

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO
DE BACHILLERATO EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO
PRESENTE EN EL DEPARTAMENTO DE
PAGOS Y BENEFICIOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
INTEL DE COSTA RICA 2017**

**Sustentante:
Evelyn Salas Villegas**

**Tutora:
Helen Alvarado Mora**

Agosto, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Evelyn Vanessa Salas Villegas , mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 4-0188-0873 egresado de la carrera de **Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato , juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Análisis del Estilo de Liderazgo presente en el departamento de Pagos y Beneficios en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel Costa Rica, 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 06 días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete (2017).



Evelyn Vanessa Salas Villegas
Cédula: 4-0188-0873

CARTA DEL TUTOR

San José, 25 de Agosto de 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor:

El estudiante **Evelyn Vanessa Salas Villegas**, cédula de identidad número **4-0188-0873**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Análisis del Estilo de Liderazgo presente en el departamento de Pagos y Beneficios en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel Costa Rica, 2017**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Bachillerato** en administración de Negocios con énfasis en recursos humanos.

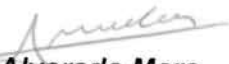
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	20
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	15
	TOTAL		80

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Hellen Alvarado Mora
Cédula identidad 4-0135-0746
Carné Colegio Profesional N CCE2661

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante Evelyn Vanessa Salas Villegas céd 4-0188-0873, titulada **“ANALISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO PRESENTE EN EL DEPARTAMENTO DE PAGOS Y BENEFICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INTEL DE COSTA RICA 2017.”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 22 de Setiembre del 2017.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

25 de octubre del 2017

Señores
Escuela de Administración de empresas
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Evelyn Salas Villegas me ha presentado, para revisión de estilo, el documento titulado: **Análisis del estilo de liderazgo presente en el Departamento de Pagos y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel de Costa Rica 2017.**

He revisado y corregido los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios de dicción que se trasladan al escrito.

Por lo tanto, considero que, en estos aspectos, dicho documento se encuentra listo para ser presentado a la Universidad.

Atentamente,



Licda. Ginette Fonseca Vargas
Carné 10993
Colegio de Licenciados y Profesores en Artes y Letras



UNIVERSIDAD

HISPANOAMERICANA

Seriedad y Prestigio

Heredia, 27 de Julio, 2017.

Estudiante(s)

Salas Villegas Evelyn.

Administración.

Presente

Estimada estudiante:

Con las instrucciones de la Dirección de Registro, con respecto a su carta del 26 de Julio de 2017, en la cual solicita una primera prórroga para la entrega del VB de Tutos de su Trabajo de Graduación (tesina/tesis), el cual fue matriculado en I cuatrimestre del 2017, muy respetuosamente, nos permitimos informarle que una vez analizado su caso se autoriza la prórroga, por lo que deberá ser entregado **el 25 de Agosto del 2017.**

A su vez, se solicita entregar esta carta en el momento de entregar el proyecto con el visto bueno del tutor.

Atentamente,



Ramírez González Jessica
Departamento de Admisión y Registro
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

Agradecimientos

A Dios, por darme salud y los recursos necesarios para poder terminar esta carrera.

Agradezco a mi Tutora, Hellen Alvarado Mora, por prepararme y guiarme durante el proceso.

A la empresa Componentes Intel, por la colaboración en la investigación y por haberme permitido realizar este trabajo en sus instalaciones.

¡Gracias!

Dedicatoria

Quisiera dedicar esta tesis, ante todo, a Daysi Villegas Villareal, mi madre, quien con su esfuerzo me dio la oportunidad de estudiar y de alcanzar este sueño. Por siempre creer en mí y enseñarme que en la vida hay que esforzarse para poder llegar a cumplir nuestras metas y que aunque nada es fácil, de la mano de Dios todo es posible.

También quiero dedicar esta tesis, que representa una meta más cumplida y un mejor futuro, a mi hija Evoleth, a quien amo con todo mi corazón, gracias por ser esa luz que me da fuerzas para luchar con más pasión cada día.

Y finalmente también agradezco a mi esposo Dixon Campos, por apoyarme, creer en mí y siempre recordarme de una manera especial que todo se puede lograr con determinación.

¡Gracias!

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I	7
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 Planteamiento del problema	8
1.1.1 Antecedentes del problema.....	8
1.1.2 Descripción del problema	10
1.1.3 Importancia del problema	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Alcances y Limitaciones.....	18
Alcances	18
Limitaciones	19
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	21
2.1.1 Misión.....	22
2.1.2 Visión	22
Estrategia y valores	23
2.2 Contexto teórico	25
Concepto de administración.....	25
ETAPAS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN	27
2.3 Contexto específico del tema	27
Liderazgo.....	27
Tipos de liderazgo.....	29
Estilos de liderazgo.....	30
TEORÍAS CONTINGENCIALES (MODELO DE FIEDLER).....	38
Toma de decisiones	43

Tipos de toma de decisiones	43
Características de las decisiones	44
Comunicación	44
Tipos de comunicación	45
Relaciones interpersonales	46
CAPÍTULO III	52
MARCO METODOLÓGICO	52
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)	53
3.1.2 Dimensión temporal (transversal/longitudinal)	54
3.1.3 Marco (mega-macro-micro)	55
3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)	56
Mixta	56
3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)	57
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	60
3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)	60
3.2.2 Fuentes primarias	60
3.2.3 Fuentes secundarias	61
3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO	61
3.3.1 Población y muestra	61
3.3.2 Probabilística	62
3.3.3 No probabilística	62
3.3.4 Censo	63
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	63
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	66
CAPÍTULO IV	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	70
CAPÍTULO V	78
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	78
Bibliografía	87
Glosario y Abreviaturas	91

Anexos	92
Resultados	100

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

El liderazgo en las organizaciones es un tema de gran interés en la actualidad. Según John Maxwell, la gran utilidad que podría generar a las organizaciones contar con los estilos de liderazgo correctos en puestos estratégicos sería la diferencia de un resultado positivo o negativo en los momentos de cambio organizacional y en su día a día.

Para mí el liderazgo es la base de toda organización ya que maneja el recurso más importante de toda compañía, El talento humano. Una persona en manos de un buen líder será capaz de desarrollar sus habilidades y potencial al máximo.

Para el especialista en Recursos Humanos y director del Centro para la Excelencia en el Lugar de Trabajo, Dan Bobinski, la mayoría de las personas que dejan sus puestos de trabajo no renuncian a sus empleos en sí, renuncian a sus jefes por sus estilos de liderazgo.

Hay varias investigaciones acerca de este tema, como “La Importancia del Liderazgo en las organizaciones” por Esther López Martínez, (2013), la cual sirvió de referencia para este trabajo de investigación.

En otras palabras, la razón más común de las personas para renunciar es el cansancio que le genera el hecho de tratar con alguien que no está haciendo lo que se necesita para gestionar satisfactoriamente a un equipo y que no conoce el estado de su organización o departamento y eso se debe al erróneo estilo de liderazgo que aplican con sus colaboradores,

aunque por años estudios demuestran que las personas reaccionan mejor al estilo de liderazgo basado en motivación, participación, reforzando las conductas positivas, hay quienes aún siguen ejerciendo un estilo de liderazgo erróneo como el autocrático coactivo a la hora de dirigir sus organizaciones.

El modelo desarrollado por Rensis Likert en su *best seller New Patterns of Management*, y aún hoy ampliamente divulgado y utilizado, divide los estilos de liderazgo en cuatro tipos diferentes según el grado de uso de autoridad por el líder, concretamente:

1. Sistema I – Autoritario Coactivo.
2. Sistema II – Autoritario Benevolente.
3. Sistema III – Consultivo.
4. Sistema IV – Participativo.

Según los primeros estudios del liderazgo, existen varias teorías que ayudan a entender con más profundidad estos términos:

1. Teoría de los Rasgos: Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían a los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito de los líderes fracasados. La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial, del liderazgo por investigadores y practicantes.

2. Teoría del Comportamiento: Confrontados con las dificultades señaladas, se desarrolló en los EE.UU. una corriente de psicología fundada por John Watson y continuada por Skinner. Desde aquí se cambia el ángulo de la pregunta y se orienta más a lo directamente observable: ¿cómo se comportan las personas con liderazgo?

1.1.2 Descripción del problema

Actualmente, el departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel se encuentra en un proceso de cambio de estructura organizacional que tiene como objetivo dotarse de una estructura de negocio ágil y flexible basada en una organización de eficiencia y maximización de recursos, que le permita mejorar la competitividad y la calidad en el servicio al cliente.

Al convertirse este departamento en un centro de servicios que brinda soporte global a todas los centros operativos de Intel y no ser un departamento con las tareas comunes que realizan otros departamentos de recursos humanos en otras empresa, el estilo de liderazgo es vital para mantener el equilibrio entre las tareas y el factor humano.

Se trata de un departamento de recursos humanos más operativo, el cual cumple con cambios constantes y un nivel de demanda y estrés alto, con transacciones de gran complejidad que cuentan con fechas límites y no tiene los recursos necesarios para solventar la alta demanda de tareas, cumplir con los estándares de calidad, tiempos específicos en la solución de tiquetes, lo cual, al no cumplirse en el tiempo estimado, puede causar gran impacto legal en la compañía y en sus colaboradores.

A nivel global se podría perder el enfoque ante la gran demanda, por estar enfocado en las tareas; al ser tan alto el nivel de estrés, se puede perder el factor humano, el cual es vital para mantener un equilibrio y no perder así la motivación de los colaboradores o podría, por el contrario, basarse solo en las personas y perder el enfoque en las tareas, lo cual no es viable pues al ser un centro de servicios operativo el enfoque en tareas es necesario para así liderar con equilibrio y mantener un ambiente laboral estable y competente para sus colaboradores.

Ya que el departamento se destaca de entre los demás centros operativos a nivel global y presenta resultados positivos y métricas sobresalientes, se va a estudiar cuál es el estilo de liderazgo que se aplica en la organización y soporta de manera positiva estos retos, y a su vez comparar los resultados individuales de los gerentes con la percepción que tienen sus colaboradores, para así poder analizar si dichos análisis coinciden, estudiando así el estilo de liderazgo presente en el departamento, la percepción de sus colaboradores y si es el estilo adecuado que necesita dicha organización.

Según John Maxwell, el dirigir personas de manera eficaz y con un equilibrio entre el resultado que se necesita y el factor humano es un arte que no todos los líderes saben desarrollar debido a la falta de conocimiento de sus fortalezas y áreas de mejora y al no invertir tiempo en conocer la forma en que los demás perciban su liderazgo y la forma como se proyecta ante ellos.

Por tal razón es importante conocer los estilos de liderazgo presentes en el departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de la empresa Componentes Intel de Costa Rica.

El liderazgo que se ejerza en el departamento es de vital importancia para que dichos esfuerzos y cambios sean exitosos y mantener un departamento con un equilibrio entre las personas y las tareas, ayudando así a tener un ambiente laboral sano y competitivo que proporcione a los colaboradores motivación para permanecer en ese departamento y a la compañía, resultados positivos en cuanto a los objetivos de dicho departamento. El poder motivar, dirigir y guiar a los colaboradores a adaptarse al cambio, a asumir nuevas responsabilidades y a seguir motivados solo se logrará con un estilo de liderazgo adecuado y conocerlo para así poder descubrir si hay áreas débiles que se deban mejorar o áreas fuertes que se deban replicar, así como saber cómo se está dirigiendo esta organización.

El poder analizar los estilos de liderazgo presentes en estas operaciones ayudará a mejorar y fortalecer las acciones positivas que se están llevando a cabo o realizar las respectivas correcciones para garantizar una mayor efectividad del proceso de cambio.

El autor Brown en, citado por Sánchez, Vázquez, J.F. en “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010) lo define como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”.

Al ser las personas el activo más importante de una organización, tienen un impacto directo en el fracaso o en el éxito de un proceso de cambio. Todo cambio de estructura organizacional puede ocasionar un problema de ajuste en los colaboradores, obligándolos a redefinir actitudes, funciones y conductas que desestabilizan el *status quo*.

Conocer el estilo de liderazgo o conocer cómo los demás nos perciben es un ejercicio vital para así poder entender el comportamiento y necesidades de las personas a cargo, máxime en un proceso de cambio.

1.1.3 Importancia del problema

Independientemente de sus dimensiones, cualquier proceso de cambio, para que sea exitoso, necesita de un buen líder a cargo, ya que este representa un problema de ajuste para cada individuo.

El liderazgo es un tema de suma importancia debido a la competencia que genera la lucha de las empresas que se esfuerzan día a día por ser más competitivas, para ello las personas que las forman deben poseer cualidades, deben ser eficientes y tener la capacidad de dar para el bienestar de su empresa y sus colaboradores y alcanzar objetivos. Entre estas personas que conforman las organizaciones y empresas está un pilar indispensable y este es el papel que realiza un líder, aquel que logra el éxito de sus organizaciones y que orienta a sus subordinados a conseguirlo.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo es una de las claves para ser un administrador eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales para el logro de objetivos. La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente sigue a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Según John Maxwell, el liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y así encontrar la manera para hacerlos reaccionar de cierta forma. Nada logran las compañías con motivar a los colaboradores con paquetes atractivos de beneficios y otras compensaciones si los líderes a cargo de la empresa no conocen sus necesidades y usan una receta igual para todos.

Las compañías invierten grandes cantidades de dinero para ofrecer a sus colaboradores ambientes atractivos y beneficios que los incentiven a permanecer en las compañías; sin embargo, los empleados no renuncian a sus puestos de trabajo o sus compañías, renuncian a sus jefes, muchas veces se invierte mucho en los colaboradores pero no lo suficiente en los líderes, en darles las herramientas para poder hacer frente al reto de liderar compañías donde se tienen cuatro generaciones diferentes involucradas, con diferentes necesidades y diferentes motivaciones y estas cambian de acuerdo con cada circunstancia.

Según Iván Abreu Anaya (2017), experto en el área de recursos humanos, la actitud de los directivos puede aumentar el número de dimisiones, la habilidad de un directivo radica en saber apreciar la visión de cada miembro de su equipo e incluir en su gestión las necesidades de sus empleados. No tratar de comprender esas necesidades es un error que luego pasará factura y esto se refleja claramente en el estilo de liderazgo con el cual dirigen sus organizaciones.

Es el deber principal de todo líder orientar constantemente a sus trabajadores. Si bien las capacidades de un profesional ya deben estar consolidadas durante el desarrollo de su labor dentro de una empresa, no lo es menos que su superior se encuentra en el deber de canalizar

las deficiencias de su equipo sin que esto conlleve a reproches o burlas que intenten hacer mella en la moral de sus empleados. Eso es ser un líder capaz.

Según Cristina C. (2013), *senior manager* de capital humano de la firma consultora Deloitte, la diferencia generacional cada vez preocupa más a las empresas; sin embargo, a pesar de grandes esfuerzos por ofrecer todo tipo de recursos atractivos para atraer y mantener estas generaciones, ningún esfuerzo será suficiente si no logramos que los gerentes, que serán los encargados de dirigir estas generaciones, lo hagan de una manera adecuada, respaldando los beneficios atractivos que ofrece la compañía, el reto de cambiar el paradigma de una persona en su manera de liderar es algo vital y necesario para poder ser efectivos en esta ardua tarea.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El liderazgo, los resultados, las relaciones interpersonales por medio de sistemas de comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos y factores motivacionales pueden ser determinantes en la estabilidad de los trabajadores; liderar es guiar, dirigir e incentivar a los colaboradores hacia el logro de objetivos mediante resultados positivos, sin dejar de lado el factor humano, si esto no se logra está fallando un aspecto relevante para el desarrollo de la organización.

Esto recae en el líder, ya que debe tener la habilidad de hacer que sus colaboradores estén en la misma sintonía para el logro de los objetivos que plantea la organización y así evitar que los empleados en roles críticos y de alta complejidad, en los cuales se ha invertido dinero y tiempo

para entrenarlos, se muevan de sus posiciones en lapsos muy cortos que no les permita desarrollar su conocimiento y aportar a sus funciones.

Esto implica las siguientes interrogantes:

1. Si los líderes conocen sus estilos de liderazgo.
2. Los estilos de liderazgos presentes en la organización son los adecuados para hacer el equilibrio.
3. Cuáles estilos de liderazgo requiere el departamento.
4. Coincide el estilo de liderazgo que proyecta cada líder con la percepción que tienen colaboradores.

¿Cuáles son los tipos de liderazgo presentes en el departamento de Pagos y Beneficios de Recursos Humanos de la empresa Componentes Intel de Costa Rica, primer cuatrimestre del 2017?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Identificar el estilo de liderazgo presente en los gerentes del departamento de Pagos y Beneficios de Recursos Humanos de la empresa Componentes Intel Costa Rica, primer cuatrimestre del 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

El tema de liderazgo es muy amplio, por lo que se enfocará en analizar los siguientes objetivos:

- Determinar los estilos de liderazgo de los gerentes presentes en el departamento de Pagos y Beneficios de la empresa Componentes Intel, según la Rejilla Gerencial.
- Analizar cómo perciben los colaboradores el estilo de liderazgo de sus gerentes según la Rejilla Gerencial,
- Analizar los resultados entre el estilo de liderazgo que perciben los gerentes que tienen versus el estilo de liderazgo que cree tener cada gerente.
- Comparar el estilo de liderazgo de los gerentes según Kurt Lewin.

1.4 Alcances y Limitaciones

Alcances y limitaciones

El grupo investigador analiza todos aquellos aspectos que contribuyen en la realización del presente estudio, por ser un tema que se encuentra al margen de las exigencias de la globalización y competencias actuales del mercado y de la economía, dado que el proceso de cambio organizacional pauta un antes y un después de la organización y por el cual han atravesado innumerables compañías; además referido a la llamada transición hacia el cambio por donde deben pasar las empresas para mantenerse competentes hoy en día, tomando en consideración que el proceso de adaptación debe ser rápido y se mantiene constante a lo largo del tiempo.

Alcances

Es así como los alcances del presente estudio se dan a través de:

- Se va a crear la metodología para identificar el estilo de liderazgo presente en el departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de la empresa Componentes Intel de Costa Rica.
- Es el primer estudio de este tema realizado en el departamento.
- La investigación abarca el departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de la empresa Componentes Intel de Costa Rica, ubicada en el cantón central de la provincia de Heredia, en el primer cuatrimestre del año 2017.

Limitaciones

- A la hora de recopilar los datos de la encuesta planteada, algunos de los colaboradores tenían poco de haber ingresado y a otros se les había cambiado recientemente su gerente, por lo cual no conocían mucho su estilo de liderazgo y no podían contestar.
- Cabe destacar que respecto al estilo de liderazgo, al ser un tema innovador y muy de moda en la actualidad, se cuenta con diversos autores que se refieren a él, por lo cual es sujeto en algunos casos de discrepancias entre los principales autores de esta temática.
- No se cuenta con estudios del tema realizados en la organización.
- La mayoría de información de la compañía es de índole confidencial, por lo que es bastante restrictiva y cuidadosa con la divulgación de esta información, la cual es manejada como confidencial para cualquier empresa y no se permite que sea publicada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Intel Corporación es el mayor fabricante de circuitos integrados del mundo, según su cifra de negocio anual. La compañía estadounidense es la creadora de la serie de procesadores x86, los procesadores más comúnmente encontrados en la mayoría de las computadoras personales. Intel fue fundada el 18 de julio de 1968 como *Integrated Electronics Corporation* (aunque un error común es el de que "Intel" viene de la palabra *intelligence*) por los pioneros en semiconductores Robert Noyce y Gordon Moore, y muchas veces asociados con la dirección ejecutiva y la visión de Andrew Grove.

Intel fue fundada en Mountain View (California) en 1968 por Gordon E. Moore (químico y físico, famoso por su Ley de Moore) y Robert Noyce (físico y co-inventor del circuito integrado) cuando salieron de Fairchild Semiconductor. El tercer empleado de Intel fue Andy Grove, un ingeniero químico, que dirigió la compañía durante la mayor parte de los ochentas y del período de alto crecimiento de los noventas.

Moore y Noyce inicialmente quisieron llamar a la compañía *Moore Noyce*, pero sonaba mal (ya que en inglés suena como *More Noise*, que literalmente significa "Más Ruido", un nombre poco adecuado para una empresa electrónica, ya que el ruido en electrónica suele ser muy indeseable y normalmente se asocia con malas interferencias). Utilizaron el nombre *NM Electronics* durante casi un año, antes de decidirse a llamar a su compañía *Integrated Electronics* (en español Electrónica Integrada), abreviado Intel. Pero "Intel" estaba registrado por una cadena hotelera, por lo que tuvieron que comprar los derechos para poder utilizarlo.

El 58% de las ventas de Intel proceden de fuera de los Estados Unidos. Intel domina el mercado de los microprocesadores. Actualmente, el principal competidor de Intel en el mercado es *Advanced Micro Devices* (AMD), empresa con la que Intel tuvo acuerdos de compartición de tecnología: cada socio podía utilizar las innovaciones tecnológicas patentadas de la otra parte sin ningún costo y con la que se ha visto envuelta en pleitos cruzados.

El otro histórico competidor en el mercado x86, Cyrix, ha acabado integrado en *VIA Technologies*, que mantiene el VIA C3 en el mercado de los equipos de bajo consumo. Por contra, el auge de los equipos con procesadores con núcleo ARM que amenazan devorar la parte móvil del mercado PC, se está convirtiendo en un rival más serio.

El 6 de junio de 2005 Intel llegó a un acuerdo con *Apple Computer*, por el que Intel proveerá procesadores para los ordenadores de Apple, realizándose entre 2006 y 2007 la transición desde los tradicionales IBM. Finalmente, en enero de 2006 se presentaron al mercado las primeras computadoras de Apple, una portátil y otra de escritorio, con procesadores Intel Core Duo de doble núcleo. Intel es la única compañía que impulsa a todos los segmentos del mundo inteligente, conectado, desde la nube, a la red, el dispositivo y todo lo demás.

2.1.1 Misión

Lograr que en todo lo que use una persona haya un procesador Intel.

2.1.2 Visión

Si es inteligente y conecta, es mejor con Intel.

Departamento de Recursos Humanos de Intel Corporación

El departamento de Recursos humanos está conformado por 300 empleados y se divide en los siguientes departamentos:

- Centro de Contacto
- Aprendizaje y Desarrollo
- Pagos y Beneficios
- Comunicación y Mercadeo
- Transacciones
- Gestión de Datos del Empleado
- Dotación de Personal
- Viajes y Reubicación
- Negocios HR

Estrategia y valores

Somos integradores de los administradores de gente de Intel y de la cultura, lo que permite el negocio y el futuro de Intel.

La organización de recursos humanos de Intel es una organización centrada en el empleado.

Nuestra primera prioridad es proporcionar servicios fundamentales de vanguardia a la organización. Les ofrecemos a nuestros empleados beneficios que varían desde el básico a lo complejo. Además, tenemos un papel crítico como administradores e integradores de talento de

Intel para permitir un ambiente de trabajo respetuoso, confiar y asegurar el tratamiento justo, firme y legal de los trabajadores y la prestación de servicios.

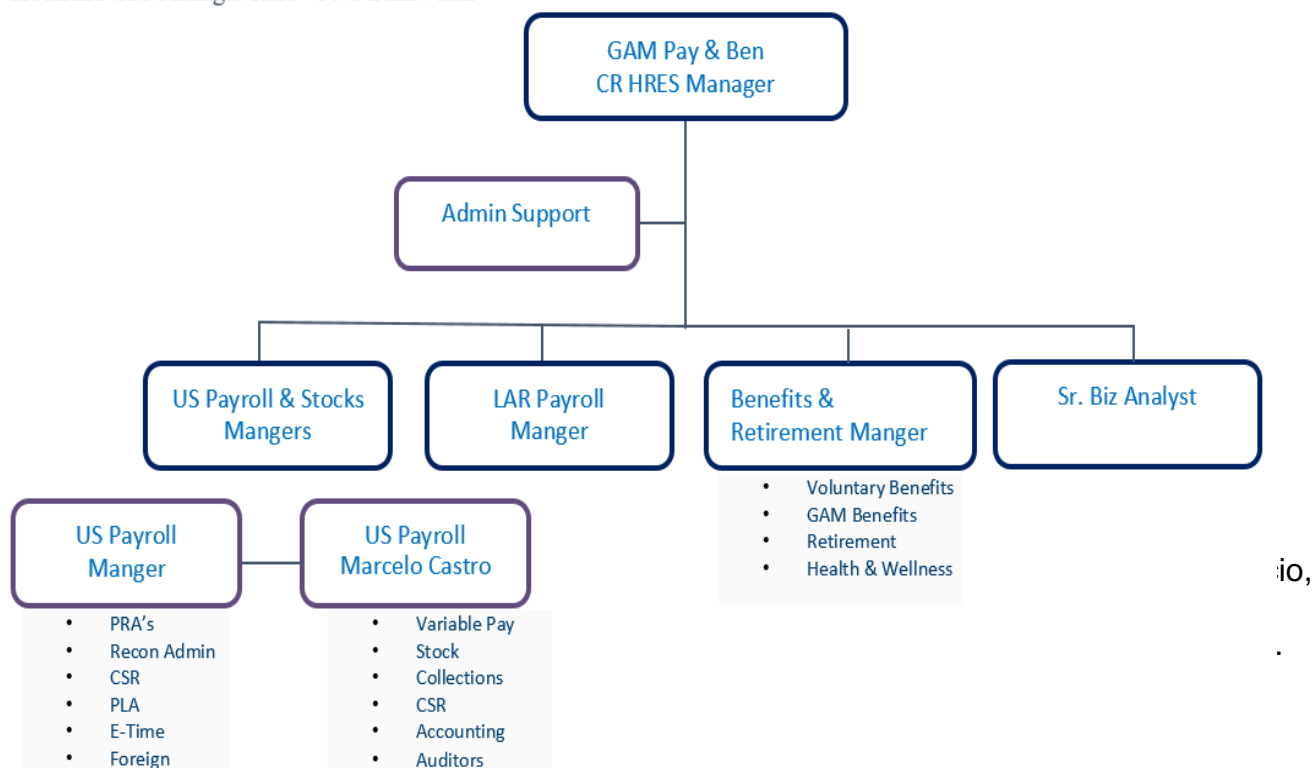
Fuente: <https://employeeportal.intel.com>

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE PAGOS Y BENEFICIOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INTEL DE COSTA RICA

Departamento PA & Ben

Key Messages:

- Total HC 63 (incl. 12 ICE)
- 5 direct reports (3 Managers + 2 IC's)
- CR HRES Site Manager Role ~30% Bandwidth



2.2 Contexto teórico

Concepto de administración

La administración es una parte fundamental en el éxito de toda organización, cada gerente y líder dentro de la organización conforman este grupo. A continuación se presenta una breve explicación del tema de la administración y las etapas del proceso administrativo

Según Joseph L. Massie, la administración es el método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerentes / líderes) coordinan las actividades de otras.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Imagen extraída de Google imágenes: “Etapas del proceso administrativo”

ETAPAS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

DIRECCIÓN

ETAPAS CONCEPTO	IMPORTANCIA	ETAPAS PROCESO	PRINCIPIO	TÉCNICAS PREGUNTA
<p>DIRECCIÓN</p> <p>Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de actividades Toma de decisiones Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Motivación Supervisión Comunicación Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento del conflicto Resolución del conflicto Del objetivo de la supervisión directa De la vía jerárquica 	<p>Cuantitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelos matemáticos Programación lineal Estadística Camino crítico <p>Cualitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Tormenta de ideas Delphi <p>Ver que se haga</p>



Fuente: Imagen extraída de Google imágenes: “Etapas del proceso de Dirección”

2.3 Contexto específico del tema

Liderazgo

Según John Maxwell, el liderazgo es una decisión que se toma, no un lugar donde alguien se sienta.

Los líderes 360 se esfuerzan en cambiar su manera de pensar y pasar de: deseo una posición que haga que las personas me sigan, a deseo convertirme en una persona que los demás deseen seguir.

Las personas generalmente se esfuerzan para lograr las expectativas del líder, si ellos valoran al líder.

A través de los años el concepto de liderazgo ha ido variando significativamente, hasta convertirse en una definición holística, la cual abarca no solo los objetivos comunes, sino también los individuales. Es decir, la función de un líder es crear un nivel de realización en sus colaboradores al combinar los objetivos de la organización con los personales de cada uno de los colaboradores.

El liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder, un gran líder es aquel que puede hacerlo día tras día, año tras año en una variedad de circunstancias (Prentice, 2014).

El liderazgo es diferente de la gestión, son dos sistemas de acción distintos que se complementan entre sí. La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad, aporta un grado de orden y consistencia a las funciones clave, como la calidad y la rentabilidad de los productos, mientras que el liderazgo, se ocupa de enfrentar el cambio (Prentice, 2014).

Goleman (2011) cita los principales componentes de la inteligencia emocional, los cuales menciona en su artículo ¿Qué hace un Líder?; a continuación se mencionan brevemente:

Autoconciencia: es el ingrediente principal de la inteligencia emocional, se define autoconciencia como una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias.

Autorregulación: Se refiere al control de los impulsos biológicos. Es el componente que nos libera de ser presos de nuestros sentimientos, estados de ánimo e impulsos emocionales, la autorregulación ayuda a hallar la forma de controlarlos e inclusive canalizarlos de una manera útil.

Motivación: A un verdadero líder lo motiva el afán de logro, busca el éxito por el simple hecho de lograrlo, no busca recompensas externas. Estas personas buscan desafíos creativos, derrochan energía inagotable, no suelen sentirse satisfechas con el status quo.

Empatía: Tener en consideración los sentimientos de los colaboradores, junto con otros factores en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

Tipos de liderazgo

Se destacan dos tipos de liderazgo, el liderazgo formal es cuando se asigna a una persona específica que toma el rol de líder o jefe en la organización, y el líder informal, referido al que surge dentro de un grupo según el consenso de sus miembros, es decir, por acuerdo grupal o por el desarrollo de las habilidades innatas para desempeñarse como líder, que a la vez requiere del

conocimiento de la organización. Lo anterior se ejemplifica con la descripción de la influencia que ejerce el liderazgo, concepto que para efectos de esta investigación Griffin & Moorhead (2011) lo definen como “la habilidad de afectar las percepciones, creencias, actitudes, motivación y/o conductas de otros” (p. 308).

Estilos de liderazgo

Dentro de los estilos de liderazgo existen muchas teorías y modelos desarrollados por distintos autores, donde se explican diversas perspectivas. Los estilos de liderazgo difieren unos de otros ya que el enfoque puede ser orientado a las personas, es decir, a las relaciones entre jefes y colaboradores, o bien, orientados a las tareas, que se basan en mostrar un alto interés por el desempeño y el cumplimiento de labores u orientados en definir la claridad de los roles del líder y de los colaboradores, etc.

El liderazgo nunca va a ser una ciencia exacta; sin embargo, no debe verse como un milagro para las personas que lo ejercen. Los directivos han de ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional, utilizando el estilo justo y apropiado en el momento justo, y en la justa medida. Su recompensa final serán los resultados.

En el año 2005, la consultora Hay/Mcber realizó un estudio del liderazgo eficaz, basado en una muestra aleatoria de 3871 ejecutivos seleccionados de una base de datos de 20.000 ejecutivos en el mundo. Este estudio reveló resultados que generaron grandes descubrimientos en el tema de liderazgo, entre ellos el hecho de que los grandes líderes se diferencian de los líderes promedio en no apoyarse en solo un estilo de liderazgo, sino cambiarlo dependiendo de

las circunstancias. Con los resultados, los expertos también lograron delimitar y describir seis estilos diferentes de liderazgo. A continuación, se describe cada uno de ellos:

En el cuadro siguiente se presentan las principales variables entre cada uno de los cuatro sistemas desarrollados por Likert, que coinciden con las mismas variables mencionadas por Blake y Mouton en su test.

Variables	Autoritario Coactivo	Autoritario Benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso de Decisión	El proceso está totalmente centralizado en la cúpula de la organización, la cual monopoliza todas las decisiones.	El proceso de decisión está centralizado en la cúpula, existiendo apenas delegación de decisiones simples y de rutina.	Se efectúa consulta a los niveles inferiores e se permite la delegación y la participación de las personas.	El proceso de decisión es totalmente delegado y descentralizado. La cúpula apenas define políticas y controla los resultados.
Sistema de Comunicaciones	El sistema de comunicaciones es bastante precario. Existen apenas comunicaciones verticales descendentes y destinadas a dar órdenes.	El sistema de comunicaciones es relativamente precario, prevaleciendo las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	El flujo de comunicaciones verticales (ascendentes y horizontales) está facilitado.	Las comunicaciones son consideradas como vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones Interpersonales	El contacto entre las personas origina desconfianza. La organización informal está vetada y se considera perjudicial. Cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas relaciones interpersonales con alguna condescendencia. La organización informal es muy incipiente y considerada como una amenaza a la empresa.	Se deposita en las personas alguna confianza. La empresa incentiva una organización informal y eficaz, con trabajo en equipo y grupos esporádicos.	El trabajo generalmente se realiza en equipo. La formación de grupos informales es imprescindible. Existe confianza mutua, participación e intervención grupal intensa.
Sistemas de Recompensa	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias. Obediencia restricta a los reglamentos internos. Raras recompensas y de cuño meramente salarial.	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias pero con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales raras.	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Castigos son raros y, cuando ocurren, son definidas por el grupo.

Todas las organizaciones en alguna etapa siempre estarán expuestas a cambios organizacionales, nuevas estructuras e implementación de nuevas estrategias

En la cúspide de las organizaciones se necesitan sujetos de grandes cualidades personales (visionario, maestro, misionero, etc.), que sepan dirigir con equilibrio orientado a los logros por objetivos sin olvidar el factor humano.

Se necesita un líder animador, un líder creador de cultura, que ayude a la construcción y el mantenimiento de la organización, se necesita un líder agente de cambio.

El modelo desarrollado por Rensis Likert en su *best seller New Patterns of Management*, y aún hoy ampliamente divulgado y utilizado, divide los estilos de liderazgo en cuatro tipos diferentes según el grado de uso de autoridad por el líder, concretamente:

Sistema I – Autoritario Coactivo: autocrático, fuertemente arbitrario y que organiza y controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización, son usadas amenazas e castigos, la comunicación es rara y el trabajo de grupo es inexistente. Las principales consecuencias negativas de este tipo de liderazgo son la sumisión, la dependencia, la inhibición y la desmotivación. Puede tener algunas consecuencias positivas, principalmente a nivel de la rapidez en la toma de decisiones. Se verifica generalmente en organizaciones de mano de obra intensiva y no especializada y con poca tecnología.

Sistema II – Autoritario Benevolente: autoritario e impositivo pero más condescendiente y menos rígido que el Sistema I; en este sistema existe ya alguna consulta y delegación y, a la vez

que las amenazas, existen también recompensas. Las consecuencias son semejantes a las del Sistema Autoritario Coactivo, aunque menos intensas. Sucede en organizaciones industriales con alguna tecnología y mano de obra más especializada.

Sistema III – Consultivo: más participativo y con menor arbitrariedad organizacional; los objetivos y las tareas son discutidas previamente, existe alguna comunicación de abajo para arriba y existe algún estímulo para el trabajo de grupo. Permite alguna seguridad colectiva y motivación de los trabajadores, volviéndose, con todo esto, más demorado que los anteriores. Usualmente utilizado en empresas de servicios y en algunas áreas de empresas industriales más organizadas.

Sistema IV – Participativo: democrático, donde todos participan democráticamente en la toma de decisiones; existe buena comunicación en todos los sentidos y se alcanza un buen nivel de motivación. De las principales consecuencias se destaca el sentimiento de seguridad colectiva y de interdependencia y una mayor motivación, pudiendo, con todo, el proceso de decisión ser más demorado. Localizada en empresas de elevada tecnología y personal especializado, donde los profesionales desarrollan actividades complejas.

También, según estudios realizados a diferentes empresas de diferentes sectores de producción, se trató de diversificar la información con la que se trabajaba. En estos estudios los investigadores identificaron dos tipos de líderes. Según Blake y Mouton existen los líderes:

Los orientados a la producción

Serían los que organizan y definen las tareas para la consecución de los objetivos, mientras para ellos las necesidades de los subordinados resultarían un tema intrascendente.

Los orientados a los empleados

En su caso, las decisiones son compartidas, y consideran importantes las necesidades y el desarrollo individual de cada empleado. Se desarrollaron estudios para tratar de verificar las dos conductas de liderazgo identificadas. Entre ellos se puede citar el estudio de Morse y Reimer (1956) (Sánchez, Vázquez, J. F. en Liderazgo: Teorías y aplicaciones (2010)).

Para esto vamos a utilizar la Rejilla Gerencial (Blake y Mouton)

REJILLA GERENCIAL (BLAKE Y MOUTON)

Con estas investigaciones anteriores, se completaron las que hicieron **Blake y Mouton (1964)** con la denominada Rejilla Gerencial.

Al examinar las dimensiones de la Rejilla Gerencial se están midiendo actitudes, porque el interés son sentimientos o emociones hacia algo, pero no conductas realizadas. Las dimensiones planteadas por Blake y Mouton son independientes entre sí, y sus puntuaciones oscilan entre 1 y 9, por lo tanto, la rejilla que ellos establecían incluyó la existencia de 81 posibles estilos del liderazgo. A continuación se describen los cinco más destacables:

•**Estilo de liderazgo 1.1:** puntuación mínima tanto en la dimensión interés por la producción como en la dimensión interés por las personas.

Se le conoce como Dirección empobrecida:

•**Estilo de liderazgo 9.1:** refleja puntuación máxima en el interés por la producción y sin embargo, mínimo por las personas.

Dirección de tarea: Las personas constituyen un elemento similar a las máquinas. La responsabilidad del directivo consiste en planificar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

•**Estilo de liderazgo 1.9:** refleja puntuación máxima en la dimensión interés por las personas y mínima en producción.

Dirección tipo “Club de amigos”

•**Estilo de liderazgo 5.5:** refleja puntuación intermedia en ambas dimensiones.

El Liderazgo Punto medio

•**Estilo de liderazgo 9.9:** representa el estilo de liderazgo óptimo, refleja una puntuación máxima en ambas dimensiones.

Dirección de Equipo

En este modelo, existe un estilo ideal de liderazgo (el estilo 9.9), puesto que las dos dimensiones, interés por las personas y por la producción, son dimensiones complementarias, de tal forma que para potenciar la función de liderazgo, el líder tiene que adoptar y desarrollar ambas dimensiones.

Sin embargo, al igual que con los demás modelos en los que exclusivamente se tiene en cuenta la conducta del líder, encontramos las mismas críticas y coinciden todas en que no se tienen en cuenta las variables situacionales citadas anteriormente, como en el caso de las investigaciones realizadas por las universidades de Ohio y Michigan (1950 y 1960 respectivamente).



Fuente: Imagen extraída de Google imágenes: “rejilla gerencial de Blake y Mouton”.

Explicación de la Malla Gerencial

<p>Gerente (9,9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto en la tarea • Alto en las relaciones 	<p>Según el jefe:</p> <p>Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él.</p> <p>La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.</p>
<p>Gerente (1,9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto en las relaciones • Bajo en la tarea 	<p>Según el líder:</p> <p>Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias.</p> <p>Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.</p>
<p>Gerente (5,5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupación media por la producción y por el personal 	<p>Según el líder:</p> <p>Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola autocrática hacia las personas.</p>
<p>Gerente (9,1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto en la tarea • Bajo en relaciones 	<p>Un líder en esta posición cree que:</p> <p>La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran solo en un grado mínimo.</p>
<p>Gerente (1,1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo en tarea • Bajo en relaciones 	<p>Este es un líder conformista.</p> <p>Él cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.</p>

Para concluir el paso por las teorías funcionalistas se debe mencionar las aportaciones que hicieron psicólogos como **Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1958)** junto con otros, los cuales se quedaron de forma híbrida entre las teorías funcionalistas y las contingenciales. Estas

contribuciones resultaron ser de gran influencia y se sumaron a la dimensión de la conducta del líder en función de la situación: vuelven a incidir en que el énfasis no solo está en el líder sino también en la situación donde se va a desarrollar el liderazgo. Así, el estilo de liderazgo se puede representar en un continuo entre dos posiciones extremas: las conductas democráticas, que están orientadas a las personas, y las conductas autoritarias, que están orientadas a las tareas.

También se puede encontrar otra teoría relacionada, como la Teoría de la Contingencia.

TEORÍAS CONTINGENCIALES (MODELO DE FIEDLER)

El modelo de la contingencia de Fiedler (1964, 1967, 1971) (Sánchez, Vázquez, J. F. en Liderazgo: teorías y aplicaciones (2010)) incluyó la contribución de las teorías anteriores, tanto las basadas en los rasgos como las teorías conductuales, y agregó una nueva variable: la situación.

Por ello este enfoque resulta muy conveniente a la hora de predecir qué tipo de liderazgo emergerá en una situación específica dada. De esta forma se tratan de superar las visiones simplistas de la realidad de los enfoques anteriores. Para ello, y a la hora de estudiar problemas concretos, Fiedler prefiere considerar la situación de la que se parte para después aplicar el tipo de liderazgo que sea más conveniente y esté mejor relacionado con otros roles que existen en el grupo. Este autor define estilo o tipo de liderazgo como “un sistema relativamente consistente de interactuar con otros que ocupan una posición subordinada” (Fiedler, 1971).

- 1- La posición de poder del líder: grado en que el puesto confiere al líder autoridad para recompensar y castigar a los miembros del grupo. Se mide a través de comprobaciones realizadas a un enjuiciador experimentado.
- 2- La estructura de las tareas: se refiere al grado en el cual las metas, procedimientos y guías de trabajo se especifican (el qué y cómo). La medición se basa también en la delimitación que realizan enjuiciadores experimentados de cuatro dimensiones: verificabilidad de la decisión, claridad de metas, variedad de caminos para la meta y especificidad de la solución.
- 3- Las relaciones personales entre el líder y los dirigidos tienen que ver con el grado en el cual los miembros del grupo apoyan, aprecian, confían en el líder. Se evalúan mediante la escala de atmósfera grupal (Fiedler, 1967).

Otra aproximación al liderazgo es la de la teoría de la contingencia, es el modelo de “liderazgo participativo” propuesto por **Víctor Broom y Phillip Yetton** (1973).

En él se relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisión. Los autores sugieren que la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton (E. Kaufmann, A., Líder global: En la vida, en la empresa, (1999) pág. 37) es normativo y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión, en función de los diferentes tipos de situación.

Los supuestos básicos que guiaron el desarrollo de este modelo son los siguientes:

La conducta de líder debe especificarse sin ambigüedad;

Ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones;

La unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular o resolver y el contexto en el que ocurre;

El método de liderazgo usado en una situación, no debería constreñir el método o estilo usado en otras;

Hay un cierto número de procesos sociales discretos, mediante los cuales pueden resolverse los problemas organizacionales, y esos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación de los subordinados en la solución de problemas;

Los métodos de liderazgo varían con el número de subordinados que están afectados por la situación.

En términos generales, las teorías de la contingencia sugieren que el liderazgo efectivo es función del lugar que ocupa el líder en la organización, del tipo de tarea por realizar, de los atributos de personalidad del líder y de los subordinados, y de un cierto número de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los subordinados respecto al líder.

Las teorías de la contingencia continúan siendo el principal paradigma que domina el panorama de los estudios de sobre liderazgo. Sin embargo, junto a las diversas posiciones críticas, han aparecido posiciones teóricas alternativas. Un cierto número de investigadores han señalado la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder, y no solo sus efectos. Así lo expone Alicia E. Kaufmann (1999, pág. 39).

Con esto se cierra el apartado de antecedentes, en el cual, como se ha podido ver, se desarrollaron diversas teorías, así como visiones y percepciones sobre el factor o factores determinantes de la personalidad, para saber si alguien podía ser líder o no, como es el caso de la teoría de los rasgos, los efectos que tenía liderar de una manera u otra, como se puede ver en los estilos de liderazgo de Lewin.

Asimismo, qué factores, además de los que aporta el líder tienen efectos en el grupo; la situación en la que estos se encuentran, cómo se puede ver en la teoría situacional o rejilla gerencial y por último, la teoría de Fiedler; estudiar e investigar los alrededores del líder y el grupo, es decir, los factores externos, no estudiar el liderazgo como si estuviera en un sistema cerrado analizando exclusivamente sus efectos sino también analizando el porqué de ese comportamiento, indagando en las causas.

Habiendo visto cuáles son las principales teorías sobre el fenómeno del liderazgo, se pasará a conocer el método y procedimiento empleados para llevar a cabo el trabajo de campo e investigación.

Toma de decisiones

“La toma de decisiones es un proceso más complejo y amplio que simplemente elegir entre alternativas, incluye identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de dicha solución” (Robbins, 2000).

Tipos de toma de decisiones

Las decisiones pueden ser de dos tipos: Programadas y No Programadas.

Decisiones programadas

Se deben tener identificadas aquellas situaciones que, por recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se deba hacer.

Decisiones no programadas

Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieran una solución específica y particular por parte de los implicados. Las decisiones no programadas, por la importancia que involucran, se reservan al personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

Características de las decisiones

- . Certeza

Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.

- . Incertidumbre

Estado que existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.

Etapas en el proceso de toma de decisiones

Según Robbins, el proceso de toma de decisiones pasa por las siguientes etapas:

- 1.- Identificar y definir el problema.
- 2.- Establecer objetivos.
- 3.- Fijar prioridades.
- 4.- Determinar causas del problema.
- 5.- Buscar soluciones alternativas.
- 6.- Evaluarlas y elegir una.
- 7.- Ponerla en práctica.
- 8.- Realizar seguimiento.

Comunicación

La comunicación, según Hernández & Londoño (2013), referido por W. Griffin & Moorhead (2011) se define como "... el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados" (p. 30). Así mismo, se refieren al concepto de comunicación como "la

interacción social por medio de mensajes” (p. 30). La comunicación nace a partir de la concepción del pensamiento, luego este se conceptualiza en idea y por último se transforma en un mensaje, este proceso lo llevan a cabo las personas toda vez que desean comunicar y expresar alguna idea, proceso por medio del cual inicia la comunicación.

Resolución de conflictos por medio de la comunicación

Tipos de comunicación

A continuación, se definen los tipos de comunicación que existen a nivel organizacional.

Horizontal

Es aquella que se establece entre personas donde no existe la presencia de autoridad. Al contrario, la comunicación jerárquica es la que se establece en organizaciones con una estructura vertical, donde ciertas personas tienen más autoridad que otras en ciertas funciones, produciendo desigualdades entre las personas que forman e interactúan en la organización.

La comunicación horizontal se da entre personas de un mismo nivel jerárquico y que suelen formar parte de un mismo departamento o de un mismo grupo, mientras que entre diferentes departamentos y grupos la relación es jerárquica, igual que en la toma de decisiones sobre aspectos que influyen a toda la organización

Vertical

Es aquella que fluye ascendente o descendientemente dentro de una estructura organizacional que se da entre los jefes Gerentes y los subordinados. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los empleados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Relaciones interpersonales

Según John Maxwell (p. 5), reconocido experto de liderazgo a nivel internacional, relacionarse es la aptitud de identificarse y establecer lazos con las personas de un modo tal que aumenta la influencia que se tiene sobre ellas.

Cuando se interacciona con otros, se accede a un lugar que permite aprovechar al máximo sus aptitudes y talentos.

Jay Hall, de la consultora Teleometrics, estudió el desempeño de 16 000 ejecutivos y observó que hay una relación directa entre los logros y la capacidad para interesarse por las personas y conectarse con ellas. He aquí algunos hallazgos.

EJECUTIVOS CON GRAN CANTIDAD DE LOGROS	EJECUTIVOS PROMEDIOS	EJECUTIVOS CON POCOS LOGROS
<p>Se interesaban por las personas y por las ganancias</p> <p>Eran optimistas respecto de sus subordinados.</p> <p>Pedían consejos a sus inferiores, sabían escuchar.</p>	<p>Se concentraban en la producción.</p> <p>Estaban más centrados en su propio estatus.</p> <p>Eran resistentes a pedir consejos a sus inferiores.</p> <p>Escuchaban solo a sus superiores</p>	<p>Se preocupaban por su propia seguridad.</p> <p>Demostraban cierta desconfianza de sus subordinados.</p> <p>No pedían consejos</p> <p>Evitaban la comunicación y se guiaban por los manuales de normas de la compañía.</p>

El líder que practica las relaciones interpersonales busca favorecer la participación franca, amistosa e inteligente equilibrada de los miembros del grupo.

Para que un líder o cualquier persona fortalezca las relaciones humanas del equipo al que pertenece, debe poner en práctica factores como:

Respeto: Se refiere a considerar las creencias, ideas y sentimientos de las demás personas.

Comprensión: Es aceptar a las demás personas con sus limitaciones, derechos, debilidades, fortalezas y características personales.

Cooperación: Se refiere a desempeñar alguna tarea, de forma voluntaria, para alcanzar un mismo fin.

Comunicación: Este factor facilita la recepción y transmisión de opciones, información e ideas.

Cortesía: Es el trato cordial que contribuye al entendimiento con las demás personas.

Tipos de comunicación interpersonal

El éxito o fracaso de las relaciones de un líder depende, en gran medida, del tipo de comunicación que utiliza para liderar. Algunas formas de comunicación asertiva y no asertiva son:

- Positiva
- Abierta
- Negativa
- Cerrada
- Clara
- Profunda
- Confusa
- Superficial
- Habitual
- Directa
- Ocasional
- Indirecta

Producción- Enfoque en los resultados

“No todo lo que cuenta es evaluable, ni todo lo que puede evaluarse, cuenta” Albert Einstein.

La rejilla gerencial resulta de la combinación de dos ingredientes fundamentales del comportamiento gerencial. Uno es la preocupación por la producción; el otro, la preocupación por la gente. Preocupación por no significa una dedicación a metas específicas ni significa los resultados logrados en sí mismos; significa el enfoque general hacia la dirección, que gobierna los actos de un supervisor o de un gerente, en la medida en que este se preocupa por la producción y por la gente.

Preocuparse por la producción no quiere decir solamente los productos físicos fabricados. El término producción puede referirnos al número de buenas ideas de investigación, el número de cuentas procesadas, el volumen de ventas, la calidad del servicio prestado, o de las decisiones de políticas de alto nivel que se han tomado y cosas por el estilo. En forma similar, la preocupación por la gente incluye el interés por las amistades, por el compromiso personal con el trabajo, por el auto-respeto de alguien, por la paga equitativa y cosas similares.

(Artículo publicado en la revista Management Today en español, Sección “Clásicos de la Gerencia”, agosto de 1984, pp. 44 – 48).

Motivación

La motivación es aquel conjunto de acciones que fomentan en el ser humano una serie de comportamientos hacia determinada situación, suele ser un impulso que tiene una persona hacia determinado acto, es aquello que mueve al ser humano a comportarse de una manera específica ante una situación que tiene por objetivo satisfacer una necesidad.

Existen dos tipos de motivación, por una parte se ubica la motivación extrínseca, la cual se conoce también como externa, la cual es influida por factores externos que se encuentran en el entorno y por otra parte está la motivación intrínseca o bien la interna, que sale a flote por la satisfacción de las carencias interiores, la cual suele ser más duradera.

Según Maslow (1991), la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en cinco y las establece en una pirámide donde ubica como base las necesidades que se consideran básicas, que se vinculan con la supervivencia; en el segundo extracto se ubican las necesidades de seguridad y protección; en el tercero, las que se vinculan con nuestro carácter social o bien las llamadas necesidades de afiliación; seguidamente en el cuarto escalón, aquellas carencias estrechamente ligadas con la estima hacia la persona directamente, también denominadas necesidades de reconocimiento, y en la cúspide de la pirámide, se puede ubicar las necesidades de autorrealización.

La teoría del norteamericano Maslow establece que las necesidades ubicadas en la cúspide se satisfacen únicamente cuando se ha logrado satisfacer las necesidades ubicadas en la base de la pirámide, teniendo un comportamiento evolutivo.

A nivel organizacional, la motivación se considera un factor esencial en el desarrollo, ya que se ve estrechamente ligada con la eficiencia y la calidad con la cual se llevan a cabo las tareas que demanda un puesto de trabajo, las cuales a la postre repercuten en el desarrollo empresarial.

La motivación es un proceso psicológico básico y es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano, ya que interactúa con otros procesos mediadores en el entorno, como lo son la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje. La motivación no se puede visualizar a simple vista, se requiere de una medición y percepción más profunda para poder medirla (Chiavenato, 2009).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)

La finalidad de la investigación hace referencia a los aportes que dará, ya sea en cuanto a la producción y generación de conocimiento sobre el tema estudiado en, por ejemplo, administración, educación, derecho, publicidad, psicología, o en lo relativo a las recomendaciones, manuales, acciones y planes tangibles y útiles que se elaborará producto de la información recabada, con el fin de contribuir a resolver el problema investigado (Rodrigo, 2013, p. 64).

La investigación teórica, dice Rodrigo Barrantes Echavarría: “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación... para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (2013, p. 64). Es decir, es la investigación que parte de un conocimiento existente, pero considera que está incompleto, no está demostrado o tiene prejuicios, en cuyo caso, el fin es producir más y mejor conocimiento a efecto de poder contribuir a depurar, ampliar y fundamentar el existente.

En palabras de Rodrigo Barrantes Echavarría: “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (2013, p. 64). Es decir, con base en la información recabada, la investigación aplicada plantea y elabora recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros, para resolver problemas concretos que ocurren en un determinado lugar.

En este trabajo de investigación se usara la investigación teórica.

3.1.2 Dimensión temporal (transversal/longitudinal)

En cuanto a la delimitación o alcance temporal, existen básicamente dos tipos de investigaciones: la transversal y la longitudinal.

La transversal, señala Barrantes (2013, p. 64): “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. Es decir, “acortar” el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y a profundidad en un momento específico. Para la investigación transversal lo más importante es poder analizar y comprender el tema de estudio en profundidad, es decir, en detalle, más que el analizar el comportamiento del tema a lo largo del tiempo.

Investigación longitudinal, analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo; todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo. Visto así, en la investigación longitudinal el tiempo es la variable central; es la variable que explica, pues se asume la hipótesis de que los temas y hechos investigados se pueden explicar y entender mejor considerando la influencia que tiene sobre ello el tiempo, el cambio histórico (Barrantes, 2013, p. 64).

En este trabajo de investigación se usara la dimensión longitudinal.

3.1.3 Marco (mega-macro-micro)

El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. Refiere, entonces, a qué tanto abarca la investigación; lo cual depende, entre otras cosas, de la existencia o no de recursos económicos, de tiempo, de cantidad de investigadores y del grado conocimiento de la temática.

Mega: se pretende estudiar un gran espacio o temática, se dice que la investigación tiene un marco mega; a saber, una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicos y para ello se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del Derecho Laboral.

Lo macro, en cambio, refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del Derecho Laboral, por ejemplo, sobre el salario mínimo (Alexis Chinchilla, Galo Guerra y Luis Francisco Corrales, 2010, p. 26).

Finalmente, el marco o espacio **micro** de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación.

En este trabajo de investigación se usará la investigación Micro, ya que se estará estudiando solo un departamento del área de recursos humanos

3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)

Cuantitativa

Roberto Hernández *et al.* (2014), afirma que: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (p. 4).

Cualitativa

Según Hernández Sampieri, Roberto (2003, p. 6), afirma: “Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones”.

En cuanto al enfoque cualitativo, indican Roberto Hernández *et al.* “se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencia y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (2014, p. 9).

Mixta

Va entremezclando ambos enfoques a lo largo de todo el proceso, que se vuelve más complejo.

En este trabajo de investigación se usará la naturaleza cualitativa.

3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

En esta investigación se utilizará el método de investigación descriptivo.

Por el carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras.

La investigación exploratoria

Como su nombre lo indica, es la investigación que se realiza para conocer sobre un tema poco investigado, en cuyo caso, su propósito central es aportar información nueva, sobre todo de tipo descriptiva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar. Por ejemplo, hacer un estudio de mercado, que no se ha hecho antes, en el cantón de Moravia, para medir la viabilidad y factibilidad existentes para poder abrir un negocio de comida caribeña. O, una investigación psicológica, no hecha antes, para conocer cómo gestionan las persona el duelo cuando fallece un familiar lejano o cuál es la influencia de la musicoterapia en el manejo de la depresión de jóvenes.

La investigación descriptiva

Corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo. Por ejemplo, describir en detalle cómo una docente da su clase, cómo una empresa recluta y selecciona trabajadores o cómo se maneja la contabilidad en una empresa.

La investigación analítica-interpretativa busca, en primer lugar, conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender -en sentido hermenéutico- por qué razones, motivos o circunstancias esto ocurre. Por ejemplo, investigar las razones jurídicas-administrativas que hacen que procesos judiciales tengan tantas apelaciones con lugar. O analizar y entender, cómo y por qué razones el liderazgo influye sobre la productividad o por qué razones un producto X que tiene buenas cualidades no es consumido en el mercado.

La investigación causal se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como un efecto. Es decir, estudia la relación causa-efecto y causas-efecto. Por ejemplo, busca explicar las causas administrativas o personales que provocan una alta rotación de personal en una institución pública, o, por otro lado, las causas educativas, socioeducativas, o socioafectivas que influyen en la baja promoción en matemática en los colegios.

La investigación correlacional, por su parte, trata de probar, mediante ejercicios estadísticos, el nivel de relación que existe en las causas y los efectos, con el fin de medir el nivel de intensidad de la relación. Por ejemplo, qué tanto influye la personalidad del docente en

el aprendizaje de los estudiantes o el salario y los horarios flexibles en la motivación de los trabajadores.

Por su parte, la investigación retrospectiva tiene como fin analizar un tema actual, pero basándose sobre todo en fuentes secundarias ya existentes. Este tipo de investigación no es una investigación histórica, como las hacen los historiadores, sino que es un estudio basado en una información que ya existe, porque ya fue producida, por lo que la tarea de la investigación es recolectarla, agruparla, categorizarla y analizarla. Por ejemplo, analizar los pronunciamientos dados por la Sala Cuarta, en los últimos diez años, respecto al agua como derecho humano, cómo bien público, más que como mercancía o, analizar de acuerdo con lo que señala una normativa internacional, el manejo que una empresa X le ha dado a sus estados financieros en los últimos seis años.

Por último, la investigación prospectiva lo que busca es analizar un fenómeno de actualidad a fin de poder obtener información que permita predecir, pronosticar y proyectar cuál puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo, si la organización no toma algunas decisiones. Por ejemplo, analizar qué puede ocurrir en el futuro cercano si la empresa no mejora el servicio al cliente, si la administración de justicia no disminuye los miles de casos de judiciales pendientes, si no se trabaja en la institución el tema de las inteligencias emocionales y si no se les brinda a los docentes capacitación en didáctica.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

El departamento en estudio será el departamento de Pagos y Beneficios de la empresa Componentes Intel de Costa Rica.

Criterios de inclusión

Se incluirá mujeres y hombres con más de 3 meses de laborar en la empresa Componentes Intel de Costa Rica.

Criterios de exclusión

Hombres y mujeres que no hayan sido contratados directamente por la empresa Componentes Intel de Costa Rica (subcontratista).

3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)

3.2.2 Fuentes primarias

Son las fuentes que sistematizan en mayor medida la información, generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas.

Según Sampieri *et al.* (2010), además se puede definir que dentro de una investigación "... las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas

científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras...” (p. 57).

Para efectos de esta investigación, las fuentes primarias se definen como toda la información de primera mano que brinda la empresa, además de la información recabada producto de los resultados de los test, encuestas y entrevistas aplicadas, serán los insumos que están en función de los objetivos específicos planteados en este estudio.

3.2.3 Fuentes secundarias

Guzmán (2015) define que: “Las fuentes secundarias permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otro” (p. 1).

Para lo concerniente a este estudio, las fuentes consultadas como secundarias son: libros relativos al liderazgo organizacional, tesis, revistas, artículos, videos etc.

3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO

3.3.1 Población y muestra

Definición y caracterización de la población

Según la presente investigación, se delimita la población, la cual definen Sampieri *et al.*, (2010) como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Al conocer las características de la población sujeto de análisis, se identifica que la población está conformada por todos los colaboradores del departamento de PA & Ben de la empresa Componentes Intel en Heredia, para un total de 70 colaboradores.

3.3.2 Probabilística

Es cuando todos los sujetos que conforman el subgrupo tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección mecánica; este procedimiento es esencial en las investigaciones con enfoque cuantitativo, porque se suelen recoger los datos mediante encuestas y cuestionarios para luego analizarlos estadísticamente. Las unidades muestrales o elementos se eligen en forma aleatoria; es decir, al azar, de modo que exista la misma probabilidad de que cualquiera participe.

Los procedimientos para la selección de los individuos que formarían parte de la muestra, son, por ejemplo, tómbola o números Random, entre otros.

Números Random: se hace un cuadro de números que corresponde a la lista de posibles unidades muestrales, luego, se marca un sector de ese cuadro y se escogen.

3.3.3 No probabilística

“Se da cuando la elección depende de las características de la investigación y la toma de decisión de una persona o grupo.” Metodología de la investigación – Sampieri 5ta Edición

Se pretende hacer una investigación acerca de los estilos de liderazgo. Se involucran únicamente los colaboradores que pertenecen al departamento de PA & BEN que trabajan en Intel; es decir, es requisito ser empleado de ese departamento.

3.3.4 Censo

Robert Johnson & Patricia Kuby (2007) definen censo como una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total;

En esta investigación se aplica el instrumento censo ya que se estudiará el 100% del liderazgo del departamento y el 100% de los colaboradores del departamento de Pagos y Beneficios, el cual representa el total de dicho departamento.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

a. Métodos, técnicas e instrumentos, procedimientos aplicados y presentación

Con el fin de generar conclusiones y recomendaciones viables, se realizará un estudio de campo para generar datos cualitativos y descriptivos, para lo cual se utilizarán una serie de herramientas e instrumentos, que facilitarán el proceso de recaudación de datos. A continuación, se detalla cada uno de estos instrumentos.

Entrevista

“La entrevista es una modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado” (Arias, 2006, p. 35).

Se realizó un test guiado a cada uno de los colaboradores del departamento de PA & Ben, por parte de la investigadora.

El cuestionario

“Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables por medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández *et al.*, 2010, p. 46).

El cuestionario es un instrumento que permite la recolección de información por medio de determinadas preguntas sobre un tema previamente estudiado y definido para obtener puntuaciones generales y globales sobre dicho tema.

Las ventajas del uso del cuestionario radican su bajo costo, su capacidad para brindar información sobre grupos más amplios de personas en lapsos de tiempo más cortos con más eficiencia, así como la facilidad de cuantificar e interpretar los datos recolectados.

En esta investigación se utilizará el instrumento cuestionario.

1er instrumento: Se les aplicó el test de Kurt Lewin (sin fecha) a los gerentes del departamento de Pagos y Beneficios del área de recursos humanos de la empresa Intel, lo que permitió

conocer qué visión tiene cada uno de ellos sobre el estilo de liderazgo que ejerce su superior jerárquico dentro del departamento, y que estos respondieron basándose objetivamente en el criterio que creen que “su superior” aplicaría en cada situación o contexto. Este test hace referencia a los tres estilos de liderazgo que Kurt Lewin considera que existen: autoritario, Democrático y *laissez-faire*. De los cuales predominó el Democrático en un 80%

El estilo 1 es el “autoritario”; estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Es un líder paternalista, que usa técnicas directivas, rígidas, favorece estereotipos de conducta en el grupo y de esta manera favorece la dependencia.

El 2, el “democrático”; estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final tome la decisión. Sabe delegar su autoridad, es sensible, su objetivo es crear las condiciones que permiten la participación del grupo en la elaboración y ejecución de tareas.

El 3, el *laissez faire*. Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas este sea el responsable por los resultados. Líder que deja hacer, delega al grupo su auto estructuración, al dejar al grupo librado a sí mismo, este entra en confusión, y en caos y el líder los lleva a la autodestrucción.

2º instrumento: Se les aplicó otro test de Blake y Mouton (1964) con la denominada Rejilla Gerencial a los gerentes del departamento y sus empleados directos del departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel, lo que permitió conocer si sus gerentes están enfocados en las tareas o en el factor humano. Este test hace referencia a los cinco estilos de liderazgo que Blake y Mouton consideran que existen: Estilo club de amigos 1.9, estilo dirección en equipo 9.9, el punto medio 5.5, dirección empobrecida 1.1, dirección de tarea 9.1.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Definición conceptual

Permite la comprensión del fenómeno, refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico en forma resumida. Ejemplo: Calidad Educativa. (Chinchilla, Guerra, Corrales, 2010, p. 39).

Definición operacional

Refiere a traducir en indicadores, que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica (Chinchilla, Guerra, Corrales, 2010, p. 40).

Definición instrumental

Se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables (Chinchilla, Guerra, Corrales, 2010, p. 41).

Conceptos constantes

Los conceptos que permanecen estables y no varían en esta investigación son los sujetos que se someterán a encuestas, como los empleados gafete azul que laboran para la empresa.

Conceptos variables

Entre los conceptos variables están: ser despidos, renunciaciones, incapacidades.

- Designan aspectos discernibles de un objeto de estudio.
- Analizan la distribución de una población.
- Formulan relaciones descriptivas, explicativas o predictivas sobre esta.
- Dan a conocer algo sobre su comportamiento.

Cuadro de las variables de los objetivos

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Definición Instrumental	Fuentes de Información
Identificar los estilos de liderazgo de los gerentes del departamento de Pagos y Beneficios	La Rejilla Administrativa o Rejilla Gerencial	Medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo (Blake, 2004).	Club Social Creador de Equipos Punto Medio Indiferente Dictatorial	Tareas Gente	Pregunta de la 1 a las 18	Test a gerentes del departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de Intel Costa Rica
Analizar cómo perciben los colaboradores el estilo de liderazgo de los gerentes del departamento de Pagos y Beneficios	La Rejilla Administrativa o Rejilla Gerencial	Medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo (Blake, 2004).	Club Social Creador de Equipos Punto Medio Indiferente Dictatorial	Tareas Gente	Pregunta de la 1 a las 18	Test a los colaboradores del departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de Intel Costa Rica
Analizar los resultados entre el estilo de liderazgo que perciben los gerentes que tiene Vs el estilo de liderazgo que cree cada gerente tener	La Rejilla Administrativa o Rejilla Gerencial	Medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo (Blake, 2004).	Club Social Creador de Equipos Punto Medio Indiferente Dictatorial	Tareas Gente	Pregunta de la 1 a las 18	Test a los colaboradores del departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de Intel Costa Rica
Comparar el estilo de liderazgo de los gerentes	Comportamiento Humano	Método eficaz para comprender y mejorar las	Democrático Autoritario Liberal	Proceso de Decisión Relaciones Interpersonales	Pregunta de la 1 a la 33	Test a gerentes del departamento de Pagos y Beneficios del departamento

según Kurt Lewin		dinámicas sociales (Kurt Lewin, 2004)		Sistema de comunicaciones Sistema de Recompensas		de Recursos Humanos de Intel Costa Rica
------------------	--	---------------------------------------	--	--	--	---

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4. RESULTADOS

Este test se le realizó al 100% de los empleos y gerentes del departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel.

Con base en el test según Blake y Mouton realizado a los gerentes y sus empleados directos, a continuación se muestran los resultados en un cuadro comparativo según la percepción de los miembros sobre el estilo de liderazgo existente en su departamento y el estilo de liderazgo que cree cada gerente tener.

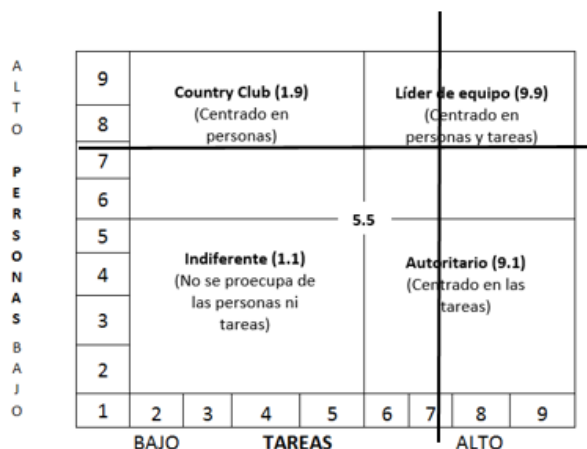
Percepción del estilo de liderazgo según sus empleados		
Gerente	Gente	Tareas
Gerente A	7.62	7.14
Gerente B	8	7.84
Gerente C	6.36	6.48
Gerente D	6.27	6.25
Gerente E	6.55	5.73

Estilo de liderazgo según el gerente	
Gente	Tareas
8.2	7
7.4	6.8
6.6	6.2
6	7
7	5.6

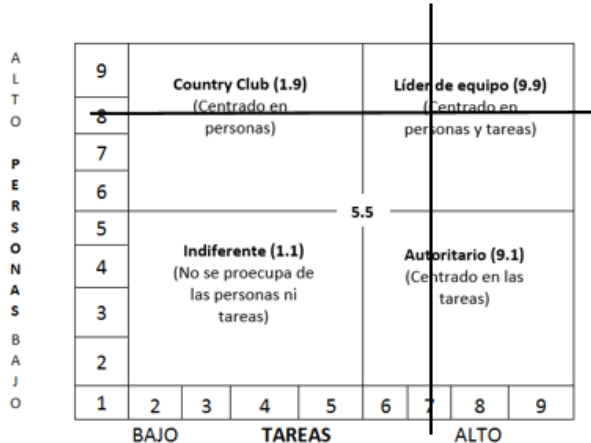
A continuación se presentan los datos que arrojan los resultados del tipo de liderazgo de cada gerente según su criterio, en comparación con el resultado de sus colaboradores.

GERENTE A

Percepción según sus colaboradores

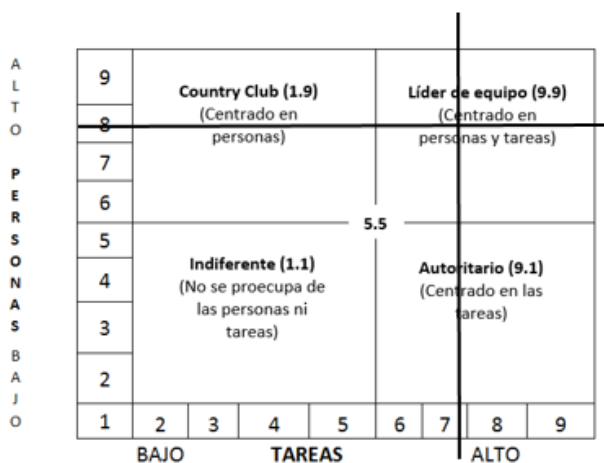


Estilo de Liderazgo según el gerente

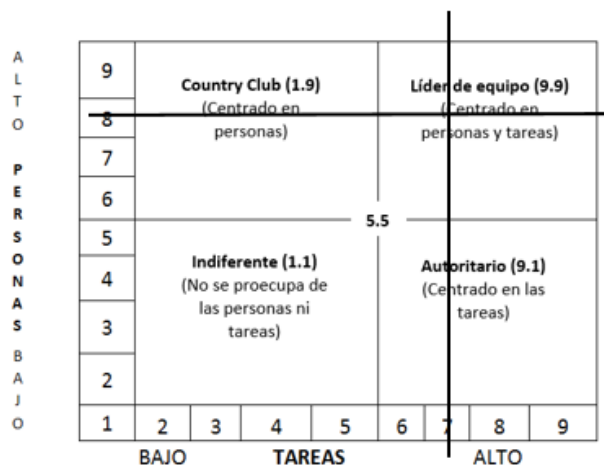


GERENTE B

Percepción según sus colaboradores

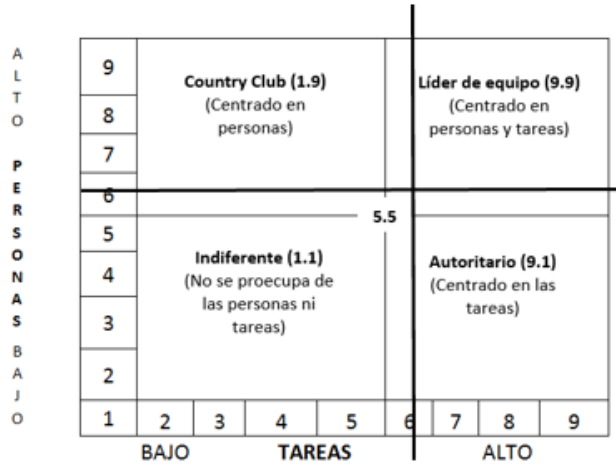


Estilo de Liderazgo según el gerente

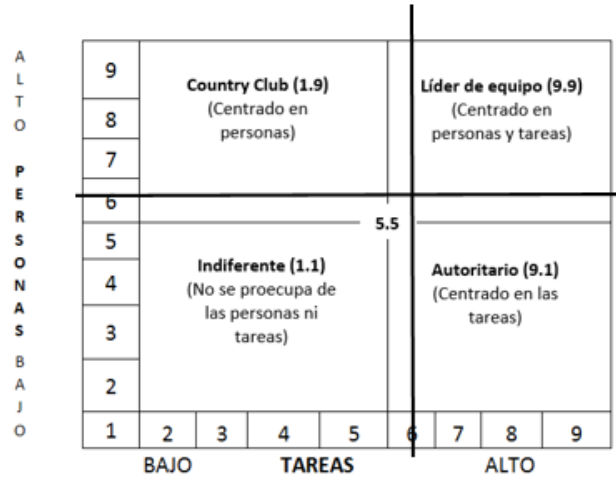


GERENTE C

Percepción según sus colaboradores

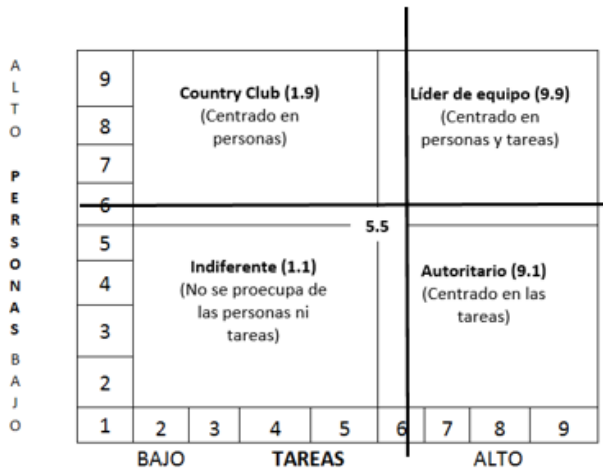


Estilo de Liderazgo según el gerente

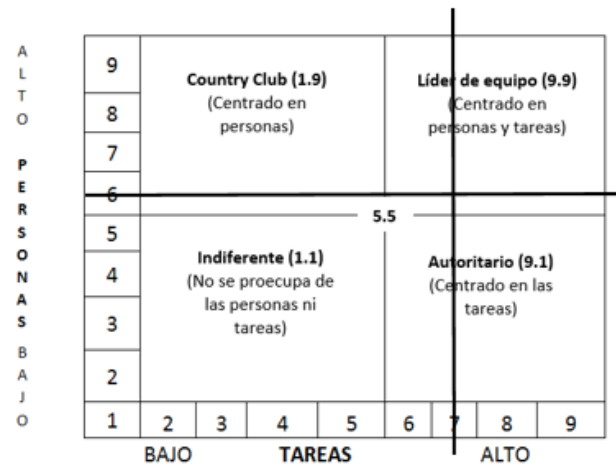


GERENTE D

Percepción según sus colaboradores

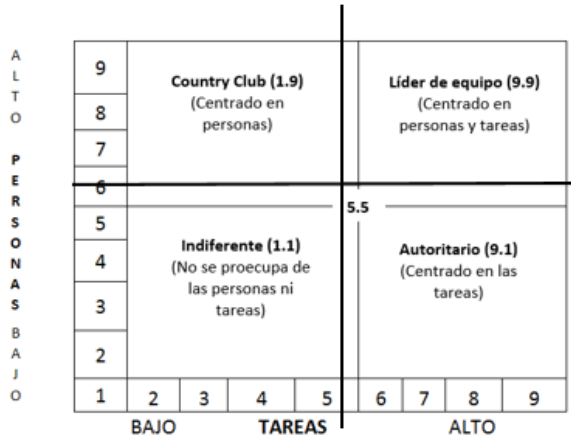


Estilo de Liderazgo según el gerente

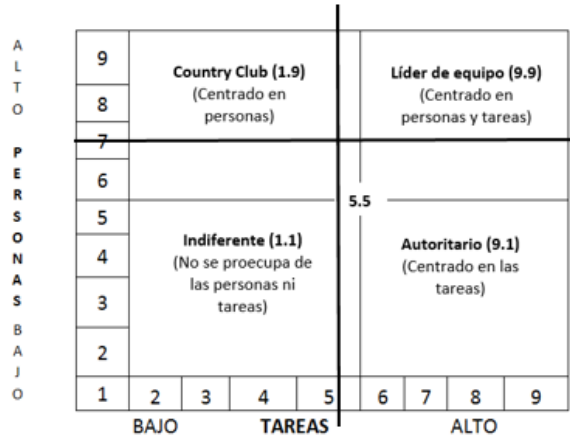


GERENTE E

Percepción según sus colaboradores

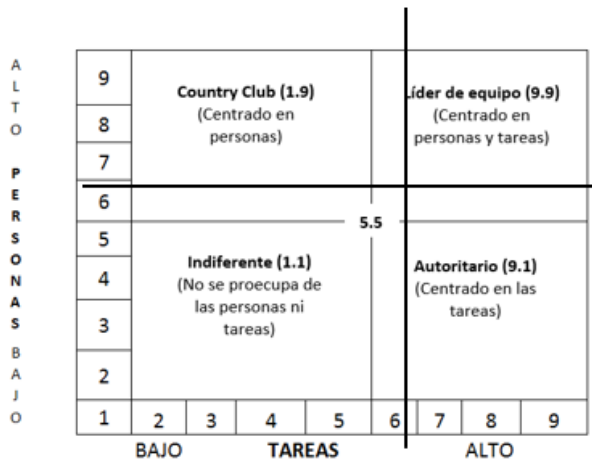


Estilo de Liderazgo según el gerente

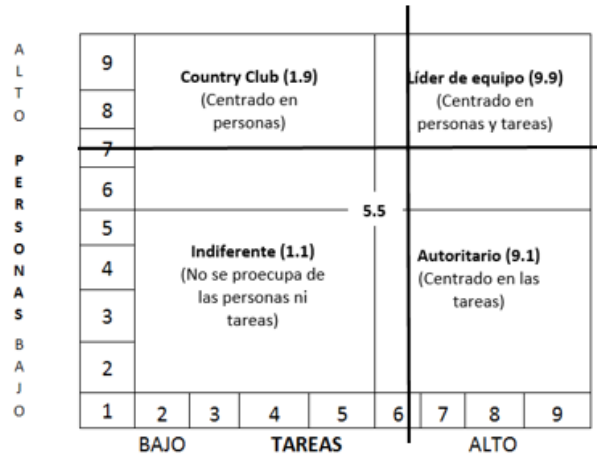


Estilo de liderazgo a nivel general del departamento de Pagos y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de Intel

Percepción según sus colaboradores

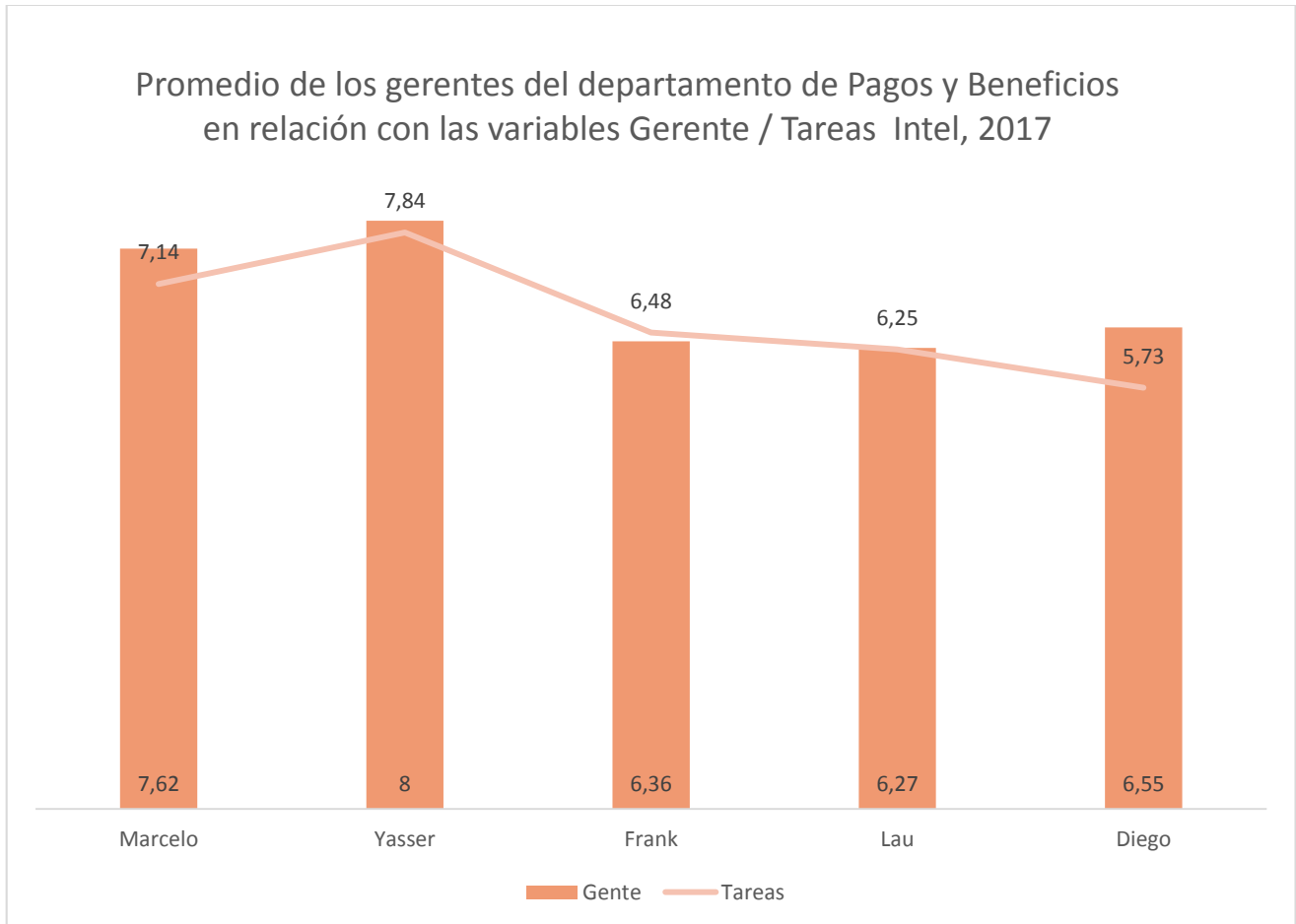


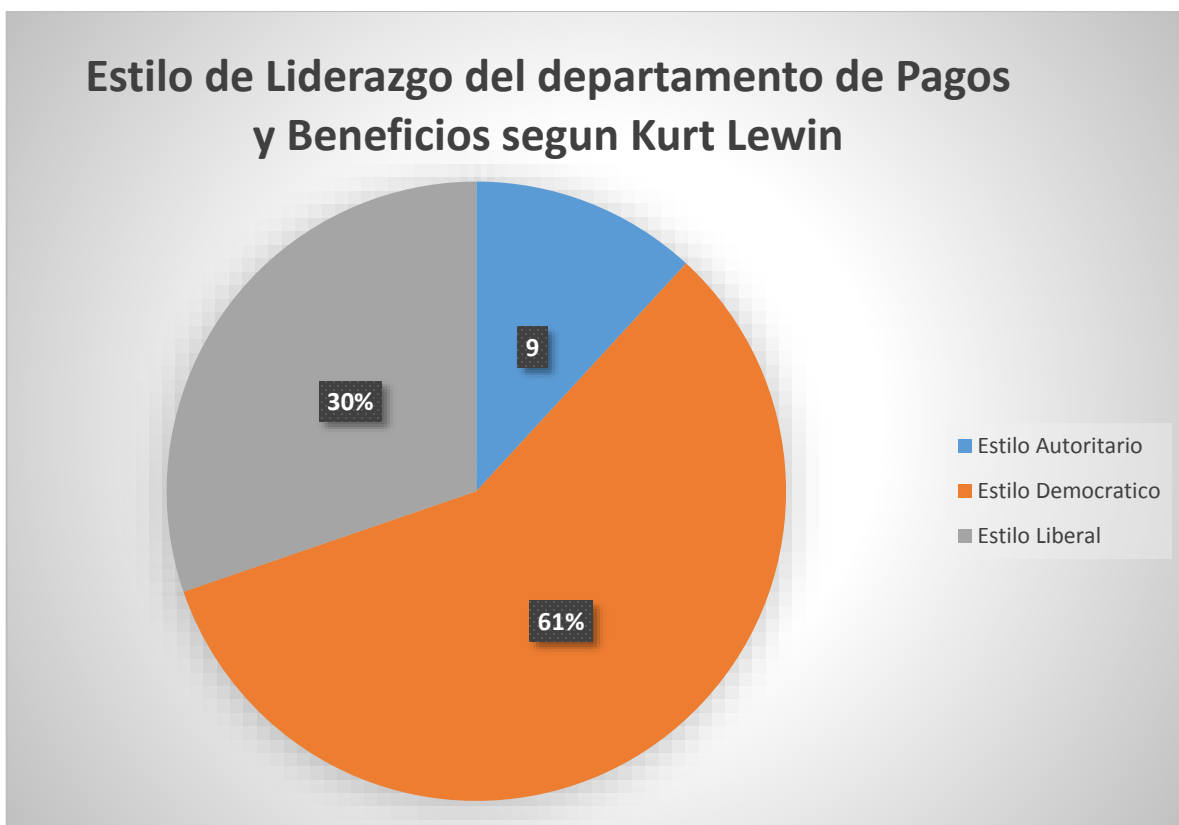
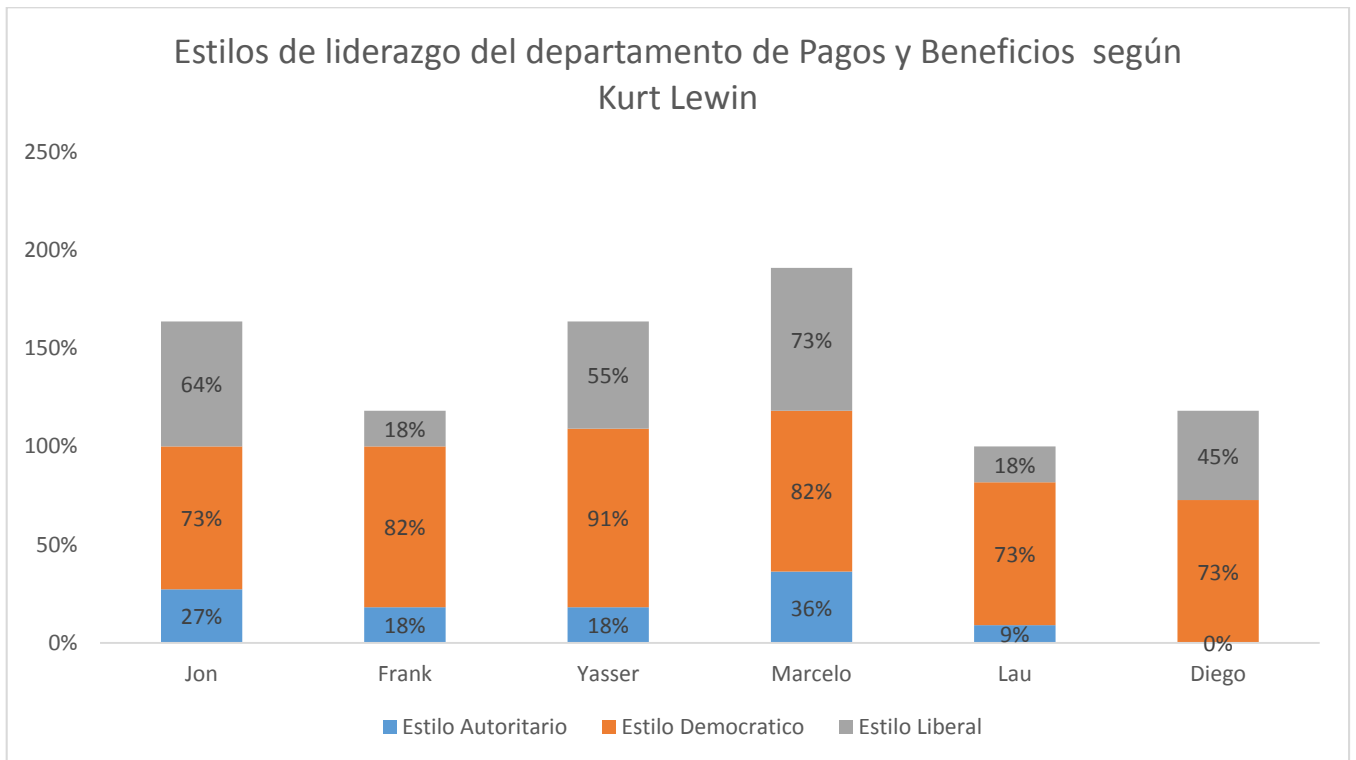
Estilo de Liderazgo según el gerente



Resultados Instrumento 2

Con base en los test realizados y las respuestas obtenidas, los resultados fueron los siguientes; en lo que al test de Kurt Lewin se refiere, la percepción de los miembros sobre el estilo de liderazgo que se presenta en su departamento es el siguiente:





Resultados de cada gerente Test Kurt Lewin

Gerente A		
Autor	Democa	Laiss
Estilo 1	estilo2	estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
4	9	8
36%	82%	73%

Gerente C		
Autor	Democa	Laiss
Estilo 1	estilo2	estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
2	9	2
18%	82%	18%

Gerente D		
Autor	Democa	Laiss
Estilo 1	estilo2	estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
1	8	2
9%	73%	18%

Gerente B		
Autor	Democa	Laiss
Estilo 1	estilo2	estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
2	10	6
18%	91%	55%

Diego Gerente E		
Autor	Democa	Laiss
Estilo 1	estilo2	estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
0	8	5
0%	73%	45%

Resultados de los colaboradores del departamento de Pagos y Beneficios - Test Blake y Mouton (Rejilla Gerencial)

	Preguntas Relacionadas a Gente										Preguntas Relacionadas a Tareas											
	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	*0.2	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	*0.2
Empleado	4	2	4	3	4	1	3	4	3	28	5.6	4	1	4	1	4	4	2	3	3	26	5.2
Colaborador	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43	8.6	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42	8.4
Colaborador	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	7.4	4	2	4	2	3	3	2	4	4	28	5.6
Colaborador	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9	3	3	5	5	5	5	5	5	5	41	8.2
Colaborador	5	5	5	5	1	4	4	5	5	39	7.8	3	4	5	4	5	2	1	5	4	33	6.6
Colaborador	4	4	5	4	4	3	4	5	5	38	7.6	4	2	3	4	5	4	3	4	3	32	6.8
Colaborador	5	4	3	5	3	2	2	4	5	33	6.6	5	4	5	4	5	4	4	5	5	41	8.2
Colaborador	4	3	4	4	1	3	3	5	4	31	6.2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	32	6.4
Colaborador	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	8.6	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43	8.6
Colaborador	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	8.8	4	1	5	5	5	4	4	5	5	37	7.4
Promedio											7.62											7.14
	Gerente B										Gerente B											
	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	*0.2	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	*0.2
Colaborador	5	3	5	3	2	5	5	5	5	38	7.6	5	3	5	3	5	5	5	5	4	40	8
Colaborador	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	8.8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	8.8
Colaborador	5	5	5	3	4	5	5	5	5	42	8.4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	42	8.4
Colaborador	5	5	5	5	4	4	5	5	4	42	8.4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	42	8.4
Colaborador	5	5	5	4	1	5	5	5	5	40	8	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	7.6
Colaborador	5	3	3	5	5	3	5	4	4	37	7.4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	37	7.4
Colaborador	5	4	5	4	5	3	5	5	5	41	8.2	5	4	5	4	5	5	5	5	4	42	8.4
Promedio											7.62											7.14
	Gerente D										Gerente D											
	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	*0.2	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	*0.2
Colaborador	4	5	4	4	1	5	5	5	5	38	7.6	3	2	5	3	2	3	5	3	4	30	6
Colaborador	5	5	5	5	5	4	5	4	5	43	8.6	5	5	5	5	5	4	5	5	4	43	8.6
Colaborador	2	3	4	1	1	3	2	1	1	18	3.6	2	2	4	4	4	1	3	4	1	25	5
Colaborador	5	3	4	2	5	4	3	5	3	34	6.8	5	3	5	4	4	3	4	5	2	35	7
Colaborador	4	2	2	4	4	1	4	5	3	29	5.8	4	1	3	3	4	3	1	5	5	29	5.8
Colaborador	4	3	4	3	1	3	2	2	3	25	5	3	4	4	2	2	1	2	3	3	24	4.8
Colaborador	4	1	4	4	5	4	2	3	2	29	5.8	4	2	3	4	2	4	2	2	4	27	5.4
Colaborador	4	4	3	3	4	4	4	5	4	35	7	4	4	3	5	4	3	5	5	4	37	7.4
Promedio											6.28											6.25
	Gerente E										Gerente E											
	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	*0.2	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	*0.2
Colaborador	5	4	5	5	3	5	5	5	5	42	8.4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39	7.8
Colaborador	2	3	4	5	2	1	3	4	3	27	5.4	3	3	5	2	3	4	2	5	4	31	6.2
Colaborador	4	4	3	4	4	5	5	5	5	39	7.8	4	1	3	4	3	4	5	3	5	28	5.6
Colaborador	4	4	4	4	3	4	5	4	4	36	7.2	3	1	3	3	3	3	3	4	4	27	5.4
Colaborador	2	2	2	2	1	0	2	1	1	13	2.6	1	2	1	0	1	2	1	1	2	11	2.2
Colaborador	4	4	4	5	5	4	4	5	5	40	8	5	5	4	5	5	4	4	4	5	36	7.2
Colaborador	4	5	3	5	4	3	4	4	5	37	7.4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	33	6.6
Colaborador	3	3	4	1	3	3	4	3	4	28	5.6	3	1	4	3	3	1	2	4	2	23	4.6
Colaborador	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33	6.6	3	3	2	3	3	4	4	4	4	30	6
Promedio											6.56											5.73

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al analizar los resultados entre el estilo de liderazgo que perciben los gerentes y el estilo de liderazgo que cree tener cada gerente se puede observar lo siguiente:

De acuerdo con los resultados analizados según el test de Blake y Mouton, a nivel general del departamento tanto los gerentes como los colaboradores tienen una percepción correcta de cada estilo de liderazgo, ambos coinciden en que el 90% de los gerentes tienen un enfoque en las tareas sin dejar de lado a las personas, los consideran Muy buenos en las tareas y buenos también en el trato a la gente. Según ambos resultados, los gerentes de este departamento tienen cuidado de cumplir los objetivos, pero con un alto interés en el personal, por lo cual los resultados salieron muy equilibrados entre tareas y personas. Según los estudios realizados a los cinco gerentes, los colaboradores los perciben de la siguiente manera:

Cuatro de sus gerentes esta enfocados en tareas con un alto interés en las personas, estos gerentes quedaron en la categoría de Líderes de equipo y solamente uno de ellos quedó en el cuadrante catalogado *Country Club*, lo que lo categoriza como muy bueno para tratar a la gente, pero débil con los resultados.

Sin embargo, se recolectó otra información adicional como edad, años de trabajar en el departamento, años de trabajar para la compañía y años de experiencia liderando información que no se puede detallar en gráficos ya que es información confidencial de la empresa. Estos resultados muestran que este líder que se tiene bajo el enfoque en los resultados en un líder nuevo que no tenía experiencia previa manejando personal, así como también muestra que es una persona que viene llegando al departamento y no tiene mucho tiempo de conocer la

operación, comparado con los demás que tienen experiencia previa liderando personas y llevan bastantes años en el departamento.

De los 50 miembros que forman el departamento, un 90% sí cuenta de manera directa diariamente con la influencia del líder.

Adicionalmente al test de Blake y Mouton, se realizó el test de Kurt Lewin a los gerentes del departamento de Pagos y Beneficios como método para validar los resultados obtenidos según Blake, ya que este test se utiliza las mismas variables.

Según los resultados se pudo notar que coinciden, ya que para este test los gerentes del departamento de Pagos y Benéficos de Recursos Humanos de Intel tienen altas cualidades en manejo de tareas y manejo de personas. De acuerdo con este test el 90% -lo que represente a cuatro de sus gerentes- quedaron en el cuadrante de líderes democráticos con un equilibrio autoritario y solo uno de ellos quedó en el cuadrante democrático sin rastro de rasgos autoritarios a la hora de ejecutar las tareas, lo cual no es bueno para ese gerente ya que por el tipo de operación, al ser un centro de servicios basado en procesos críticos y tiempos establecidos de respuesta, se requiere tener habilidades para supervisar de cerca ciertas operaciones

Se concluye que según los empleados y los gerentes el estilo de liderazgo predominante es el líder de equipo, lo cual se cataloga como el estado ideal, son líderes que son buenos en el cumplimiento de objetivos y resultados, pero a su vez buenos en el trato con la gente; son proactivos, emprendedores y generan un ambiente organizacional de confianza y logros. Este es el estilo de liderazgo que necesita la operación.

Otro dato interesante que se pudo observar es que tanto los empleados que tienen tiempo de trabajar en el departamento como los que tienen de 3 meses a 1 año mínimo de haber ingresado al departamento tiene la misma perspectiva en cuanto al tipo de liderazgo de sus líderes en el departamento.

También se observó que el departamento está segmentado por empleos de diferentes edades, la mitad de los empleados representan la generación *Millennials* y la otra mitad representa la generación X. A pesar de la diferencia de edad, la totalidad del departamento percibe a los gerentes de la misma forma, por lo que se puede concluir que el estilo de liderazgo que sus gerentes es bastante estable, marcado y visible.

Acerca del gerente que quedó solamente enfocado en las personas, sin habilidades en la parte de las tareas solicitan:

- **Compartir información:** relacionado directamente con el liderazgo liberal ya que en este, el líder dispone de la información pero no la comparte a no ser que se le solicite.
- **Más imposición por parte de su líder, que sea algo más autoritario,** es decir, ninguno lo percibe como un líder autocrático, y curiosamente es eso lo que demandan, no les parece lo más idóneo que el líder sea tan democrático o liberal en situaciones en las cuales el tiempo es el actor principal, como se puede ver en respuestas anteriores.

La percepción de los colaboradores coincide con las respuestas de sus gerentes en cuanto al estilo que predomina en la organización y al estilo de su gerente.

Según los cinco gerentes evaluados el desglosé es el siguiente:

Cada líder conoce bien sus fortalezas y sus áreas de mejora. Se les preguntó a los cinco Gerentes que forman el departamento y el 100% coincidió con que el estilo democrático es el óptimo, seguido por el liberal. El estilo democrático se utiliza adecuadamente y con mucho respeto para las operaciones que realmente lo ameritan ya que ellos refuerzan la cultura de confianza en el empleado.

En este departamento se promueve el ser proactivo, el confiar en las personas y en su trabajo en dar la libertad para tomar liderazgo y buscar soluciones a sus diferentes retos como el *micromanagment* o estar encima supervisando a los empleados y monitoreando cada paso.

Los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas este sea el responsable por los resultados.

Conclusiones en lo que respecta al test de Blake y Mouton

Las respuestas coinciden y arrojan resultados positivos, el equipo de liderazgo es maduro y está enfocado en las tareas, pero con gran interés en las personas y es el estilo de liderazgo que el departamento necesita, es un departamento exitoso y sus colaboradores están satisfechos de los logros y de cómo se maneja la operación. Los líderes conocen sus fortalezas y áreas de mejora, conocen bien su estilo de liderazgo y sus empleados directos también.

En este departamento predomina el ser emprendedor, proactivo, tratar de lograr los objetivos de la organización a través de una acción de equipo basada en relaciones de respeto y confianza, creando un ambiente satisfactorio en el departamento.

Recomendaciones del análisis

1. Se recomienda a los líderes de equipo seguir reforzando los espacios recurrentes que ya existen con sus empleados, por lo menos una vez al mes entre cada departamento y el supervisor de su gerente, para poder analizar en esas reuniones cómo se encuentra el equipo y poder comunicar a tiempo situaciones que ameriten intervención directa.
2. Mantener las reuniones 1:1 entre el empleado y su líder directo al menos 30 minutos una vez cada 15 días para conversar del desarrollo de carrera de cada empleado.
3. Interiorizar los valores organizacionales que ya existen, de forma que se le pueda dar un seguimiento constante y programado de acuerdo con las necesidades de la organización, para que con ello se sigan promoviendo los valores por medio de estrategias dinámicas e innovadoras, tales como actividades motivacionales y creativas, con el fin de fortalecer los valores organizacionales en la conducta diaria de los colaboradores o usar los canales de comunicación como correo o pantallas informativas.
4. Se recomienda fortalecer y motivar la asistencia a espacios ya programados para los empleados, como foros abiertos donde se compartan los logros de la organización y los cambios, de forma que se pueda dar conocer a los colaboradores hacia dónde va dirigida

la organización, hacia dónde quiere llegar y lo que desea cumplir, evitando tener una visión obsoleta y desactualizada y no estar todos en la misma sintonía. Se busca que el colaborador comprenda el impacto que tiene para la organización el cumplimiento de la misión y visión.

5. Realizar con mayor frecuencia, mínimo una vez por trimestre, actividades de integración de equipos, las cuales les permiten a los colaboradores fortalecer la confianza del equipo, donde el objetivo principal es resaltar los roles y funciones de los colaboradores y lo importantes que son para la organización.
6. Incentivar la innovación y el cambio como parte de los valores organizacionales, a través de programas de mejora continua donde se premien los procesos y procedimientos impulsados, modernizados o actualizados por los mismos colaboradores de la organización. Lo anterior potencializando que el cambio se vuelva parte de la cultura de la organización y los colaboradores se sientan parte importante de él.
7. Sensibilizar a los líderes sobre el rol que deben asumir como impulsores de cambio, con el fin de que estos proyecten un mensaje positivo, concreto y unánime del proceso, para así disminuir la inestabilidad y la incertidumbre en la organización, esto se puede lograr a través de las reuniones recurrentes ya establecidas llamadas *Staff meetings*.
8. Crear cursos, charlas, foros o talleres enfocados en liderazgo para jefaturas o supervisores nuevos o con poca experiencia en liderar personas, con el fin de estimular o desarrollar esta habilidad.

9. Innovar en sistemas de reconocimientos, no solo quedarse con los ya existentes, sino crear espacios innovadores para promover estas prácticas, tanto verbales como en especie, que permita ser utilizado no solo vertical sino también horizontalmente, de forma tal que sirva como estímulo, promueva el compañerismo y el servicio al cliente interno.
10. Aplicar estos test o algún tipo de herramientas por lo menos una vez cada 12 meses, para medir la percepción de los colaboradores y validar así la observación y la opinión real de estos sobre los procesos, ya que las herramientas cuantitativas no siempre reflejan la realidad.
11. Se recomienda aumentar la confianza de los colaboradores por medio de procesos transparentes, mejora de relaciones e involucramiento en el desarrollo de las funciones que realizan los colaboradores de la organización.
12. Desarrollar talleres de visión compartida para las personas inmersas en el proceso de comunicación, con el fin de homogenizar la ideología respecto al alcance que pretende el proyecto y el objetivo de cada una.
13. Se recomienda trabajar en estrategias de comunicación innovadoras que se amolden a la cultura de los colaboradores respecto a los comunicados escritos. Por medio de dinámicas, incentivos, controles que permitan asegurarse de la eficiencia del proceso,

en la organización hay personas con habilidades fuertes en crear comunicaciones y diseño gráfico para utilizar esas fortalezas para estas campañas,

14. Implementar medidas de contingencia en procesos de cambio en caso de que algún gerente cambie o se vaya de la compañía, para que los que lleguen estén alineados con este tema y esto permita mejorar la línea y consecuentemente la percepción del proceso de cambio por parte de los colaboradores.

Bibliografía

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2 reimp. San José: EUNED.

Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera edición. Colombia: Pearson Educación.

Componentes Intel. (2016). Disponible en:
<https://employeeportal.intel.com/irj/portal#navurl://60b6581abf75408d97f7835103553955>

Prentice, W. (2014). *Lo que hacen los grandes Líderes*. Harvard Business Review America Latina.

W.Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México, DF: Cengage Learning.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. 2 edición. México: McGraw Hill.

Covey, Stephen R., Whitman, B., con la colaboración de England, B. (2011). *Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre*. Barcelona: Paidós.

Chiavenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Chinchilla, A. (2015). *Marco Metodológico*. Presentación Power Point, Heredia: UNA.

Garriga Martínez, F.; Barquero, J. D. (2008). *Liderazgo y reputación: El éxito no llega por casualidad*. Palma de Mallorca: Furtwangen Editores.

González & Evans & Pérez (2017). *Manual Vancouver, APA*. (2017). Recuperado de <https://sites.google.com/site/fimetododelainvestigacion/temas-del-curso>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª edición. México: McGraw Hill.

Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Caracas: Quirón ediciones.

Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. 4ª edición. México: Interamericana.

Méndez, C. (1999). *Metodología. Guía para la elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. 2ª edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Montero, J. (2013). "Organizaciones que no flexibilicen su gestión de recursos humanos pueden perder competitividad". En *El Financiero*. Costa Rica. Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Generacion_Z-Costa_Rica-gestion_del_talento-Deloitte-recursos_humanos-flexibilidad_laboral-competitividad_0_355764465.html

Montero, J. (2015). "Así es como debe renovar el departamento de recursos humanos de su empresa". En *El Financiero*. Costa Rica. Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/gerencia/gerencia-direccion_estrategica-recursos_humanos-innovacion-gestion_del_talento_0_985701444.html

Montero, J. (2016). "Así es como debe renovar el departamento de recursos humanos de su empresa". En *El Financiero*. Costa Rica. Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/gerencia/gerencia-direccion_estrategica-recursos_humanos-innovacion-gestion_del_talento_0_985701444.html

Oviedo, R. (2016). *Metodología Jurídica. Estructura para la elaboración de un Proyecto de Investigación*. San José.

Perry, C. (1996), *Cómo escribir una Tesis Doctoral-PhD/ DPhil*. Universidad de Queensland, Australia. Recuperado de: <http://www.imc.org.uk/imc/news/occpaper/cpindex.html>

Sánchez, C. (2002). *Metodología y diseños en la Investigación Científica*. Editorial Universitaria.

Test de liderazgo de Kurt Lewin (sin fecha) por cortesía de: "Aposta SCCL – Escola de Cooperativisme" (2004) incluido en el Curso de Habilidades Directivas <http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>

Velázquez, F. (2002). *Metodología de la Investigación*. 5ta edición.

Zavala, S. (2012). Guía a la redacción en el estilo APA 6ta ed. Recuperado de:
<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA6taEd.pdf>

Glosario y Abreviaturas

Micromanagment: Se refiere al seguimiento continuo y marcado que se le lleva de cerca a cada proceso o tareas asignadas a un individuo.

Working Group: Comité o grupo nombrado para estudiar un tema particular y hacer recomendaciones basadas en sus conclusiones.

Empowerment: se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual en temas de política, social o economía de los individuos y las comunidades para impulsar cambios beneficiosos para el grupo en las incomodidades en que viven. Generalmente implica, en el beneficiario, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones.

Status quo: Estado de comodidad en alguna área determinada.

Generación X: Personas nacidas entre 1965- 1979.

Generación Y: Personas nacidas entre 1980- 2000. También conocidos como *Millennials*.

Anexos

TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A/D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. 5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A /D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A /D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A/D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Forma de evaluación

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

El estilo 1 es el “autoritario”; estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Es un líder paternalista, que usa técnicas directivas, rígidas, favorece estereotipos de conducta en el grupo y de esta manera favorece la dependencia.

El 2, el “democrático”; estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final tome la decisión. Sabe delegar su autoridad, es sensible, su objetivo es crear las condiciones que permiten la participación del grupo en la elaboración y ejecución de tareas.

El 3, el "laissez faire". Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados. Líder que deja hacer, delega al grupo se auto estructuración, al dejar al grupo librado a sí mismo, entra en confusión, y en caos el líder los lleva a la autodestrucción.

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Este documento es una traducción libre de Aroldo David Noriega. (direccion@isea.edu.gt) El original en inglés puede ser localizado en esta dirección: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/matrix.html>

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego, utilizando la escala provista, decida cuál conducta se aplica más a usted. Para mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

SIGUIENTES PASOS:

1. Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
2. Después sume cada fila para obtener el total.
3. Luego, cada total se multiplica por 0.2

GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total _____ x 0.2 = _____

Tareas: Total _____ x 0.2 = _____

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Gente" que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

A L T O P E R S O N A S B A J O	9	Country Club (Centrado en personas)				Líder de equipo (Centrado en personas y tareas)				
	8									
	7									
	6									
	5	Indiferente (No se preocupa de las personas ni tareas)				Autoritario (Centrado en las tareas)				
	4									
	3									
	2									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		BAJO			TAREAS				ALTO	

EJEMPLO

A L T O P E R S O N A S B A J O	9	Country Club (Centrado en personas)				Líder de equipo (Centrado en personas y tareas)				
	8									
	7									
	6									
	5	Indiferente (No se preocupa de las personas ni tareas)				Autoritario (Centrado en las tareas)				
	4									
	3									
	2									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		BAJO			TAREAS				ALTO	

Esta persona obtuvo un 4 en la sección de "Gente" y 6 en "Tareas", su estilo de liderazgo es autoritario con un poco de indiferencia con las personas.

Resultados

- **Indiferente.** Esta persona no se preocupa ni por la gente ni por las tareas.
- **Autoritario:** Tiene como fin principal la completación de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas.
- **Social:** (Country Club) Muy bueno para tratar a la gente pero débil con los resultados o tareas.
- **Líder de equipo:** Muy bueno en las tareas y bueno también en el trato a la gente.

