olvidados en la UEN y al cual se le ha dado un auge importante. En este sentido, un 59.26% de los clientes evaluados en la primera ocasión indicaron que no se les había mantenido informado sobre el trámite y un 22.22% indicó que sí.

En la segunda evaluación se presenta una mejora con respecto a los datos obtenidos, 51.22% de los clientes indicaron que NO y 46.34 que SI. Se da un aumento de 5% en los clientes que recibieron información sobre el trámite de su solicitud. Estos datos se muestran gráficamente de la siguiente forma.



Fuente: Encuestas realizada spor el Area de Planificación UEN Servicios empresariales. Año 2000 – 2001..

- **Trato personal y presentación personal de los funcionarios:**

Dentro de los aspectos evaluados en ambas encuestas estuvo presente el trato y la su presentación del personal de la UEN cuando visitan al cliente. Estos dos factores constituyen, aunado al conocimiento, la base de las buenas relaciones y la cara que el cliente percibe y será por su medio que se forme un criterio sobre la empresa.

Los resultados en ambos casos hablan por sí solos. En cuanto al trato, en la primera evaluación fue bajo, 37.04% lo consideró bueno y 18.52% regular, el porcentaje de clasificación bajo muy insignificante (3.7%). No obstante, en la segunda ocasión en que se le consultó al cliente, la clasificación subió considerablemente, ya que 85.37% lo situó en bueno y 7.32% en regular.

La presentación personal de los funcionarios en la primera ocasión fue evaluada como buena y regular, mientras

que en la segunda ocurrió el fenómeno anterior, considera los clientes, 85.37% que era buena y sólo 9.76% regular.

**CUADRO 12**  
**Evaluación del trato y la presentación personal**  
**funcionarios de la UEN Servicios Empresariales**

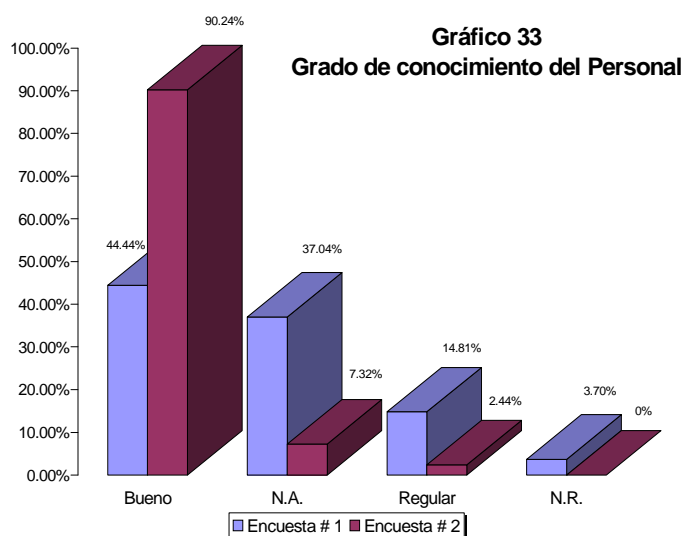
	ENCUESTA # 1		ENCUESTA # 2	
	TRATO	PRESENTACIÓN	TRATO	PRESENTACIÓN
BUENO	37.04	33.33	85.37	85.37
REGULAR	18.52	18.52	7.32	9.76
MALO	3.7	7.42	0	0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos reflejados en la encuesta aplicada a los clientes. Año 2000 y 2001.

- **Grado de conocimiento del personal**

Las respuestas a esta pregunta fueron halagadoras en ambas ocasiones; pero en la segunda evaluación realizada, la opinión de

los clientes reconoce ampliamente que el personal de la UEN tiene un buen conocimiento del trabajo que realiza, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.



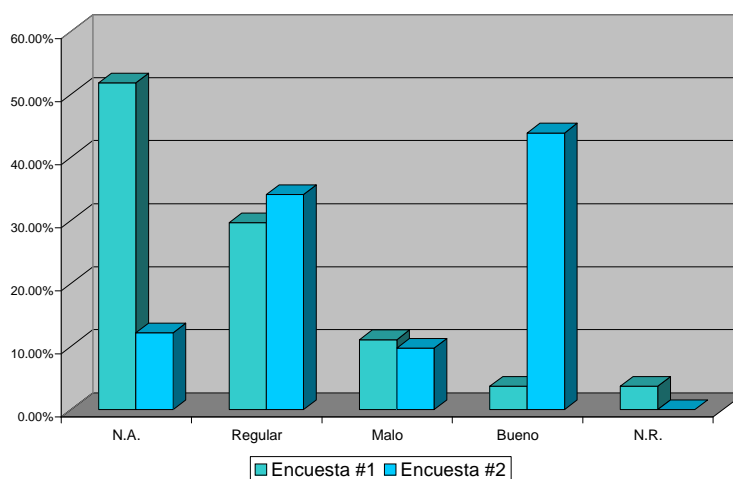
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta. Diciembre 2000 y Octubre 2001.

En la primera evaluación un 59.25% de los clientes ubican el conocimiento entre bueno y regular; sin embargo en la segunda ocasión, más del 90% opina que es bueno.

**- Grado de satisfacción del cliente con respecto a la reparación de las averías**

El criterio del cliente sobre este tópic es muy importante, ya que con el es factible entrelazar información y comprobar si efectivamente lo que muestra el análisis documental de los índices de calidad, es lo que perciben los clientes. Los resultados se muestran a continuación.

**Gráfico 34**  
**Grado de Satisfacción del cliente con la reparación de averías**



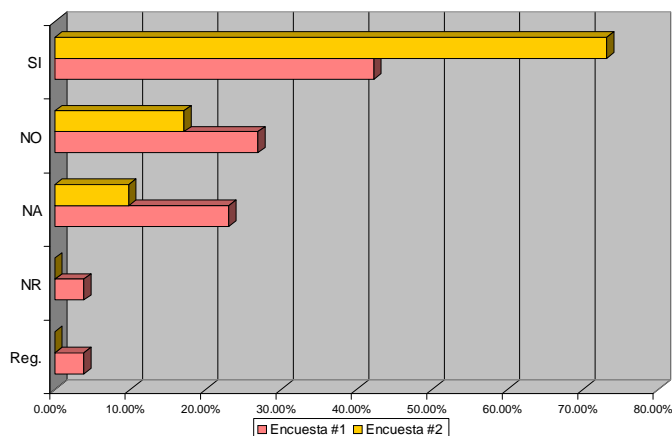
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos reflejados en las encuestas aplicadas a los clientes. Año 2000 y 2001.

Como se observa, en la primera encuesta fue mal calificado este aspecto, ya que 51.85% de los clientes se abstuvieron a contestar y 29.63% lo situaron como bueno. En la segunda evaluación se da una mejoría en este índice. El 78.5% de los clientes evalúa entre bueno y regular. Este dato nos confirma que los esfuerzos impuestos por reducir la brecha entre el tiempo de reporte de la avería y su atención, ha surtido efecto y el cliente lo percibe bien.

**- La aplicación de la Tecnología cumple con las expectativas:**

En la primera evaluación las espuestas fueron menos significativas, ya que aún cuando fue positiva no alcanzó ni siquiera el 50%. En la segunda ya el cliente se siente mejor en este sentido, considera que la tecnología aplicada por el ICE reúne mejores condiciones y llena en parte sus expectativas, tal y como se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 35**  
**La aplicación de la tecnología**  
**cumple con las expectativas**



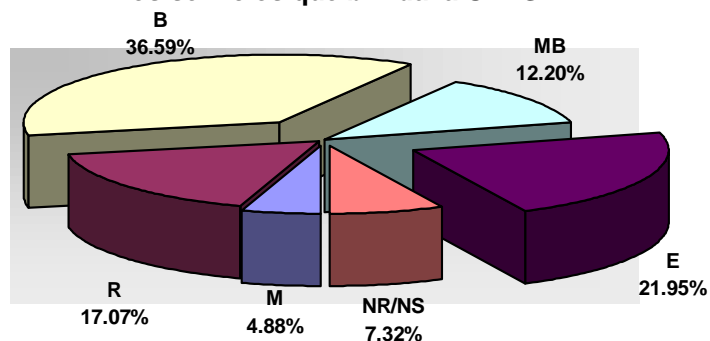
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes. 2000-2001

Es importante cotejar que en la encuesta realizada en el Primer Encuentro Empresarial el pasado noviembre, reflejó que este aspecto era uno de los más valorados por los clientes y tal como se indicara en el análisis ambiental, los empleados también así lo consideran. Es un aspecto que los motiva negativamente, no tener la capacidad de brindarle al cliente lo que necesita.

En general, la opinión de los consultados con respecto a los servicios que brinda la UENSE es buena. La segunda encuesta refleja como el 36.59 % de los clientes opinan que es buena y 21.95% que es excelente. El grado de satisfacción en ambos casos se puede apreciar en los siguientes gráficos

### Segunda Encuesta

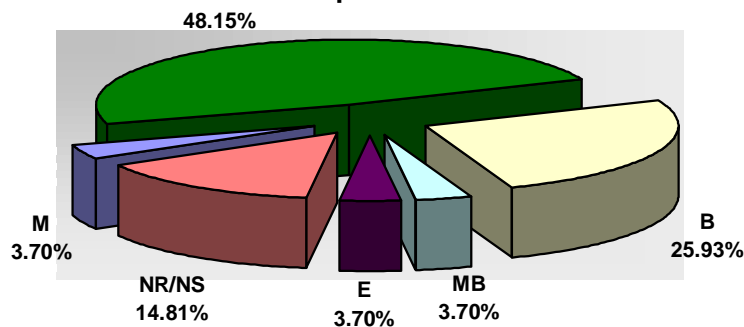
**Gráfico 30**  
**Porcentaje en el grado de satisfacción general con**  
**los servicios que brinda la UENSE**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes. Diciembre 2000 y Octubre 2001.

Primera encuesta:

**Gráfico 37**  
**Porcentaje en el grado de satisfacción general con los servicios que brinda la UENSE**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes. Diciembre 2000 y Octubre 2001.

Entre los aspectos mencionados por los clientes en la primera encuesta están:

- ◆ Existe una falta de coordinación de los niveles de la UENSE.
- ◆ Se debe tener una visión más tecnificada, más alternativas tecnológicas que faciliten la interacción entre los servicios que pueda prestar la UENSE y los que pretende recibir el cliente, donde esa interacción sea un 90% automática y un 10% gerencia humana.
- ◆ Se debe implementar estrategias de comercialización para ofrecer los productos.
- ◆ Es importante que se haga una revisión en la planificación de plataformas de servicios y soluciones tecnológicas que

tengan un equilibrio entre las posibilidades económicas y políticas de la UENSE y las necesidades que el cliente pretenda le sean resueltas.

- ◆ Los empleados deben asimilar más conocimientos con respecto a la UENSE y aumentar el grado de interés con el cliente por la venta o alquiler de servicios.
- ◆ En el ámbito general, todas las unidades deben olvidar que trabajan solas, creando mercados aislados a un mismo ICE que tiene un solo cliente y todas las unidades de negocios deberían de potenciar las capacidades que las hacen triunfadoras para provecho de todos.

En la segunda ocasión, los clientes opinaron que los servicios que brinda

Servicios Empresariales son buenos, ofrece a la empresa privada nuevas opciones para el crecimiento. No obstante hicieron los siguientes comentarios:

- ◆ El esfuerzo realizado para que no se vuelvan a presentar problemas es bueno.
- ◆ Se muestra más interés por parte de las personas por ofrecer ayuda
- ◆ El servicio en general ha mejorado con respecto a dos años atrás.
- ◆ Recibe las recomendaciones que le dan los clientes.
- ◆ Se percibe un grado de colaboración con el cliente.
- ◆ El sistema ART es muy bueno. Ofrece un panorama claro, y permite emitir un solo cheque, y un control del consumo.
- ◆ El recurso humano es excelente.

## 9. CONSIDERACIONES FINALES

El negocio de las telecomunicaciones de hoy no es el mismo que tradicionalmente el ICE conocía y que lo presiona a cambiar, a ser más dinámico, a tener una cultura de servicio al cliente más eficiente, agresiva e innovadora.

A pesar de su “protección por ser monopolio”, la competencia está presente y posiblemente en el futuro lo será mucho más fuerte. La modificación en la organización con la creación de las Unidades Estratégicas de Negocios (UENs) es una muestra del intento de cambio para orientarse más hacia los clientes. Sin embargo, a mi manera de

ver, se ha hecho un cambio estructural, pero no se ha dado un cambio de cultura empresarial, ya que la orientación al cliente, la organización por procesos de negocios y la creación de las UENs responde a una filosofía de gestión que debe inculcarse a todo el personal, y no es únicamente un cambio estructural.

La única forma de manejar una empresa organizada por procesos de negocios y con Unidades Estratégicas de Negocios para darle atención a los diferentes sectores del mercado que atiende dicha empresa, es practicar la **gestión participativa**, cuya base es la utilización de grupos multidisciplinarios autogerenciados, en los cuales los participantes aportan cada uno según el área de su especialidad y experiencia, y el resultado es la suma de los esfuerzos de todos sus miembros, para lograr objetivos concretos. El grupo debe tener poder de decisión, para lo cual deben delegarle la autoridad necesaria.

Este tipo de gestión participativa motiva a los recursos humanos, les permite desafiar los procesos y ser innovadores, para buscar la mejor atención de las necesidades y expectativas de los clientes. Hace que el personal se sienta mucho más útil y más identificado con la misión, visión y estrategias empresariales. Sin embargo, para lograrlo, hay que preparar tanto a los gerentes y jefaturas superiores como al personal, cambiar actitudes y basarse en los valores fundamentales de la empresa que deben ser coherentes con los valores de cada persona.

Lograr el mencionado cambio de cultura empresarial. Los primeros que deben cambiar y mostrar con el ejemplo que realmente han cambiado, son los gerentes y jefaturas superiores.

El ser humano se comporta respondiendo a sus valores personales, los cuáles le han sido inculcados desde su niñez. Si pierde estos principios tiene un comportamiento que va en contra de la sociedad en que vive y no se adapta a ella. Toda empresa es como un ser humano, que se comporta de acuerdo con sus valores institucionales. Estos lineamientos deben ser guía y motivación para que su personal los siga y se apegue a ellos. Si esto no se logra dentro de un ambiente positivo de cooperación, los colaboradores no pondrán su mejor esfuerzo, y la empresa no tendrá posibilidades de un comportamiento con resultados exitosos. En un ambiente de competencia esto es terriblemente peligroso.

El Consejo Directivo del ICE aprobó en 1998 la siguiente lista de valores, como los valores de la institución:

- Competencia técnica
- Creatividad e innovación
- Servicio al cliente y a la sociedad
- Trabajo en equipo
- Desarrollo humano
- Confianza

Son valores muy tradicionales, que a lo largo de la historia han hecho grande al ICE, pero que sin embargo, según el estudio

realizado por la Dirección Recursos Humanos el año pasado, parece que hay una opinión generalizada de que hay pérdidas en estos valores. Las razones que se dan pueden resumirse así:

**Competencia técnica.** El ICE se distinguió siempre por ser muy agresivo en la capacitación de su personal profesional, técnico y administrativo, lo cual le dio renombre internacional. Sin embargo, el personal considera que la capacitación se ha descuidado y que no están preparados para los violentos cambios ocurridos en tecnología, en la provisión de nuevos servicios y en la manera de manejar el negocio.

**Creatividad e innovación.** Se ve afectada por la gerencia tradicional vertical autoritaria. No se practica, salvo raras excepciones, la gerencia participativa y el trabajo en grupo, lo cual no permite que iniciativas valiosas, innovadoras y creativas, salgan a la luz.

**Servicio al cliente y a la sociedad.** Este es uno de los valores más arraigados y fuertes en la institución, sobre todo lo que es servicio a la sociedad. Sin embargo, es evidente que todavía no se ha logrado consolidar una verdadera cultura de servicio al cliente, lo cual se manifiesta todos los días en el diario quehacer institucional. De hecho, inclusive en jefaturas superiores, se oye hablar de abonados, lo cual nos indica que todavía existe el criterio aquel de que el abonado recibe lo que le demos y no lo que él requiere, ya que no hay nadie más que le

pueda satisfacer. En un ambiente de competencia, esto o cambia o nos deja sin clientes.

**Trabajo en equip.:** Si bien se trabaja con grupos encargados de realizar tareas específicas, proyectos u objetivos concretos, todavía no se practica una gerencia participativa basada en equipos multidisciplinarios autogerenciados. Se trabaja en grupo, pero hay una diferencia importante entre un grupo y un equipo. La consolidación de equipos coherentes y compenetrados, responsables de un proceso completo, con autoridad para tomar decisiones, tendientes al logro de los objetivos específicos a ellos asignados, autogerenciando sus recursos y presupuestos, todavía no se da.

**Desarrollo Humano.** Hay quejas del personal de que el rígido sistema existente en la administración del personal, no está permitiendo el desarrollo humano acorde con las necesidades actuales del entorno, y que más bien en muchos casos está deteniendo dicho desarrollo (dificultades de movilidad interna, carrera profesional, etc)

**Confianza.** También se day un ambiente de desconfianza en las jefaturas, que cada una defiende su “feudo” a capa y espada, sin entender que forman parte de un todo y que si uno falla, el todo falla. Hay desconfianza en las jefaturas superiores que dicen una cosa pero que actúan de **manera diferente**. Existe una degradación de la confianza en el personal, y eso motiva negativamente y

produce gran descontento y poca productividad.

Estos comentarios demuestran como los valores inciden directamente en la productividad de las personas, y por lo tanto en el éxito de las empresas. Si estos se debilitan o pierden, la empresa pierde parte de su identidad y no funciona como lo requiere el entorno y sus clientes.

La UEN en cuestión se prepara para dar ese cambio tan necesario para enfrentar la apertura económica, la apertura de mercados, la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente, en preparar a su personal; no obstante el presente estudio refleja que existen factores que deben tomarse en cuenta para que esto sea un éxito y que provienen directamente de la percepción de sus funcionarios sobre lo que les motiva o no les satisface, así como la opinión de los clientes que son su razón de ser.

Dentro de estos aspectos se citan los siguientes:

- Que a pesar de los ingentes esfuerzos por minimizar la incertidumbre, la misma se mantiene en aumento por la fusión con RACSA y por el cambio a una gestión por competencias.
- El personal no se siente suficientemente capaz para hacerle frente a la competencia interna latente y a la externa en ciernes.
- El incremento de servicios a nivel mundial puede sacar al I.C.E.,



específicamente a la UEN Servicios Empresariales, del mercado.

- Se han implementado algunas nuevas técnicas de administración, las cuales aún cuando han dado buenos resultados no son suficientes.
- Aún cuando el ambiente en general dentro de la UEN es favorable, faltan elementos importantes para lograr una verdadera cultura al cliente e implementar una cultura empresarial que le permita a la UEN enfrentar el reto. Podemos citar aquí un verdadero trabajo en equipo, cultura para la calidad, verdadera participación en la toma de decisión. Actuar con el ejemplo, que los valores que se predicen sean los que los rijan.
- Que exista equidad en las decisiones que se tomen, ya que ello incide directamente en la motivación de los empleados.
- Que la preparación personal y profesional de los funcionarios se haga acorde con el puesto que desempeña y las necesidades de la organización.
- Nuevos sistemas salariales, que promuevan la superación y la productividad, involucrando para ello **la medición del desempeño**.

Del estudio realizado se concluye que:

- El ambiente es agradable pero estresante. El personal se siente temeroso por la falta de igualdad en las decisiones que se toman.

- **El liderazgo que se ejerce es constructivo porque** promueve la superación personal y permite la aplicación de los conocimientos, sin embargo, es autoritario y poco participativo.
- La toma de decisión no promueve el trabajo en equipo, aún cuando el personal y las jefaturas opinan que sí se da el trabajo en equipo.
- El personal se siente motivado con la asignación de tareas difíciles, superación del desempeño, progreso individual y profesional, seguridad, responsabilidad, aspectos que favorecen la implementación de nuevas técnicas de organización. Para estos funcionarios es importante la valoración y el reconocimiento, la oportunidad de crecer, una vida personal satisfactoria y políticas sencillas con metas alcanzables.
- El sueldo no es un aspecto que los motive, pero sienten que no se les recompensa, adecuadamente, la gran responsabilidad que tienen, la sobrecarga de funciones.
- Los métodos de comunicación utilizados, nos pueden llevar a suponer que existe cierta desconfianza, ya que el medio más utilizado es el escrito, lo cual hace que la mayoría de la información que se cruza quede documentada "papelitos hablan".
- En cuando a la capacitación se infiere que:
  - Hay favoritismo en la asignación
  - No se ataca la verdadera necesidad

- Al no existir medición del desempeño, se presume que la capacitación está mal dirigida.
  - La libertad de aplicar lo que se aprende es limitada.
- El cliente en general está satisfecho con la labor de la UEN, los aspectos negativos son superables.

La hipótesis planteada de que es posible incrementar la productividad del recurso humano si se refuerzan las capacidades del personal y se eleva el nivel de motivación y compromiso, queda demostrada con los resultados presentados anteriormente, los cuales reflejan que la satisfacción y motivación en el trabajo son la clave de ello. La variedad de habilidades y talentos, la identidad con el trabajo que se realiza, darle significado al trabajo, la autonomía y la retroalimentación que tenga el trabajador sobre sus logros y desaciertos, hacen la diferencia en la actitud de los funcionarios hacia las funciones encomendadas.

El presente estudio ha demostrado que el personal lo que más valora es el reconocimiento de lo que hace, la autoridad que tenga para realizarlo con libertad y creatividad y que el mismo tenga una dificultad alcanzable, que mantenga su autoestima en un nivel aceptable, tal y como se muestra en el gráfico 18 y 19. Entonces, ¿Qué debemos hacer para lograrlo?. Valoraremos las variables mencionadas.

1. Reforzar las capacidades del personal:  
Es evidente que la UEN Servicios

Empresariales ha puesto empeño en ello. Los resultados obtenidos nos demuestran que este reforzamiento se da, y muy seguido, ya que se destina un promedio mensual de dos millones ochocientos mil colones para la capacitación de sus empleados. Sin embargo, está mal encausado al no existir una medición del desempeño que nos permita contar con información de primera mano, para dirigir adecuadamente las necesidades que en este sentido se presenten. Los funcionarios reconocen el esfuerzo en su mejoramiento y por ello mantienen una actitud de aprender aprendiendo. Quieren conocer más, prepararse para mantener muy en alto el nombre de la UEN, aspecto que se infiere cuando se les consulta por qué no se sienten capacitados y responde un 40% que es debido a lo cambiante de la tecnología, a la necesidad de contar con una capacitación continua que los mantenga actualizados en los nuevos conocimientos sobre el tema.

2. Autonomía. Este es un punto delicado, ya que involucra dos variables.
  - La libertad para realizar con creatividad y responsabilidad las labores encomendadas. En este punto, se infiere por los resultados obtenidos, gráfico # 14, que existe un 75% de los funcionarios que indican que la jefatura sí permite aplicar los conocimientos adquiridos.

Con ello se demuestra que existe disposición, pero falta un cambio de actitud en algunas jefaturas que lo ven como una amenaza; que lo acepten como una oportunidad de mejorar, al otorgarle al funcionario el poder y la autoridad necesarias para que realice eficientemente su trabajo.

- Esto lleva a la segunda variable, el liderazgo aplicado. En este sentido es poco lo que falta para alcanzar una gestión participativa tal como se mencionaba en el inicio de este aparte. Los resultados alcanzados demuestran que se cuenta con una jefatura abierta a los cambios, enfocada equilibradamente hacia las relaciones interpersonales y la tarea, donde se da oportunidad a la creatividad y aplicación de los nuevos conocimientos, consciente de que el reto es el cambio en la tecnología, un cambio de actitud hacia la globalidad y apertura.

## 10. ALTERNATIVAS DE MEJORA

### 1. Implementación de un sistema de medición del desempeño?

Según Fernando Zepeda, cualquier empleado requiere básicamente la respuesta a cuatro preguntas para poder hacer bien sus funciones:

1. ¿Qué se espera de él en ese puesto?
2. ¿Estará haciendo bien aquello que se espera de él?
3. ¿Qué puede hacer para mejorar su desempeño?
4. ¿Con qué apoyos cuenta por parte de la organización para mejorarlo?

Los motivos por los cuales puede realizarse una evaluación son, entre ellos reconocer el buen desempeño, corregir el mal desempeño y detectar necesidades de capacitación. En este sentido en la UEN propia de este estudio, la medición del desempeño vendría a resolver varios de los problemas encontrados tales como eliminar el favoritismo, se atacaría la verdadera necesidad de la capacitación, se daría verdadera libertad para poner en práctica los nuevos conocimientos, ya que estos vendrían a reforzar las funciones asignadas.

Tradicionalmente la evaluación del desempeño ha generado controversias, precisamente por su falta de objetividad al estar delimitada entre el jefe-colaborador. Es por ello que la utilización de un método novedoso vendría a generar una posible solución para que los funcionarios de la UEN acepten ser evaluados en

una forma más objetiva y constructiva.

Se propone entonces, implementar el sistema de Evaluación de 360 grados como método de medición del desempeño, utilizando para ello el método recomendado por Fernando Zepeda:

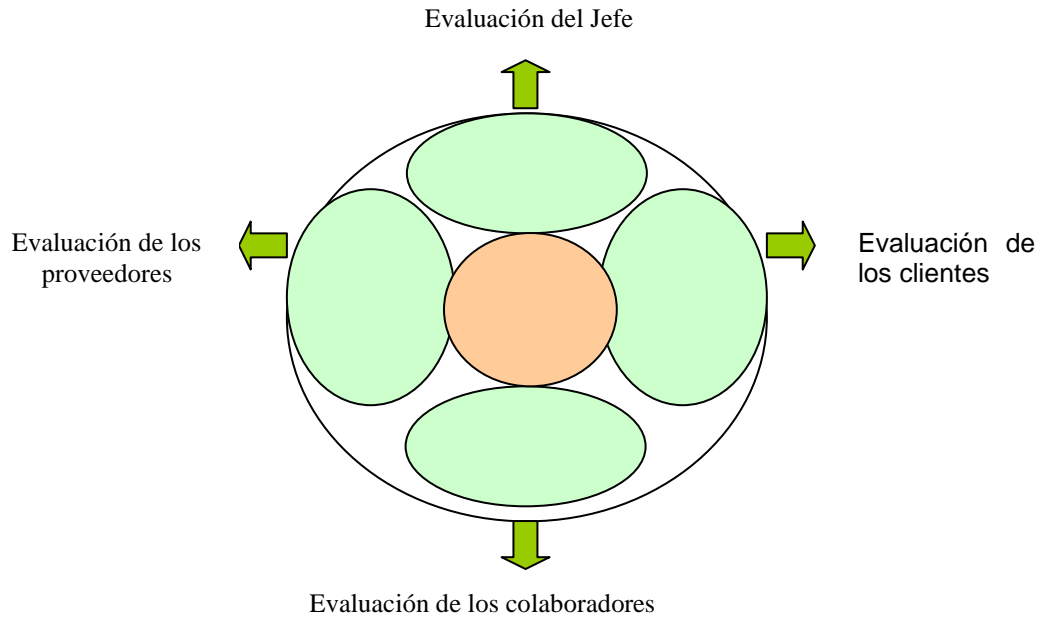
1. En primera instancia crear una cultura de medición del desempeño, la cual no existe en la actualidad. Esto se lograría a través de reuniones participativas por grupo, en las que se aclaren las dudas que a este respecto rsurjan, eliminar el viejo mito, de que la medición del desempeño es sinónimo de despido o amonestación y resaltar las ventajas para el funcionario.
2. Como segundo paso, iniciar con la implementación de una evaluación de 180 grados, en la

cual participen el jefe, los clientes y los proveedores del puesto. Para ello se seguirían estos pasos:

1. Se desarrollan las preguntas
  2. Los empleados escogen quién los va a evaluar
  3. Se aprueban las listas de los evaluadores
  4. Se realiza la evaluación.
  5. Se procesan los resultados y se generan los informes.
  6. Los funcionarios se reúnen con sus supervisores para discutir los resultados y planear el futuro.
3. Por último se amplía a 360 grados considerando como parte de la evaluación a los compañeros, los colaboradores, para que contribuyan de manera importante en el mejoramiento de los resultados de las personas en su trabajo. (1999, 244-247)

En el siguiente gráfico se muestra la concepción que se maneja de este tipo de evaluación:

**Figura 6**  
**Evaluación de desempeño de 360 grados**



**Fuente:** Zepeda Herrera Fernando Psicología de las Organizaciones

La aplicación de este método puede hacerse oralmente o en papel, a través de formas pre-impresas. La intención del asunto es que los funcionarios provean respuestas honestas y positivas para que el

evaluado obtenga una retroalimentación constructiva y de esa manera pueda formarse un buen juicio acerca de la forma más apropiada para mejorar su desempeño.

**3. Plan de capacitación acorde a la medición del desempeño, a las habilidades y destrezas requeridas en el puesto.**

Actualmente la UEN cuenta con un plan de capacitación basado en los conocimientos y destrezas que cada uno de los funcionarios, en concordancia con su jefatura, dijeron poseer, sin que hubiera ningún método de control que así lo asegurara.

Al implementar la medición del desempeño 360 grados, se contará con el criterio de al menos tres personas diferentes de la labor del individuo evaluado, lo que permitirá que objetivamente valoremos las fortalezas y debilidades del funcionario en el puesto que desempeña, para ajustar así adecuadamente el plan de capacitación. Este ajuste irá directamente dirigido a enriquecer los conocimientos del individuo y disminuir la brecha entre el perfil del puesto y el funcionario que lo ocupa.

El personal no solamente debe actualizarse, sino adelantarse y prepararse para el futuro. Debe generarse un cambio de actitud en el funcionario Iceísta; olvidar que al trabajar para el ICE se trabaja para toda la vida. Ese creer que “somos

empleados de por vida” hay que cambiarlo, ahora somos “empleables de por vida”, comprender que mantendrán el trabajo mientras sean útiles y productivos para la empresa, y que en el momento en que se queden rezagados u obsoletos, la empresa desestimaré el conservarlos.

**3. Llevar a cabo un programa de formación de líderes participativos:**

Del liderazgo depende el comportamiento y la productividad del personal. El liderazgo se basa en los seguidores voluntarios y se gana mediante la contribución para lograr el bienestar de los demás. Tiene que ver con la capacidad del líder de “saber hacer “ y “hacer hacer” a los demás por voluntad propia y no por imposición de autoridad.

Hay muchas de las características de liderazgo que son innatas, que se nace con ellas. Pero también hay muchas que se pueden aprender, y se pueden desarrollar hábitos de liderazgo adecuados si hay un buen programa de formación de líderes, que permitan trabajar dentro de la filosofía de gerencia participativa. Las tendencias actuales llevan a las empresas a buscar modelos gerenciales más abiertos y flexibles. Las nuevas reglas del juego que

están caracterizando a las empresas modernas, en contraposición de las viejas culturas, la resume German

Retana, profesor del INCAE, en el siguiente cuadro:

**Cuadro 13**

**¿De dónde vienen y hacia dónde van las empresas?**

<b>Perfil 1: Del pasado al presente</b>	<b>Perfil 2: Del presente al futuro</b>
❖ Control y supervisión	❖ Compromiso con metas y valores
❖ Estructuras jerárquicas complejas	❖ Organigrama plano
❖ Cultura reactiva, local	❖ Proactiva, internacional
❖ Centralización, énfasis en jefaturas	❖ Descentralización, énfasis en cliente
❖ Capacitación técnica del personal	❖ Cultura de aprendizaje permanente
❖ Gerentes administradores	❖ Gerentes líderes
❖ Burocracia	❖ Simplicidad, creatividad
❖ Calidad del producto	❖ Calidad integral: proceso-producto-personal.
❖ Decisiones verticales	❖ Participación
❖ Enfoque interno	❖ Organización por procesos
❖ Empresas solitarias	❖ Fusiones, alianzas, adquisiciones
❖ Responsabilidad individual	❖ Trabajo en equipo
❖ Compromiso prioritario por los resultados	❖ Pasión por calidad en servicio al cliente.
❖ Gerencias de personal	❖ Desarrollo humano
❖ Poca preocupación por el ambiente	❖ Responsabilidad ambiental

Fuente: Gerencia con liderazgo en procesos de cambio

German Retana, Ph D. Programa de Maestrías.

Se concluye, por los resultados obtenidos en la investigación realizada, que la UEN Servicios Empresariales está bien enfocada hacia los cambios que debe hacer una empresa del futuro: dirigir sus metas y objetivos a la satisfacción del cliente, con simplicidad en sus procesos, dándole importancia a su mejor recurso “el humano”, con responsabilidad y calidad. Para

complementar falta la participación y desarrollar a sus líderes para que sean verdaderos dirigentes, con capacidad de aprender, innovarse y enseñar a otros.

Para el desarrollo de este programa, se buscaron temas que permitieran alcanzar ventajas competitivas mediante habilidades

de liderazgo. La capacitación en este sentido se desarrollaría en tres módulos por saber.ó

### **Primer modulo: El camino hacia el liderazgo excepcional**

Con este módulo se pretende preparar a la jefatura en técnicas modernas de liderazgo, hacia el desarrollo participativo. Concientizar al Jefe del porqué debe cambiar, cuáles son los beneficios de esta nueva actitud. Conocer aspectos relevantes sobre su personalidad para saber adecuarla a la organización. Darle herramientas al jefe para que sepa comunicarse , atender los conflictos y saber dirigir a su personal hacia el logro de las metas propuestas.

### **Segundo módulo: Desarrollo de equipos autosuficientes**

Este módulo abarcaría temas como:

- ◆ Por qué es importante desarrollar este tipo de equipos
- ◆ Responsabilidades y funciones de este equipo
- ◆ El empowerment, una filosofía que debe aplicarse para tener éxito
- ◆ El desarrollo de las comunicaciones para la formación de equipos autosuficientes
- ◆ Relaciones y trabajo dentro del equipo
- ◆ Cómo ayudar cuando existen diferentes fuertes en la personalidad de sus integrantes.
- ◆ Su rol como maestro.

### **Tercer módulo: Resolviendo conflictos y construyendo la comunicación.**

La comunicación es la llave para lograr la armonía y saber llevar la resolución de los conflictos dentro de los grupos autosuficientes. A través de este módulo el funcionario podrá discernir:

- ◆ Que la comunicación es la base de las buenas relaciones. Si la comunicación es la adecuada, la relación irá bien.
- ◆ Sin una buena comunicación no es posible guiar al grupo hacia la meta definida y compartida, ya que el líder debe saber expresar lo que desea, para una correcta comprensión por parte del grupo.
- ◆ Cómo conocer y atender los conflictos internos que se presenten dentro del grupo de trabajo.
- ◆ Cómo hacer un buen papel de negociador o intermediador para la buena marcha de las relaciones entre su grupo.
- ◆ Escuchar es la base de la comunicación. El que no sabe escuchar no puede tomar decisiones acertadas.



## 11. ESTUDIO ECONOMICO DE LAS ALTERNATIVAS

Los Costos de las alternativas de mejora propuestas se presentan en detalle a continuación:

### 1. Medición del desempeño

Para iniciar con este proyecto, lo primero que debe tenerse en cuenta es la cantidad de funcionarios a los que se les va a aplicar y dependiendo de este dato el costo de un paquete o programa de cómputo de evaluación 360° con su respectivo costo

asociado de entrenamiento.

Debido a que existe un gran número de paquetes de evaluación por computadora en el mercado, se tomó como base un estudio realizado por INCAE para el curso "Administración del Recurso Humano", impartido en el año 2001, en el cual se presenta un cuadro en donde se permite visualizar el costo aproximado de una licencia para una compañía en los Estados Unidos de América y su relación con el costo de implementación asociado.

La asesoría de un especialista la brinda el área de Tecnología de Información de la Institución.

#### COMPRA DE UN PAQUETE PARA EVALUACIÓN DE 360°

NÚMERO DE EMPLEADOS	COSTO POR EMPLEADO	HASTA UN MÁXIMO DE:
1-50	\$25,00	\$1,000
51-100	\$20,00	\$1,750
101-200	\$12,50	\$3,000
201-500	\$17.50	\$6,250
501-1,000	\$15,00	\$10.000
Mayor 1000	\$10,00	\$30,000

Fuente: INCAE Administración Recursos Humanos .2001

#### COSTO ASOCIADO DE ENTRENAMIENTO

PRECIO DE COMPRA	COSTO DE ENTRENAMIENTO
Menos De \$5000	\$1000
\$5000 - \$7500	\$750
Mayor de \$7500	\$500

Fuente: INCAE Administración Recursos Humanos 2001

En el caso de la UEN Servicios Empresariales el costo sería de \$3000 más \$1000 del entrenamiento, lo que nos da un costo total de \$4000. Esto en el entendido de que se quiera realizar un análisis computarizado de las respuestas, no obstante puede inicialmente implementarse sin considerar la adquisición de este software, realizando la medición manual.

## 2. Plan de capacitación

Para responder a las necesidades de desarrollo expuestas en el aparte de conclusiones y acortar la brecha entre el perfil del empleado y el del puesto, se propone un plan que permita incentivar un cambio de actitud, el desarrollo individual y empresarial, así como la iniciativa y deseos de superación. Este plan tiene un costo total de \$107.780,00 y el detalle se aprecia en el anexo 10, donde se especifica la problemática por abordar, las causas y efectos de la misma sobre el servicio y los funcionarios que lo brinda y las ventajas que traería su implementación.

## 3. Programa de formación de líderes:

Este programa permitirá que la empresa se encause hacia una administración participativa, con las ventajas competitivas mediante habilidades de liderazgo. Al propiciar el involucramiento y responsabilidad de los miembros de la organización en el destino que tome la organización, en la

consecución de las metas propuestas, evita que el personal esté apático, motivado negativamente hacia lo que le atañe a la empresa, conformista, “el dejar hacer” sin que ello me preocupe.

Este programa tiene un costo de \$225 por empleado y se impartiría en tres módulos, ampliamente explicados en la propuesta. De primera línea se involucran los 7 funcionarios formalmente nombrados como jefatura, lo cual genera un costo de \$4725.

Seguidamente se presenta un resumen con dichos costos:

ITEM	COSTO
1	4.000,00
2	107.780,00
3	4.725,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$116.505,00</b>

## 12. BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. Soto Acosta Willy, Zeledón Guillermo. **La Globalización y sus efectos sociales.** Costa Rica, 2000, 17.
2. Kenich Ohome. **La Lógica de las Alianzas Estratégicas.** Havard Business Review. 1989, 87
3. López Alexander. **Antología, Ciencia, Tecnología y Sociedad.** Los Recursos Tecnológicos.
4. Kreitner, Robert. Kinicki, Angelo. **Comportamiento de las Organizaciones.** Mc. Graw-Hill. Madrid, 1997, 611p.
5. Prado Galan Javier. **Globalización y ética: moral indolora y disolución de los valores.** Efectos sociales de la Globalización. Editorial Limusa S.A. México, 2000, 71.
6. Gonzalo Villalta Gewrtz. **Revista Actualidad Económica N° 195.** El comportamiento humano y la globalización. Enero 30, 1999, 28-30.
7. Artavia Roberto. **Revista Actualidad Económica N° 225.** Importancia de la globalización y la competitividad. Diciembre 12, 2001, 30.
8. Queda Gioconda y González Marvin. **Revista Actualidad Económica N° 195.** Instrumentos para enfrentar exitosamente la globalización. Enero 30, 1999, 24.
9. De Paula Gutiérrez Francisco. Conferencia dictada en el seminario sobre efectos de la globalización, junio 2000.
10. Nash, Michael. **Cómo incrementar la productividad del recurso humano.** Editorial Norma. Colombia, 1992, 281p.
11. Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional.** 8a ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999, 816p.
12. Render, Barry. Heizer, Jay. **Principios de Administración de Operaciones.** Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996, 625p.
13. Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth H. Johnson, Devey E. **Administración del Comportamiento Organizacional.** Prentice –Hall Hispanoamericana S.A. México, 1998, 627p.
14. Rodríguez M., Dario. **Diagnostico Organizacional.** 3ª. Ed. Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, 1999, 203 p.
15. Levy-Leboyer, Claude. **Gestión de las Competencias.** Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997, 161p.
16. Senlle, Adrés. **Calidad y Liderazgo.** Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1994, 185p
17. Fong, Donald T. **¿“Por qué una excelente calidad en el servicio al cliente es buen negocio?”** Revista Actualidad Económica N° 195. Enero 1999, 20-21.
18. De León Mariam, **“Calidad total como clave del éxito en el año 2000.”** WWW.Monografías.com.
19. Zepeda Herrera, Fernando. **Psicología Organizacional.** Addison Wesley Longman de México S.A. de C.V. México, 1999, 368p.

### 13. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Fernández Caveda Alberto. La Función de los Recursos Humanos en Tiempos de Cambio. Editorial Gestión 2000. S.A. Barcelona, 1998.
- Hall, Richard H. **Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados.** 7ª. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México, 1996, 360p.
- Hamui-Halabe Liz, Laredo Sánchez Fernando, Nosnik Ostrowiak Abraham. Prado Galán Javier, Serret Bravo Estela. **Efectos Sociales de la Globalización.** Editorial Limusa S.A. México 2000.
- Katzenbach John, Douglas Smith. **La Sabiduría de los Equipos.** Editorial Continental , México, 1995,257 p.
- Leñero, José. **Productividad. Revista Rumbo.** San José, Costa Rica: 16-17. Agosto, 1983
- Leñero, José. **Calidad. Revista Rumbo.** San José, Costa Rica:20-21. Agosto, 1983
- Smith Elizabeth. **Manual de Productividad.** Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi, 1993 : 311p.
- [.www.monografias.com](http://www.monografias.com). Calidad Total.