AAS2075

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO CONCEPTUAL DE UN MODELO DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LÍDERES DE PROYECTO EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA CASO: ERICSSON VENEZUELA

Presentado por
Ing. Parra Hernández, Corallys Josefina

Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Mayo de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO CONCEPTUAL DE UN MODELO DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LÍDERES DE PROYECTO EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA CASO: ERICSSON VENEZUELA

Presentado por
Ing. Parra Hernández, Corallys Josefina

Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Mayo de 2011

DEDICATORIA

A Dios.

A mis amados padres.

A mi hermosa familia.

A mis verdaderos amigos.

RECONOCIMIENTOS

A mis padres, familiares y amigos por cada fin de semana que dije: No puedo, tengo clase!

A mis compañeros de clase por su contagiosa motivación.

A Patricia, Aníbal y Clemente por su apoyo.

A Oli por ser tan persistente, Gracias!

A Lisandro por incentivarme a iniciar la especialización.

LISTA DE ACRÓNIMOS

PMBoK: *Project Management Body of Knowledge*

NRO: *Network Rollout.* Unidad de Implementación del Proyecto.

AE: *Advanced Engineer.* Ingeniero Avanzado.

SE: *Site Engineer.* Ingeniero de Sitio.

SS: *Site Survey.* Levantamiento de información de campo.

IM: *Implementation Managers.* Gerentes de Implementación

LLC: *Local Logistic Coordinator.* Coordinador de Logística Local

FS: *Field Supervisor.* Supervisor de campo

QA: *Quality Auditor.* Supervisor de Calidad

PMO: *Proyect Management Office.* Unidad de Gerencia del Proyecto a implementar.

CPM: *Customer Project Manager.* Gerente de Proyecto

WCDMA: *Wideband Code Division Multiple Access.* Acceso Múltiple por División de Código de Banda Ancha

HRMS: *Human Resources Management System.* Sistema de Gerencia del Recurso Humano.

OSDP: Organizational Service Delivery Process. Proceso de Entrega de Servicios de la Organización

TG: *Toll Gate.* Etapas o Hitos de los procesos de proyectos

EFQM: *European Foundation for Quality Management* Fundación Europea para la Gerencia de la Calidad.

ARP: *Authorized Resource Provider.* Proveedor de recurso autorizado.

FR: *Funtional Role.* Rol functional

FS: *Funtional Skill.* Habilidad funcional

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO CONCEPTUAL DE UN MODELO DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LÍDERES DE PROYECTO EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA CASO: ERICSSON VENEZUELA

Autor: Ing. Corallys Josefina Parra Hernández
Asesor: Dra. Olimpia Salas
Año: 2011

RESUMEN

La tecnología en las telecomunicaciones está en constante cambio por las innovaciones que se crean de acuerdo a las necesidades y solicitudes de los mismos usuarios. Estas innovaciones generan cambios que obligan a las empresas proveedoras de tecnología a reinventarse continuamente y así adaptar sus organizaciones a las variantes externas que influyen en sus estructuras internas. Esto implica que la empresa deba promover a algún profesional del grupo que compone el área operativa a liderar el mismo, sin las herramientas técnicas y gerenciales necesarias para que el liderazgo sea aceptado y no influya en el desarrollo de los proyectos en curso por las curvas de adaptación por la que deben pasar los diferentes involucrados en el respectivo proyecto. El área de Servicios de Ericsson Venezuela está compuesta por un grupo de profesionales de todo nivel, que en diferentes etapas del desarrollo de un proyecto deben interactuar entre sí en relaciones de compañeros de trabajo y en relación jefe-subordinado. Estos roles compartidos por los líderes en la etapa de ejecución de proyecto conlleva a que el grupo no identifique que adicionalmente este líder cumple una función de gerente de línea al que debe reportar datos administrativos y de seguimiento, generando incomodidades y confusión entre los miembros del grupo causando retrasos en la ejecución de los proyectos en proceso. El objetivo general propuesto para esta investigación fue diseñar a nivel conceptual un modelo de gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes de Proyecto en el área de Servicios de una empresa de tecnología utilizando una metodología de investigación de tipo documental y proyectiva, donde se recopiló información para examinar el estado del arte en el desarrollo de líderes de proyecto. Finalmente se logró el diseño conceptual del modelo de gerencia del conocimiento y se elaboró el plan de ejecución para la implantación del modelo como un valor agregado del trabajo desarrollado.
Palabras clave: liderazgo, modelo, líderes de proyecto, cultura organizacional.
Líneas de trabajo: gerencia del conocimiento, capital humano, gerencia de proyectos.

INDICE GENERAL

Introducción 1
Capítulo I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3
1.1 Planteamiento del Problema 3
1.2 Objetivos de la Investigación 5
1.2.1 Objetivo General 5
1.2.2 Objetivos Específicos 5
1.3 Justificación de Proyecto 6
1.4 Alcance 7
1.5 Limitación 7
1.6 Delimitación 7
1.7 Riesgos 8
Capítulo II MARCO TEÓRICO 9
2.1 Antecedentes 9
2.2 Bases Teóricas 13
2.2.1 Modelo 13
2.2.2 Proyecto 13
2.2.3 Gerencia de Proyectos 14
2.2.4 Recursos humanos 14
2.2.5 Interesados/Stakeholders 14
2.2.6 Gerencia del conocimiento 14
2.2.7 Proceso de Creación del Conocimiento (NONAKA, TAKEUCHI, 1995) 15
2.2.8 Fases de un Proyecto 17
2.2.9 Gestión del Capital Humano 17
2.2.10 Gerencia del Recurso Humano en el Modelo de Proyectos de Ericsson (2010) 17
2.2.11 Liderazgo 21
2.2.12 Definición de líder según Ericsson 22

2.2.13 Modelo de Liderazgo en Ericsson.....23
2.2.14 Liderazgo situacional según Blanchard y Hersey.....27
2.2.15 El liderazgo a través del Modelo Europeo de la Calidad (EFQM) Fundación Europea para Gerencia de la Calidad.....33
2.2.16 El Modelo MARS.....46
2.2.17 Modelo CANAE.....48
2.2.18 Competencias.....50
2.1.19 Trabajo en Equipos de Proyecto.....50
2.1.20 Cultura Organizacional.....51
2.1.21 Elementos Culturales de la Organización.....51
2.1.22 La tecnología en las telecomunicaciones.....52
2.1.23 Déficit de Liderazgo y sus implicaciones.....52
Capítulo III MARCO METODOLÓGICO.....54
3.1 Tipo de Investigación.....54
3.2 Diseño de la Investigación.....54
3.3 Población y Muestra.....55
3.4 Variables.....55
3.5 Operacionalización de los Objetivos.....55
3.6 Recolección de Datos.....58
3.7 Fases de la investigación.....61
3.7.1 Fase 1 Planificación de la investigación.....61
3.7.2 Fase 2 Recolección de Datos.....61
3.7.3 Fase 3 Análisis de la información compilada.....62
3.7.4 Fase 4 Diseño de la propuesta final del modelo de gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes.....62
3.7.5 Fase 5 Propuesta de implantación del modelo elaborado.....62
3.7.6 Fase 6 Evaluación del cumplimiento de los objetivos.....62
3.8 Caracterización del instrumento.....63
Capítulo IV MARCO ORGANIZACIONAL.....64
4.1 Breve reseña histórica.....64

4.2 Misión 65
4.3 Visión 65
4.4 Valores 66
4.5 Descripción de cargos de las áreas evaluadas 68
4.6 Encuesta "Dialogo" 69
Capítulo V Diagnóstico 71
5.1 Examinar el estado del arte en el desarrollo de líderes de proyecto el área de servicios de Ericsson Venezuela. 71
5.2 Diagnosticar el nivel de competencia actual de los líderes que integran la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela. 73
5.2.1 Desarrollo de Liderazgo 73
5.3 Identificar los requisitos y elementos culturales clave de la organización en la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela. 81
Capítulo VI PROPUESTA DEL MODELO 86
6.1 Descripción de elementos clave. 86
6.1.1 Percepción de desarrollo de liderazgo 86
6.1.2 Comportamiento organizacional al cambio 86
6.1.3 Motivación y liderazgo 86
6.1.4 Compromiso 87
6.2 Determinación de procesos de selección de líderes 90
6.3 Determinación de habilitadores. 92
6.4 Descripción del Capital Intelectual 94
6.4.1 Capital Humano 94
6.4.2 Capital Estructural 94
6.4.3 Capital Relacional 94
6.5 Aplicación de la gestión del conocimiento para el modelo de liderazgo. 95
6.5.1 Generación 95
6.5.2 Codificación 96
6.5.3 Transferencia 96
6.5.4 Medición 96

6.6 Diseño del modelo de desarrollo de líderes 97
6.7 Propuesta de implantación del modelo de desarrollo de líderes 101
6.7.1 Alcance 101
6.7.2 Objetivo 102
6.7.3 Estructura desagregada de trabajo 102
6.7.4 Cronograma de ejecución 103
6.7.5 Planificación de riesgos 105
Capítulo VII EVALUACIÓN DE RESULTADOS 106
Capítulo VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 107
8.1 Conclusiones 107
8.2 Recomendaciones 107
Referencias bibliográficas 109
ANEXOS 113

INDICE DE TABLAS

Tabla ..... Página
1. Operacionalización de los objetivos de investigación 57
2. Caracterización del instrumento 63
3. Resumen de elementos clave, modelos y fundamentos teóricos. 72
4. Resumen de hallazgos 85
5. Oportunidades de mejora de Elementos Clave 87
6. Reforzamiento de Elementos Clave 88
7. Cronograma de Ejecución 104

INDICE DE FIGURAS

Figura ..... Página
1. Procesos de conversión del conocimiento en la organización. Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995) 15
2. Gestión del Recurso Humano en PROPS-C 17
3. Modelo de Liderazgo Situacional de Kenneth Blanchard y Hersey Pablo 30
4. Premios a la calidad 34
5. Modelo EFQM 38
6. REDER 39
7. Modelo MARS de comportamiento individual y resultados 46
8. Modelo de emociones, actitudes y comportamiento 50
9. Fases de la investigación 62
10. Organigrama de la Compañía de estudio. 67
11. Esquema de asignación de recursos 90
12. Esquema de selección de recursos actual. 91
13. Proceso de desarrollo de líderes propuesto 92
14. Habilitadores. 93
15. Elementos de Capital Intelectual. 95
16. Etapas de gestión de conocimiento. 97
17. Diseño conceptual con la implementación de gestión del conocimiento para el. desarrollo del Modelo de Liderazgo 98
18. Proceso del Modelo de Liderazgo 99
19. Modelo conceptual de Liderazgo 100
20. Proceso de Planificación del Alcance 101
21. Estructura desagregada de trabajo 102
22. Proceso de planificación del tiempo 103
23. Proceso de planificación del riesgo 105

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico..... Página
1. Apoyo para el desarrollo del personal 73
2. Aprendizaje de acuerdo al tiempo de asignación 74
3. Interés de los gerentes de línea por el desarrollo del personal 75
4. Impulso a participación en toma de decisiones 76
5. Personal existente cubre las necesidades 77
6. Inclusión de nuevos colaboradores 78
7. Alta rotación de personal 79
8. Adaptación a cambios organizacionales 80
9. Impacto ante los cambios 80
10. Nivel de compromiso percibido 81
11. Conocimiento de la visión y los valores de la organización. 82
12. Nivel de identificación con los valores de la organización. 83
13. Valores mencionados 83
14. Uso de las herramientas de almacenamiento de datos 84

INTRODUCCIÓN

El mundo de las telecomunicaciones está en constante cambio por las innovaciones que se crean de acuerdo a las necesidades y solicitudes de los mismos usuarios. Estas innovaciones generan cambios que obligan a las empresas proveedoras de tecnología a reinventarse continuamente y así adaptar sus organizaciones a las variantes externas que influyen en sus estructuras internas. Esto implica que la empresa deba promover a algún profesional del grupo que compone el área operativa a liderar el mismo, sin las herramientas técnicas y gerenciales necesarias para que el liderazgo sea aceptado y no influya en el desarrollo de los proyectos en curso por las curvas de adaptación por la que deben pasar los diferentes involucrados en el respectivo proyecto.

Este análisis conduce a la propuesta de un diseño conceptual de un modelo de desarrollo de líderes de proyecto.

El siguiente Trabajo de Grado se conforma de ocho (08) capítulos:

Capítulo I Propuesta de Investigación donde se desarrollaron los objetivos y justificación del proyecto.

Capítulo II Marco Teórico donde se plantaron los antecedentes de la investigación, las bases teóricas correspondientes al proyecto a desarrollar, y adicionalmente una descripción de los temas liderazgo, cultura organizacional y los elementos culturales de la organización.

Capítulo III Marco Metodológico se definieron el Tipo y Diseño de Investigación. Para este proyecto se aplicó una metodología de investigación de tipo documental y proyectiva con diseño investigación mixto, descriptivo documental y de campo.

Capítulo IV Marco Organizacional donde se describieron la misión, visión y valores de la empresa evaluada.

Capítulo V Diagnóstico donde se realizó el análisis de los resultados obtenidos con las herramientas e instrumentos definidos en el Capítulo III.

Capítulo VI Propuesta donde se elaboró el diseño para el modelo conceptual de desarrollo de líderes de proyecto.

Capítulo VII Evaluación del Proyecto, consistió en la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo especial de grado

Y finalmente el Capítulo VIII donde se plasmaron las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La tecnología en las telecomunicaciones ha tenido un acelerado avance y crecimiento en los últimos años. Las funciones de un teléfono móvil o celular se limitaban a la emisión y recepción de llamadas. Sólo un grupo limitado de personas, como altos ejecutivos, contaban con el privilegio de poseer un teléfono celular como herramienta de trabajo para mantener el seguimiento de sus negocios.

Sin embargo el mercado incrementó su demanda y cada día mayor número de personas descubrían las ventajas de contar con esta tecnología y a su vez los proveedores ofrecían a precios más accesibles sus productos. Así como se incrementaban las demandas, aumentaban las exigencias de los clientes de equipos terminales modernos de menor tamaño y con mayor número de funciones. De esta forma las empresas en telecomunicaciones generaron innovaciones agregando a los aparatos, funciones de captación de voz, imagen y video.

Ericsson es un proveedor líder de equipos de telecomunicaciones y servicios relacionados con los operadores de redes fijas y móviles a nivel mundial. Más de 1.000 redes en más de 175 países utilizan sus equipos de red y 40 por ciento de todas las llamadas móviles se hacen a través de sus sistemas. Es una de las pocas empresas en todo el mundo que puede ofrecer soluciones de extremo a extremo para todas las normas de comunicaciones móviles más importantes. Ericsson tiene un papel clave en esta evolución, utilizando la innovación para dar a las personas, empresas y la sociedad (Ericsson, 2010).

Estas innovaciones generan cambios que obligan a las empresas proveedoras de tecnología a reinventarse continuamente y así adaptar sus organizaciones a las variantes externas que influyen en sus estructuras funcionales.

Entre los cambios identificables se observa la promoción de personal a ocupar cargos de líderes de grupo sin preparación previa en el área de liderazgo, adicionalmente estos "líderes naturales" continúan ejecutando tareas operativas al mismo nivel del grupo lo que dificulta la aceptación de estos en sus nuevos roles. ¿Es posible que un plan de formación provea el desarrollo de competencias de los líderes y de algunos miembros del grupo?.

En algunos casos donde miembros del grupo laboran en las afueras de las oficinas centrales, se presentan casos de desmotivación y descontento por falta de información sobre los cambios de estructura organizativa.
Se prevé que estas variables generan curvas de adaptación entre los grupos involucrados así como la aceptación y reconocimiento de los nuevos líderes, problemas de identificación de roles y funciones de estos nuevos líderes así como desinformación de los mismos a personal de campo.

Lo que lleva al planteamiento de la siguiente interrogante: ¿La identificación de roles y responsabilidades mejorará la comunicación en los grupos del proyecto?
Como base teórica es necesario incluir la definición de proyecto (PMBoK, 2008):

> ...un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (p.5)

Para disminuir o controlar estas variables se sugiere mejorar procesos de selección de nuevos líderes, afianzar y definir los roles y responsabilidades de los mismos, así como difundir información sobre estos cambios en la estructura organizativa a todos los niveles y generar planes de formación en liderazgo a estos nuevos líderes.

De manera análoga se define, rasgo de líder de proyecto o director de proyecto PMBoK (2008):

> ...Los directores del proyecto son designados por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. Se trata de un rol prestigioso, lleno de desafíos, con una responsabilidad significativa y prioridades cambiantes. Requiere de flexibilidad, buen juicio, fuerte liderazgo y habilidades para la negociación, así como de un conocimiento sólido de las prácticas de dirección de proyectos. Un director de proyecto debe ser capaz de comprender los detalles del proyecto, pero debe dirigirlo desde una perspectiva global. (p.26)

Este análisis conduce a la siguiente interrogante propósito de este anteproyecto: ¿Es posible que un modelo de desarrollo de líderes de proyecto genere una estructura más dinámica y flexible que mejore la gestión de proyecto en el área de Servicios en Ericsson Venezuela?

En base a esta pregunta se plantean los siguientes objetivos:

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar a nivel conceptual un modelo de desarrollo de líderes de Proyecto para el área de Servicios de Ericsson Venezuela

1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar el estado del arte en el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de Ericsson Venezuela.

- Diagnosticar el nivel de competencia actual de los líderes que integran la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela.
- Identificar los requisitos y elementos culturales clave de la organización en la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela.
- Diseñar un modelo conceptual de desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de Ericsson Venezuela.

1.3 Justificación de Proyecto

El área de Servicios de Ericsson Venezuela está compuesta por un grupo de profesionales de todo nivel, desde Técnicos de Campo hasta Ingenieros Electrónicos, en Telecomunicaciones, Civiles, etc., que en diferentes etapas del desarrollo de un proyecto deben interactuar entre sí en relaciones de compañeros de trabajo y en relación jefe-subordinado. Estos roles compartidos por los líderes en la etapa de ejecución de proyecto conlleva a que el grupo no identifique que adicionalmente este líder cumple una función de gerente de línea al que debe reportar datos administrativos y de seguimiento, generando incomodidades y confusión entre los miembros del grupo causando retrasos en la ejecución de los proyectos en proceso.

En vista de esto se planteó la necesidad de analizar y diagnosticar el nivel de competencia actual de los líderes que conforman la oficina de proyectos, identificando los requisitos y elementos culturales clave de la organización en el área de servicios de Ericsson Venezuela.

Adicionalmente Ericsson realiza una encuesta anual a nivel global que mide la satisfacción, el compromiso, la motivación de sus empleados y su percepción de los líderes, con el propósito de identificar posibles brechas organizacionales a nivel corporativo. Los resultados de estas encuestas indican a los líderes de cada área

sus deficiencias y fortalezas permitiendo fomentar planes de mejoras y reforzamiento de las conductas en los grupos de las áreas funcionales de la organización. Esta encuesta es anónima y no aplica al personal contratado o *outsourcing*[1], lo que limita la muestra del grupo en liderazgo.

1.4 Alcance

El presente trabajo de grado se limitó a diseñar un modelo conceptual para el desarrollo de líderes de proyecto específicamente en el área de servicios de Ericsson Venezuela, mediante el diagnóstico del nivel de competencias actual de los líderes que integran la oficina de proyectos e identificando los requisitos y elementos culturales clave de la organización, así como la elaboración de encuestas y entrevistas al personal fijo y contratado.

1.5 Limitación

Como limitaciones en el desarrollo del presente proyecto se identifica la falta de antecedentes debidamente documentados sobre el diagnóstico de competencias y/o falta de colaboración en la recolección de datos de los miembros del área en estudio, ya sea por tiempo limitado o por simple negativa.

1.6 Delimitación

Esta propuesta de investigación se limitó a evaluar el área de servicios de Ericsson Venezuela específicamente a los grupos de la oficina de proyecto (*Project Office*) y operaciones de proyecto (*NRO/IE/ASP/CW*), enfocado a los proyectos de imple-

---

[1] Outsourcing: servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración.

mentación de equipos de tecnología 3G (*WCDMA*) a nivel nacional con diferentes operadoras de telefonía móvil.

1.7 Riesgos

Visualizando los riesgos que impidan lograr el alcance de los objetivos planteados se identifican los siguientes:

- Términos de confidencialidad que limiten o impidan examinar las competencias de los líderes de proyecto.
- Fallas en la identificación de los elementos culturales.
- Descontrol de elementos culturales de la empresa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El área de Servicios de Ericsson Venezuela está compuesta por seis (06) áreas de competencias, la población que se propone para estudio corresponde a los grupos de la oficina de proyecto (Project Management Office) y operaciones de proyecto (*NRO/IE/ASP/CW*), enfocado a los proyectos de implementación de equipos de tecnología 3G (*WCDMA*) a nivel nacional con diferentes operadoras de telefonía móvil.

Estos grupo están compuestos de profesionales a todo nivel, desde Técnicos de Campo hasta Ingenieros Electrónicos, en Telecomunicaciones y Civiles, que en diferentes etapas del desarrollo de un proyecto deben interactuar entre si en relaciones de compañeros de trabajo y en relación jefe-subordinado.

Estos roles compartidos por los líderes en la etapa de ejecución de proyecto conlleva a que el grupo no identifique que adicionalmente este líder cumple una función de gerente de línea al que debe reportar datos administrativos y de seguimiento, generando incomodidades y confusión entre los miembros del grupo causando retrasos en la ejecución de los proyectos en proceso. Por lo que se considera importante examinar y diagnosticar el nivel de competencia enfocados en las habilidades de liderazgo y comunicación de los líderes que conforman la oficina de proyectos, identificando los requisitos y elementos culturales clave de la organización en el área de servicios de Ericsson Venezuela.

2.1 Antecedentes

Como antecedentes para la investigación se tomaron las siguientes referencias:

Adreani, E. (2010) en su Trabajo Especial de Grado "Diseño de un modelo para gestionar el proceso de competencias del personal de CVG Venalum", indica que:

> ...los requisitos del producto o del servicio puede verse afectada por el personal que desempeña cualquier tarea en la cadena de producción y de aquí la importancia de que los trabajadores sean competentes en términos de educación, experiencia, conocimientos y habilidades. (p.1)

De manera similar, Morales, L. (2010) para la justificación de su Trabajo Especial de Grado denominado "Caso de estudio: gestión del talento humano en c.a. Cervecería Regional basado en la formación de equipos de alto desempeño", señala dos premisas importantes en tema de gerencia del recurso humano:

> ...La relevancia de la eficiente gestión del capital humano como gestor del cambio organizacional, y el rol protagónico del capital humano de las organizaciones como gestor de los procesos organizacionales, su eficiencia y adaptabilidad a los cambios del entorno (p.4)

De acuerdo a lo señalado por Paredes, J. (2010) en su Trabajo Especial de Grado "Diseño de un modelo de flujo del conocimiento para los proyectos de inspección de obras de construcción de viviendas ejecutados por la empresa constructora PAMORCA c.a" en su evaluación del habilitador cultural consultó al grupo entrevistado sobre:

> ...oportunidades para compartir nuevas ideas, recompensas por innovación o métodos de trabajo, planificación de reuniones periódicas para discutir el avance del proyecto y colaboración de la directiva de la empresa con las iniciativas de cambio. Adicionalmente concluye que el 100% de los entrevistados estuvo de acuerdo con que existen oportunidades para compartir nuevas ideas durante las reuniones, además sostienen dentro de su justificación que no solo comparten ideas sino que muchas de ellas son tomadas en cuenta. (p 56 y 57)

Revilla, B (2010) resalta en su Trabajo Especial de Grado denominado "Modelo de gestión del conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la gerencia de procura," la importancia de contar con personal calificado para gerenciar con éxito los proyectos y que la escasez de Capital Humano impulsa a estas empresas a ser dinámicas, constantes y flexibles para lograr la adaptación al cambio (p.5).

De forma análoga Ramírez, G (2011) concluye en su Trabajo Especial de Grado "Diseño de un plan de desarrollo basado en competencias para los gerentes de proyectos de una institución bancaria"

> ... Las tendencias actuales en el ámbito de gestión humana apuntan hacia la constitución del Modelo de Competencias en la organizaciones como alternativa de desarrollo del capital humano, ya que el mismo ofrece la oportunidad no solo de desarrollar el personal como un requisito demandado por el mismo trabajador o como simple cumplimiento de regulaciones laborales, sino que permite desarrollar únicamente aquellos conocimientos, habilidades y destrezas y/o actitudes que se encuentran alineadas con la misión y visión de la organización. (p.150)

Rondón, R (2002) presentó su Trabajo Especial de Grado denominado "Diseño de una estrategia de liderazgo bajo un modelo de competencias, para un mejor desempeño del potencial humano disponible" donde define la importancia de contar con una estrategia de liderazgo enfocado a competencias.

Castillo, M y Perez, J (1994) establecieron en su Trabajo Especial de Grado denominado: "Diagnóstico del estilo de liderazgo sobre la base del modelo de liderazgo de Peter Koestenbaum y su influencia en la motivación de los subordinados en cuanto a las necesidades de afiliación, poder y logro", que en las empresas nacionales

> ...las personas encargadas de fijar los mecanismos de acción son quienes las dirigen, es decir, los gerentes, quienes para ello deben contar con un perfil de

liderazgo adecuado y acorde con la función que realizan, lo cual permitirá ejercer una influencia interpersonal dirigida al logro de las metas y objetivos organizacionales. (p.18)

En el Estudio sobre Capital Humano IBM (2008) se señala la importancia de:

> ...que las organizaciones cuenten con buenos líderes para lograr resultados empresariales y que debido a los nuevos retos relacionados con la globalización y la innovación se hacen necesarias nuevas competencias de liderazgo y sugiere que los futuros líderes deberán trabajar de manera eficaz con colaboradores externos, fungir como mentores y convertirse en modelos a seguir para empleados foráneos y con diversos niveles de experiencia y cultura.
>
> De igual forma señala que el desarrollo del liderazgo es un proceso que debe alcanzar múltiples niveles de la organización, detectar a los individuos con un potencial elevado en los inicios de sus carreras profesionales y ofrecerles las competencias básicas necesarias para identificar nuevas oportunidades, desarrollar soluciones innovadoras y lograr buenos resultados.
>
> Adicionalmente sugiere que el factor más importante para el desarrollo de futuros líderes es la voluntad de las empresas en responsabilizarse de la selección de profesionales y proporcionarles las directrices y las experiencias adecuadas, y que si bien el área de Recursos Humanos puede tener un rol fundamental a la hora de crear modelos que apalanquen a los individuos a avanzar en sus carreras profesionales, solo la empresa puede ofrecer los recursos y dar el apoyo necesario para que el desarrollo del liderazgo sea un verdadero éxito. (p.3)

Nader, M. y Solano, A. (2007) indican que en el estudio realizado donde se plantean como objetivo:

> ...determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo se concluyó que los valores relacionados con la autotrascendencia y con la apertura al cambio influyen sobre el estilo de liderazgo transaccional. (p 694)

Según el estudio realizado por Gorrochotegui, A. (2007):

> ...la elaboración de planes personales basados en un modelo de competencias concreto, sustentado y claro podría lograrse con cierta eficacia. Para elaborar tales planes personales es preciso un esfuerzo intelectual adicional en el que es necesario el conocimiento de uno mismo, adicionalmente señala la idea de cada quien aprende de forma distinta y que el proceso de construcción de competencias estimula y desarrolla la confianza de las habilidades propias para resolver problemas y aprender a aprender (p 100 y 101)

Adicionalmente se considera un antecedente importante de mencionar que en Ericsson realiza una encuesta anual a nivel global que mide la satisfacción, el compromiso, la motivación de sus empleados y su percepción de los líderes, con el propósito de identificar posibles brechas organizacionales a nivel corporativo. Los resultados de estas encuestas indican a los líderes de cada área sus deficiencias y fortalezas permitiendo fomentar planes de mejoras y reforzamiento de las conductas en los grupos de las áreas funcionales de la organización. Esta encuesta es anónima y no aplica al personal contratado.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Modelo

Se puede definir como la representación de un sistema que permite la investigación de las propiedades del mismo y, en algunos casos , la predicción de resultados futuros Los modelos son de uso frecuente en el análisis cuantitativo y análisis técnico, e incluso en el análisis fundamental (http://www.investorwords.com/5662/model.html).

2.2.2 Proyecto

El PMBoK (2008) lo define como:

> ...un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y

un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (p.5)

2.2.3 Gerencia de Proyectos

Gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para las actividades del proyecto. La gerencia de proyectos es un compilado a través de la aplicación adecuada y la integración hacia grupos de procesos. PMBoK, (2008). (p.3)

2.2.4 Recursos humanos

Según Chamoun (2002) se describe como el equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cual.

2.2.5 Interesados/Stakeholders

De acuerdo al PMBoK (2008) son todas aquellas personas y organizaciones involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto.

2.2.6 Gerencia del conocimiento

Ha sido definida por varios autores a continuación se citan alguno de ellos: para los autores Huang et al.,(2000), la Gestión del Conocimiento son "acciones destinadas a organizar y estructurar procesos, mecanismos, infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos

organizativos" (p.56). Según Koulopolus & Frappaolo (2000), "La gerencia del Conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación" (p.28). Y finalmente respecto a esto, García (2000), precisa: "gerencia del conocimiento es cuando toda la organización conoce, sabe y usa una práctica; conoce lo que necesita saber y lo aprende y cualquier proceso de trabajo se ejecuta utilizando la mejor práctica" (p.223).

2.2.7 Proceso de Creación del Conocimiento (NONAKA, TAKEUCHI, 1995)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. (p.59).

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

Figura 1. Procesos de conversión del conocimiento en la organización. Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995)

Según Nonaka y Takeuchi (1995) las 4 fases que componen el proceso de conversión del conocimiento son las siguientes:

I. La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

II. La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

III. La Combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito.

IV. La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (p. 62).

2.2.8 Fases de un Proyecto

El PMBoK (2008) define las fases del proyecto como divisiones dentro del mismo proyecto, donde se requiere ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor.

2.2.9 Gestión del Capital Humano

Indica el PMBoK (2008) que la gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.

2.2.10 Gerencia del Recurso Humano en el Modelo de Proyectos de Ericsson (2010)

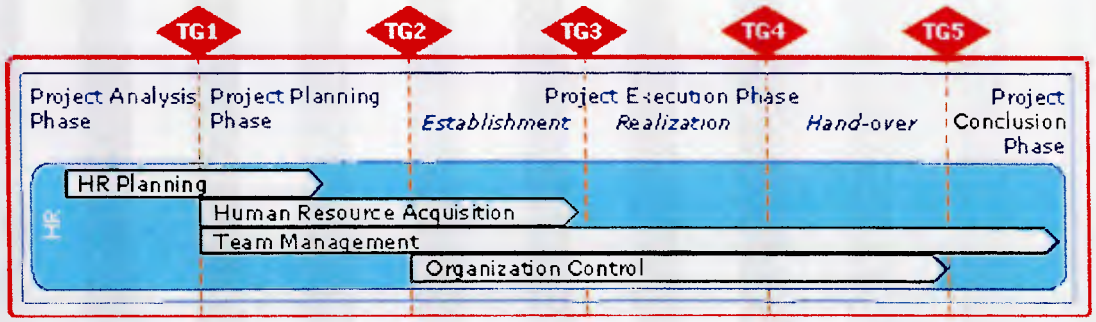

Figura 2 Gestión del Recurso Humano en PROPS-C

Fuente: Ericsson Customer Project Model (2010)

Según Ericsson (2010), en la gestión del recurso humano, el director de recursos humanos del proyecto es responsable de manejar todos los derechos de los recursos humanos del proyecto. La responsabilidad consiste principalmente en la planificación, organización, seguimiento, mantenimiento y cierre de los servicios requeridos en el ámbito de los recursos humanos en cuestión (por ejemplo, la contratación y la eliminación del personal del proyecto, corporativos y directivos gubernamentales y leyes, salarios y recompensas, los métodos y herramientas para el de-

sarrollo de competencias), lo que permite contar con los recursos adecuados y llevar a cabo el proyecto según lo programado.

2.2.10.1 Papel funcional

El papel funcional del director de recursos humanos de proyecto en HRMS es el manejo del personal (FR-CDR-PROYECTO DE PERSONAL) con la habilidad funcional del proyecto de recursos humanos (FS-Proyecto HR).

Según Ericsson (2010), el CPM es responsable de todas las actividades de gestión del proyecto, por ejemplo actividades relacionadas con rendición de cuentas no puede ser delegada. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.10.2 Responsabilidades

El CPM es responsable de todas las actividades relacionadas a la gestión del proyecto. La responsabilidad de una determinada actividad puede ser delegada a un tercero, por ejemplo, el director del proyecto de recursos humanos. Si la función del administrador de recursos humanos no está definida en el proyecto, el gerente de proyecto sigue siendo responsable de las actividades. Ericsson (2010) (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.10.3 Lista basada en roles de las actividades

De manera análoga a las fases de proyecto establecidas por el PMI, Ericsson presenta las siguientes:

Fase Análisis

Planificación de Recursos Humanos

- Identificar las necesidades de recursos para el proyecto de apoyo a las ventas en términos de roles funcionales (FR) y las habilidades funcionales (FS).
- Identificar los recursos necesarios para el proyecto del cliente futuro en términos de roles funcionales (FR) y las habilidades funcionales (FS). (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

Fase Planificación

Planificación de Recursos Humanos

- Establecer la organización de soporte de ventas del proyecto:
  - Definir el soporte de ventas organización del proyecto.
  - Plan de asignaciones de los recursos identificados durante la fase de análisis.
  - Elaborar una visión general de los proyectos en la organización.
  - Identificar y comunicar a las partes interesadas de la ayuda en las ventas del proyecto.
- Reserva de recursos para el proyecto del cliente.
- Identificar los subproyectos.
- Definir la organización del cliente en el proyecto, basado en las funciones estándar de proyecto:
  - Identificar y documentar las posibles desviaciones de las funciones estándar y responsabilidades en el proyecto y sus razones.
  - Elaborar un resumen de los involucrados del proyecto.
  - Plan de las asignaciones futuras de los recursos identificados durante la fase de análisis.
  - Identificar y comunicar las partes interesadas del proyecto
- Definir el balance de la autoridad y las responsabilidades entre la oficina de proyectos y la organización en la que opera así como las desviaciones de las normas identificadas.
- Justificar y documentar todas las desviaciones de los roles de proyecto.

Adquisición de Recursos Humanos

En el modelo de Ericsson, para la adquisición de los recursos se debe:

- Identificar los requerimientos de competencias para las funciones de los recursos necesarios en el proyecto.
- Personal de soporte en ventas de proyecto:

  - Identificar los requerimientos de competencias y roles funcionales necesarios para soporte en la organización del proyecto.

  - Establecer los requerimientos de recursos en la herramienta indicada para tal fin.

  - Solicitud de Ericsson y los recursos ARP para el proyecto en la herramienta indicada.

  - Evaluar los candidatos de las propuestas emitidas por la herramienta.

  - Asignar de acuerdo con el proceso de OSDP los recursos seleccionados para el proyecto de dotación de personal de soporte de ventas.
- Reserva de recursos críticos para el proyecto:

  - Identificar los requisitos de competencia y roles funcionales necesarias en el cliente anticipa la organización del proyecto. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

Proceso OSDP.

- Solicitud de recursos para el proyecto de acuerdo con al proceso correspondiente.

- Evaluar las competencias de los candidatos escogidos por la herramienta.

- La Reserva de los recursos críticos debe ser solicitada en la etapa del TG2 de acuerdo con el proceso de OSDP.

- Identificar los proveedores externos de recursos adicionales para el mitigar la falta de personal en el proyecto. Cualquier necesidad de recursos externos deberá ser justificada y documentada.

Fase de Ejecución

Equipo de Gestión

- Trabajo continuo en la creación de un buen clima de trabajo, escuchando y dar retroalimentación, apoyo y aliento.
- Aseguramiento de que el estilo de liderazgo aplicado por el director del proyecto es entendido y aceptado por todos los miembros del proyecto. Comprobar que las funciones del proyecto están claramente definidas y que todos los miembros comprenden las responsabilidades unificadas a las funciones que poseen.
- Recopilar los informes de ejecución. Monitorear la eficiencia y la eficacia de los equipos y las personas y actuar en consecuencia.
- Evaluar los recursos externos (ARP) si aplica.
- Emitir comentarios. Reconocer y premiar el buen trabajo en equipo así como los esfuerzos individuales. Hacer la gestión visible dentro de la organización.
- Realizar actividades de formación de equipos - sobre todo cuando los nuevos equipos se les asigna con el proyecto. Los nuevos miembros del proyecto debe ser objeto de una introducción sobre las rutinas y procedimientos del proyecto.
- Trabajar continuamente en el desarrollo de habilidades individuales y de equipo así como en la mejora del rendimiento de los equipos - Equipos o personas con un rendimiento insuficiente debe ser apoyada con el fin de poder mejorar. La razón de fondo de los malos resultados se deben identificar. La acción de mejora puede incluir capacitación, tutoría o cambios en la organización. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.11 Liderazgo

Según el PMBoK (2008) liderazgo implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y hacer posible que trabajen como un equipo. Es la capacidad de lograr que las cosas sean hechas por otras personas. (p.411)

El PMBoK (2008) establece que los proyectos exitosos requieren fuertes habilidades de liderazgo, señala su importancia en todas las fases del ciclo de vida del proyecto y que comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto para lograr un alto desempeño. (p.240)

2.2.12 Definición de líder según Ericsson

Los líderes son individuos que, en el proyecto y la organización, tienen la capacidad y la autoridad (formal o informal) para coordinar y llevar a los individuos y los equipos hacia la consecución de un objetivo común, beneficiándose de las capacidades individuales de los miembros del equipo. http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Ericsson, 2010)

2.2.12.1 Propósito

El propósito de una conciencia de liderazgo y un liderazgo exitoso en los proyectos es aprovechar al máximo la competencia de los individuos y los equipos. Un líder hábil debe de manera eficiente guiar a los miembros del equipo de proyecto hacia el objetivo del proyecto, garantizando al mismo tiempo que cada individuo tenga la oportunidad de crecer profesionalmente. http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Ericsson, 2010)

2.2.12.2 Perspectiva Humana

En los proyectos se necesitan líderes capaces de ganar la confianza de un equipo, y que estén conscientes de su propio papel, el estilo de liderazgo, la influencia y la personalidad. La gestión de proyectos exitosos requiere un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades de los miembros del equipo del proyecto. Esto asegurará que todos los miembros del proyecto experimenten con alegría, los desafíos y

compromiso. http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Ericsson, 2010)

2.2.12.3 Perspectiva Empresarial

La gestión de proyectos exitosos requiere que los directores de proyectos se ganen la confianza de los miembros del proyecto de manera inmediata y cuyo estilo de liderazgo pueda adaptarse a nuevas situaciones y las exigencias del equipo. Las habilidades de liderazgo de los gerentes son una ventaja comercial para la organización.

Líderes calificados están dispuestos a apoyar y fomentar los equipos del proyecto y a asegurarse de que el trabajo en equipo esté centrado en el objetivo del proyecto y en logar la satisfacción del cliente. Habilidades de liderazgo se requieren también de los patrocinadores del proyecto y los propietarios de la cartera de proyectos de la organización. Líderes calificados se asegurarán de que las decisiones estratégicas de negocios sean recibidas de manera positiva, y ejecutadas por los miembros del equipo de proyecto. http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Ericsson, 2010)

2.2.13 Modelo de Liderazgo en Ericsson

El liderazgo es acerca de tener influencia en un solo individuo y en un equipo, y el uso de esta influencia de una manera consciente. Con el fin de poder influir a los demás, el líder debe conocerse a sí mismo y estar consciente de sus propios valores, actitudes y comportamientos, y estar preparado para el cambio. http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Ericsson, 2010)

2.2.13.1 Estilos de liderazgo

Ser un líder es ejercer el poder. Esto podría ser tener el poder en postura, habilidades sociales, conocimientos, o la autoridad para castigar o premiar. ¿Qué estilo de liderazgo está fuertemente relacionado con el poder que él o ella posee?.
La mayoría de los líderes utilizan sólo un estilo de liderazgo que es su "forma natural de hacer las cosas". Los miembros del equipo tendrán que adaptar su comportamiento al líder.

Sin embargo, un líder experimentado y exitoso adapta su estilo de liderazgo al nivel de desarrollo del equipo y al nivel de los miembros del equipo de competencia y experiencia, interés y compromiso. http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Ericsson, 2010)

2.2.13.2 El liderazgo en las diferentes etapas de desarrollo del equipo

Cuando un equipo está establecido, los miembros del equipo necesitan un liderazgo visible y las necesidades del equipo y los miembros del equipo también varían considerablemente en función de la asignación. Algunas situaciones de trabajo requieren un estilo de liderazgo fuerte.
En otras situaciones, los equipos o individuos pueden ser muy independientes. http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Ericsson, 2010)

2.2.13.2.1 Líderes Gestionan Actitudes

Un administrador gestiona las actividades - un líder gestiona actitudes. Ser un líder significa ser aceptado como una autoridad en quien confiar. El liderazgo es algo que debe ser ganado. Cualquier persona puede convertirse en un administrador de un día para otro, pero ser un líder hábil toma mucho más tiempo. Liderazgo en

los proyectos implica tener el reto de fomentar y gestionar las siguientes actitudes:

2.2.13.2.2 Alineación

En PROPS, la alineación es una palabra clave de liderazgo y trabajo en equipo, y una actitud que debe ser compartida por los individuos en una organización donde se aplica la gestión de proyectos. Alineación es un terreno común de la comprensión de los objetivos comunes y estrategias, y que todos los individuos juntos apunten a alcanzar la meta común cuyo propósito es garantizar que los esfuerzos realizados en el proyecto sean coordinados y tengan por objeto llegar a la meta del proyecto. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.13.2.3 Compromiso

El compromiso es una palabra clave para el liderazgo y trabajo en equipo, y una actitud que debe ser compartida por los individuos en una organización donde se aplica gestión de proyectos. Compromiso significa tomar a nivel personal la responsabilidad de la ejecución y realización de una misión.

Compromiso en el proyecto de trabajo garantizar que los miembros del proyecto a todos los niveles del proyecto sienta un personal responsabilidad de su propio asignaciones en el proyecto y para la terminación del proyecto con éxito. Estar comprometido significa aceptar la responsabilidad de una misión y comprender plenamente que nadie más será responsable de su realización. Con el fin de comprometerse con el proyecto así como a sus propias asignaciones en el proyecto, los miembros del proyecto deben ver una relación entre sus propios objetivos y la meta del proyecto. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.13.2.4 Participación

Participación significa tomar parte activa en el trabajo en equipo y contribuir al éxito haciendo uso de los conocimientos, habilidades y experiencia, y al mismo tiempo animar a otros a hacer lo mismo. Participación en proyectos asegura que todos los miembros y en todos los niveles del proyecto, contribuyen a la finalización del proyecto con éxito en de manera activa. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.13.2.5 Confianza

Significa confiar en los demás y creer en uno mismo y en la competencia y la capacidad de los otros. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.13.2.6 Respeto:

Respetar significa preocuparse por los demás, reconocimiento de la competencia de otros, e incluye reconocimiento de las funciones asignadas a otros.
Cuando los miembros del proyecto a todos los niveles muestran respeto el uno por el otro se genera un ambiente de confianza, apertura, desarrollo personal y satisfacción en el trabajo. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.13.3 Los líderes formales e informales

Sólo porque alguien ha sido nombrado gerente no quiere decir que él o ella será aceptado por el equipo como su líder. Si alguien gana la confianza de los miembros del equipo y guía su trabajo, esa persona se convierte en el líder informal. Si el administrador designado ve esto como una oportunidad y no una amenaza, esto puede ser una gran ventaja.

Las habilidades del líder informal pueden ser utilizadas para inspirar al equipo, y para complementar al líder formal. Por otro lado, existe el riesgo de luchas de poder o influencia entre los dos. Si esto sucede, se puede dañar gravemente la eficacia del proyecto y los resultados obtenidos. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.13.4 El liderazgo en un entorno multicultural

Para las personas que trabajan en un entorno multicultural, es importante conocer y entender su propio comportamiento desde una perspectiva cultural, y ser conscientes de sus propias reacciones a las similitudes y diferencias. El liderazgo en un entorno multicultural genera las expectativas en un líder en las diferentes culturas y adapta el estilo de liderazgo de este. También se trata de ser capaz de usar y beneficiarse de las experiencias de todas las culturas. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.13.5 Liderazgo en los proyectos

El liderazgo es ejercido por individuos en diferentes roles dentro de todas las funciones de la organización del proyecto: el titular de la cartera de proyectos, el patrocinador del proyecto, el director del proyecto, los gerentes y jefes de equipo del subproyecto. (http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml)

2.2.14 Liderazgo situacional según Blanchard y Hersey

El método de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard y Hersey Pablo sostiene que los gerentes deben utilizar diferentes estilos de liderazgo en función de la situación. El modelo permite analizar las necesidades de la situación que se presente, y luego emplear el estilo de liderazgo más apropiado. En función de las compe-

tencias de los trabajadores en sus áreas de trabajo y compromiso con sus tareas, el estilo de liderazgo debe variar de una persona a otra, incluso conducir a una misma persona de una manera a veces, y de otra forma en otros momentos.

Blanchard y Hersey caracteriza el estilo de liderazgo en cuanto a la cantidad de orientación y de apoyo que el líder da a sus seguidores. (http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm)

2.2.14.1 Conducta de Liderazgo del líder

De acuerdo a lo indicado por Kenneth Blanchard y Hersey Pablo, la conducta de liderazgo del líder se clasifica en:

- S1 - Decir / Directivo - enfoque de alta tarea, baja relación enfoque - Los líderes deben definir las funciones y tareas del "seguidor", y supervisar de cerca. Las decisiones se toman por el líder y deben ser anunciadas, así que la comunicación es en gran medida de un solo sentido. Para las personas que carecen de competencia pero que a la vez son muy entusiastas y comprometidos, se estima que necesiten dirección y supervisión para orientarlos al inicio.
- S2 - Venta / Coaching - enfoque de alta tarea, alta relación enfoque - los líderes todavía definen las funciones y tareas, y de dar ideas y sugerencias al seguidor. Las decisiones siguen siendo prerrogativa del líder, pero la comunicación es bilateral. Para las personas que tienen algún nivel de competencia, pero carecen de compromiso, requieren dirección y supervisión, ya que se consideran relativamente inexpertos. Adicionalmente necesitan apoyo y alabanza para afianzar su autoestima y la participación en la toma de decisiones para restablecer su compromiso.

- S3 - Participación / Soporte - enfoque bajo tarea, alta relación enfoque - Los líderes pasan las decisiones del día a día, tales como la asignación de tareas y procesos, para el seguidor. El líder facilita y participa en las decisiones, pero el control es responsabilidad del seguidor. Para las personas que tienen competencia, pero no tienen confianza o motivación. no requieren mayor dirección debido a sus habilidades, pero si necesitan apoyo para reforzar su confianza y motivación.
- S4 - Delegar - enfoque bajo de tareas, baja relación foco - todavía están involucrados en las decisiones y resolución de problemas, pero el control es con el seguidor. El seguidor decide cuándo y cómo el líder va a estar involucrados. Para las personas que tienen tanto la competencia y compromiso. Son capaces y dispuestos a trabajar en un proyecto por sí mismos con poca supervisión o de apoyo. (http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm)

Los líderes eficaces son versátiles en ser capaz de moverse por la matriz de acuerdo a la situación, así que no hay estilo que siempre tiene la razón. Sin embargo, tendemos a tener un estilo preferido, y en la aplicación del Liderazgo Situacional lo que necesita saber cuál es para usted. Del mismo modo, la competencia y el compromiso de los seguidores también se pueden distinguir en 4 cuadrantes.

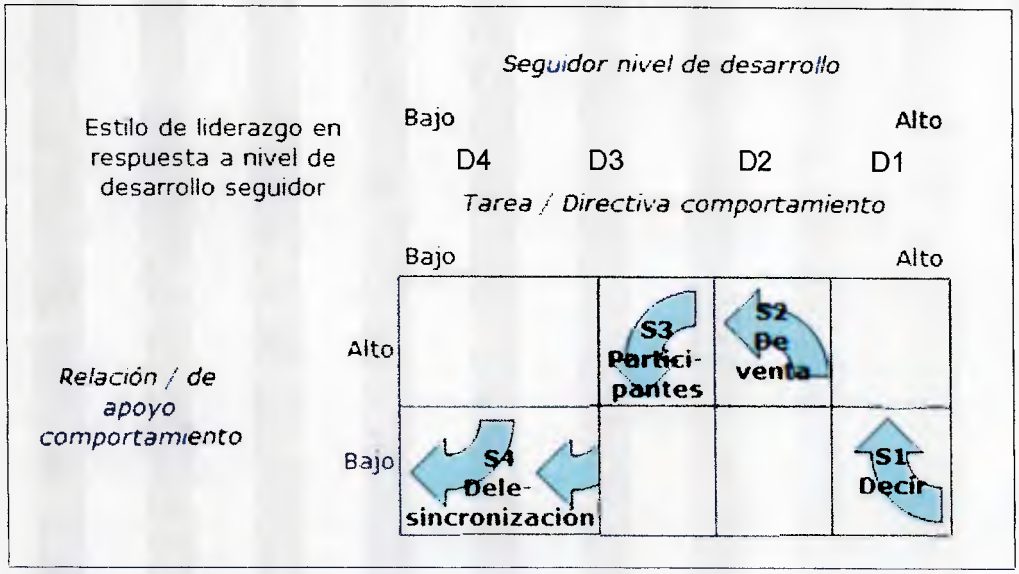

Figura 3. Modelo de Liderazgo Situacional de Kenneth Blanchard y Hersey Pablo. Fuente: http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm (2010)

2.2.14.2 Nivel de Desarrollo del seguidor

Según Kenneth y Hersey, el nivel de desarrollo del seguidor se clasifica en:

- D4 - alta competencia, de alto compromiso - experimentado en el trabajo, y cómodas con su propia capacidad para hacerlo bien. Puede incluso ser más experto que el líder.
- D3 - Alta Competencia, Compromiso variable - con experiencia y capaces, pero puede carecer de la confianza para tomar sus propias decisiones, o la motivación para hacerlo bien y de una manera rápida.
- D2 - Algunos competencia, compromiso Baja - Puede tener algunas habilidades relevantes, pero no será capaz de hacer el trabajo sin ayuda. La tarea o la situación puede ser nueva para ellos.
- D1 - Bajo competencia, de alto compromiso - Por lo general carecen de la preparación específica necesaria para el trabajo en la mano, pero tiene la confianza y/o motivación para hacerle frente.

Al igual que los estilos de liderazgo, los niveles de desarrollo también son situacionales. Una persona puede ser calificada, y estar confiada y motivada para una parte de su trabajo, pero podría ser menos competente en el desempeño de otras labores.

Blanchard y Hersey (2010), indican que el estilo de liderazgo (S1 - S4) del líder debe corresponder al nivel de desarrollo (D1 - D4) del seguidor - y es el líder que se adapta. Al adoptar el estilo que se adapte a nivel de los seguidores de desarrollo, se hace el trabajo, las relaciones se construyen, y lo más importante, el nivel de desarrollo del seguidor se levantará a D4, en beneficio de todos. (http://www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey/)

2.2.14.3 Pasos en Liderazgo Situacional según Blanchard y Hersey. Proceso

- Hacer una descripción por empleado de sus tareas
- Evaluar el empleado en cada tarea (D1 ... D4)
- Decidir sobre el liderazgo (gestión) de estilo por tarea (S1 ... S4)
- Discuta la situación con el empleado
- Hacer un plan conjunto
- El seguimiento, revisar y corregir.

(http://www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey/)

2.2.14.4 Fortalezas del modelo de liderazgo situacional según Blanchard y Hersey. Beneficios

- Fácil de entender

- Fácil de usar

(http://www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey/)

2.2.14.5 Limitaciones del modelo de liderazgo situacional. Desventajas

- Modelo no distingue entre el liderazgo y la gestión. Lo que se llama estilo de liderazgo es el estilo de gestión realmente.
- El liderazgo no se refiere primordialmente a la toma de decisiones de todos modos - es la gente de inspirar a cambiar de dirección.
- Los líderes de hecho puede variar la forma en que inspirar a la gente a cambiar. Pero esto es cuando ellos ya han decidido sobre la necesidad de cambio. De ahí el estilo de liderazgo no se reduce a la toma de decisiones de estilo.
- Se centra exclusivamente en lo que también la persona encargada lo hace.
- Por supuesto, los líderes y los gerentes tienen que comportarse de manera diferente en diferentes situaciones. Pero eso es sólo un hecho trivial de la vida, en lugar de algo profundo en términos de nuestra comprensión básica de lo que significa para dirigir o administrar. (http://www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey/)

2.2.14.6 Supuestos del Liderazgo Situacional. Condiciones

- Los líderes deben adaptar su estilo a seguidor de "madurez", sobre la base de preparación y disposición que el seguidor para desempeñar sus tareas (es decir, su competencia y motivación).

- Hay cuatro estilos de liderazgo que coinciden con las cuatro combinaciones de alta / baja disposición y la voluntad.
- Los cuatro estilos sugieren que los líderes deben poner mayor o menos énfasis en la tarea en cuestión y / o la relación entre el líder y el seguidor.
- Presume que el liderazgo es acerca de cómo el jefe toma decisiones. (http://www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey/)

2.2.15 El liderazgo a través del Modelo Europeo de la Calidad (EFQM) Fundación Europea para Gerencia de la Calidad

En 1988 según la Fundación Europea para Gerencia de la Calidad, una serie de compañías líderes en distintos sectores, catorce para ser exactos (BT, Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault Aviation, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Philips, Olivetti, Renault, Sulzer y Volkswagen), fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM). (p.57).

Pocos años después, en 1991, se da a conocer en París el Premio Europeo a la Calidad para sus diferentes modalidades (Grandes Empresas y Unidades de Negocio; Unidades Operacionales; Organismos Públicos; Pequeñas y Medianas Empresas); y en Octubre de 1992 su Majestad el Rey Juan Carlos I presenta los premios a la Calidad Europea y realiza la primera entrega del European Quality Award1 a Rank Xeros, y entre los tras galardonados con el Premio European Quality Prizes2, también, hubo una empresa española, Industrias del Ubierna S.A. (UBISA). Hasta entonces, algunas grandes multinacionales europeas estaban usando el Modelo Malcon Baldrige como sistema de evaluación y mejora. En Japón, las empresas se presentan al premio Deming (ver Figura). (p.57).

En la actualidad, son muchas las empresas españolas que están usando el modelo como herramienta de evaluación y mejora de su gestión de la calidad total. Las empresas líderes en Excelencia empresarial en nuestro país son2: BIBM (Banca Internacional de Andorra y Banca Mora), BBVA, Ericsson, Red Eléctrica de España, Circulación Renfe, Schindler, Siemens, TNT, Universitat Politécnica de Catalunya, Banco Guipuzcoano y Vodafone. Para que esto sea posible, estas organizaciones han puesto especial énfasis en la autoevaluación, lo cual permite que puedan identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora según los criterios que constituyen el modelo. (p.57).

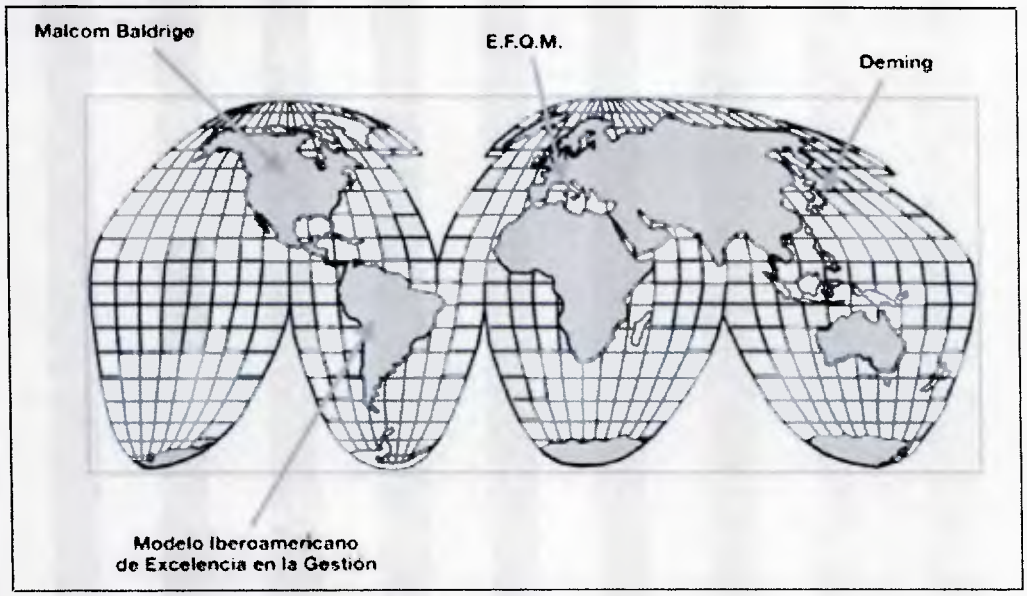

Figura 4 Premios a la calidad

Fuente: Palomo 2011

La autoevaluación no solo permite diferenciar claramente los puntos fuertes de las áreas de mejora, como ya hemos indicado, sino que además se materializa en objetivos y acciones de mejora planificadas y en la evaluación y seguimiento del progreso realizado por los distintos equipos de mejoras con respecto a las mismas. (p.58).

Es decir, las organizaciones tienen la oportunidad de aprender. Se ha demostrado que la adopción del proceso de Autoevaluación da como resultado una amplia gama de beneficios; sobre todo, la Autoevaluación ofrece:

– Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora de la empresa.

– Una evaluación basada en hechos y no en opiniones personales.

– Un medio de conseguir la coherencia en la dirección y consenso acerca de lo que debe hacerse por todos los empleados de la organización, que comparten los mismos conceptos básicos.

– Una manera de formar al personal de la organización sobre cómo aplicar significativamente los principios de la Calidad Total. (p.58).

– Una forma de integrar diferentes iniciativas de calidad en las operaciones normales.

– Una potente herramienta de diagnóstico.

– Una evaluación objetiva frente a un conjunto de criterios objetivos ampliamente aceptados en Europa.

– Un medio de medir el progreso en el tiempo a través de la autoevaluación periódica.

– Una actividad de mejora inducida por procesos, y enfocada donde es más necesaria.

– Una metodología aplicable a todos los niveles, desde las unidades de negocio individuales hasta la organización en su conjunto.

– Un medio para crear entusiasmo entre el personal de la organización y dar un impulso nuevo a su búsqueda de la excelencia empresarial.

– La posibilidad de compararse con otras organizaciones que hayan llevado a cabo el mismo proceso. (p.58).

2.2.15.1 Principios fundamentales de la excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Dentro de este marco general no-prescriptivo, existen ciertos conceptos fundamentales:

- Orientación hacia los resultados. La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.
- Orientación al Cliente. La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.
- Liderazgo y coherencia. Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.
- Gestión por procesos y hechos. Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
- Desarrollo e Implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
- Desarrollo e implicación de las personas. Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.
- Desarrollo de Alianzas. Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor. (p.59).

- Responsabilidad Social. Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad. (p.59).

2.2.15.2 Modelo EFQM de excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son Agentes Facilitadores y cuatro son Resultados. Los criterios que hacen referencia a un Agente Facilitador tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a Resultados tratan sobre lo que la organización logra. Los Resultados son consecuencia de los Agentes Facilitadores. (p.60).

El Modelo reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que:
Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos. (p.60).

El Modelo EFQM de Excelencia se presenta a continuación de forma esquemática:

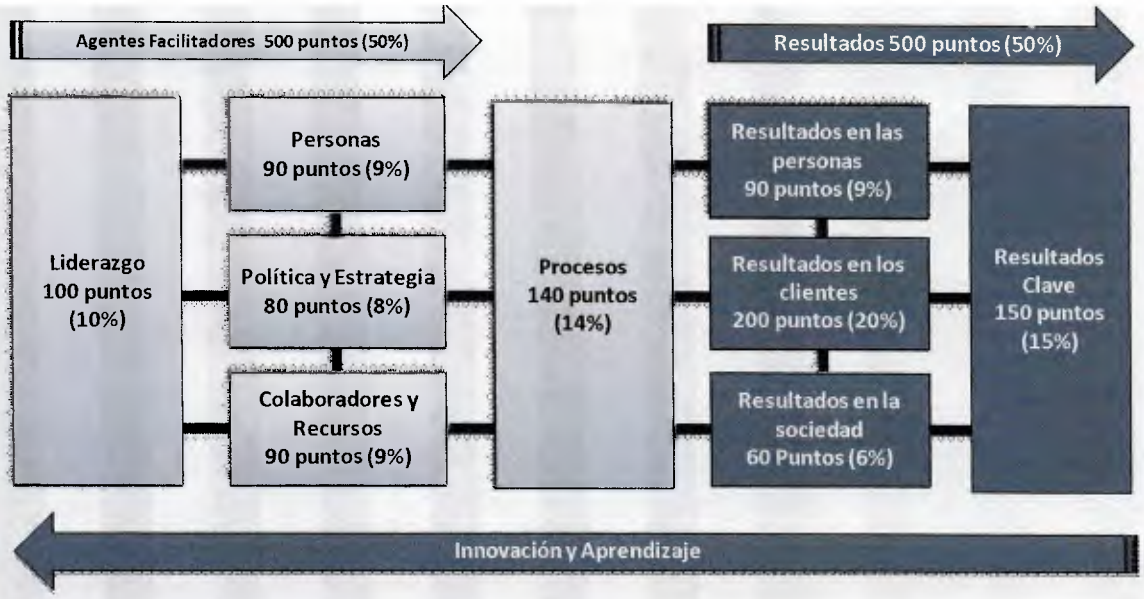

Figura 5 Modelo EFQM

Fuente: Palomo 2011

2.2.15.3 Estructura de Modelo

Las nueve cajas del Modelo representadas anteriormente nos muestran los criterios que nos sirven para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. A cada uno de los criterios le acompaña una definición del mismo, que explica su significado a nivel global. Para desarrollar los criterios en detalle cada uno va acompañado de un número variable de subcriterios que tienen que considerarse a la hora de realizar una evaluación. (p.60).

Finalmente, cada subcriterio lleva consigo una lista de áreas a abordar, que nos es exhaustiva ni tampoco significa que todas las áreas sean obligatorias de abordar; el objeto que pretende cada lista es aportar ejemplos que aclaren el significado de cada subcriterio. (p.60).

2.2.15.4 Esquema Lógico de REDER

En los fundamentos del modelo encontramos un esquema lógico denominado RE-DER, compuesto por los siguientes elementos:

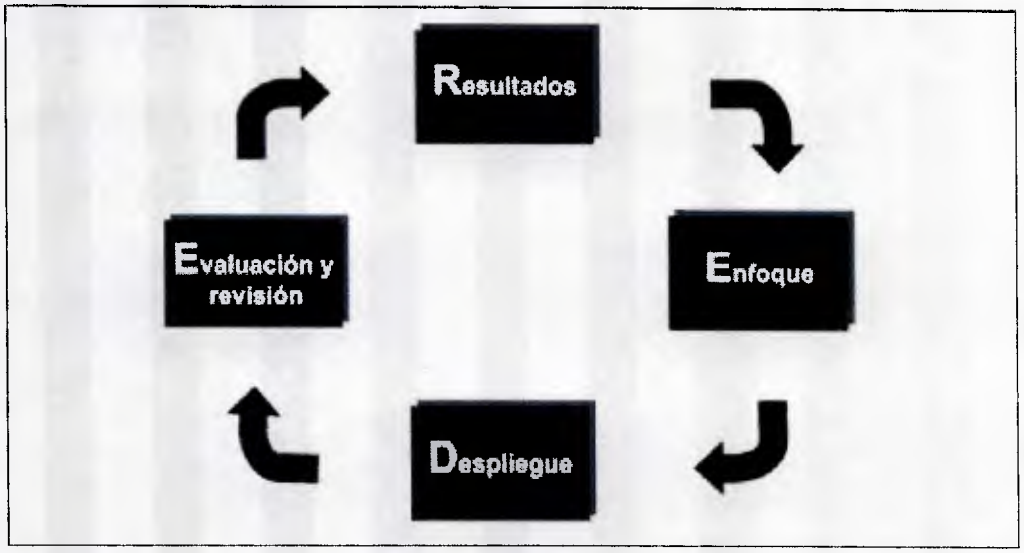

Figura 6 REDER

Fuente: Palomo 2011

Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- Determinar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de

aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al utilizar el modelo en una organización, por ejemplo para realizar una autoevaluación, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión del esquema lógico REDER deben abordarse en cada subcriterio del grupo Agentes Facilitadores, y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo Resultados. (p.61).

2.2.15.5 Criterios del Modelo

En el modelo EFQM se encuentra con una serie de criterios en las que se basa el modelo:

2.2.15.5.1 Criterio 1: Liderazgo

Como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. (p.62).

2.2.15.5.2 Criterio 2: Política y estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (p.62).

2.2.15.5.3 Criterio 3: Personas

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. (p.62).

2.2.15.5.4 Criterio 4: Alianzas y recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente. (p.63).

2.2.15.5.5 Criterio 5: Procesos

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (p.63).

2.2.15.5.6 Criterio 6: Resultados en los clientes

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. (p.63).

2.2.15.5.7 Criterio 7: Resultados en las empresas

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. (p.63).

2.2.15.5.8 Criterio 8: Resultados en la sociedad

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. (p.63).

2.2.15.5.9 Criterio 9: Resultados clave

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

2.2.15.6 Desarrollo del Criterio Liderazgo

Dado el tema, que se está analizando y estudiando, el liderazgo, a continuación se presentan los distintos subcriterios y áreas que se evalúan en el Criterio Liderazgo de la EFQM:

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas. (p.64).

2.2.15.7 Subcriterios de Liderazgo

De acuerdo a lo indicado por Palomo (2010), los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

El criterio liderazgo cubre los subcriterios siguientes, que deben ser abordados.

- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.
- Desarrollar la misión, visión y cultura de la organización.
- Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.
- Implicarse activamente en las actividades de mejora.
- Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización. (p.64).

Según Palomo (2010), los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.

- Designar claramente a los responsables/propietarios de los procesos.
- Asegurar que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores. (p.65).

Palomo (2010) indica que los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad. En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender, satisfacer y dar respuesta a las necesidades y expectativas.
- Establecer y participar en alianzas.
- Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a escala global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras. (p.65).

Según Palomo (2010), los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- Ser accesible, escuchar de manera activa, infundir cohesión, y responder a las personas que integran la organización.
- Ayudar y apoyar a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas.
- Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos ios niveies de ia organización.
- Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.
- Liderar el desarrollo de los planes de cambio.
- Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.
- Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar las relaciones con los grupos de interés en relación con el cambio.
- Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés. (p.65).
- Apoyar y permitir que las personas gestionen el cambio.
- Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos. (Palomo, 2010) (p.65).

2.2.16 El Modelo MARS

La enciclopedia gerencial de master de negocios indica que el modelo MARS ilustrado en la figura 6 debe su nombre a los cuatro factores principales que influyen directamente en el comportamiento de los empleados y en su consiguiente rendimiento: motivación, habilidad (ability), percepción del rol o de las funciones, y factores de situación. (p.21)

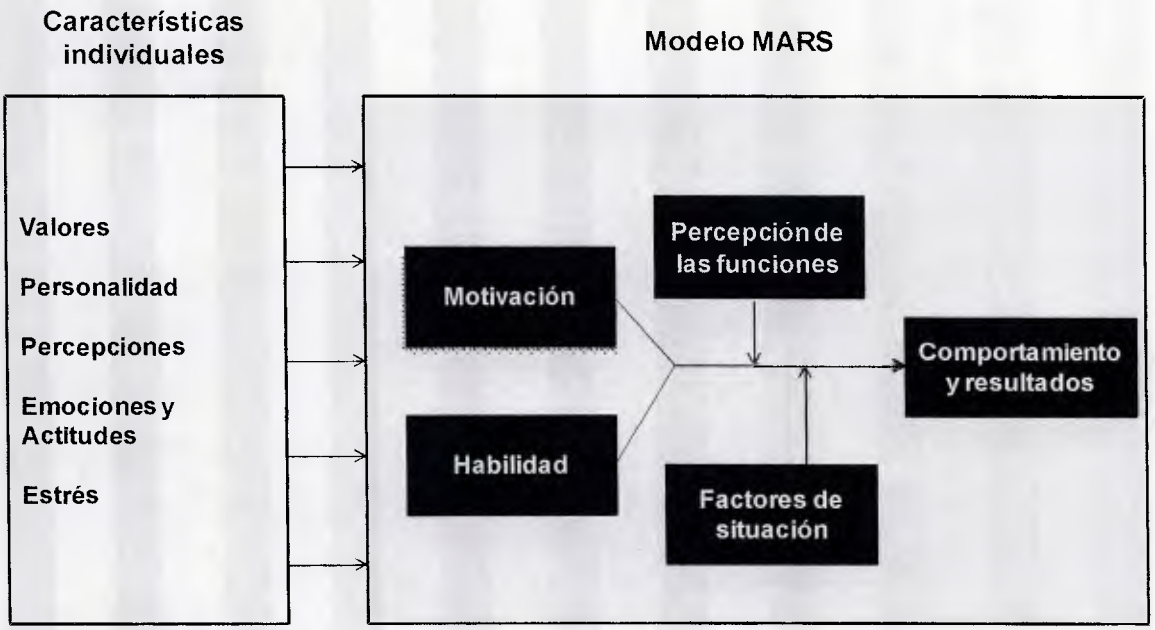

Figura 7 Modelo MARS de comportamiento individual y resultados
Fuente: Enciclopedia Gerencial. Universidad Metropolitana 2010.

El lado izquierdo de la figura identifica las características individuales: valores, personalidad, percepciones, emociones actitudes, y estrés. Estas características se integran en los cuatro elementos del modelo y por lo tanto en el comportamiento y los resultados consiguientes. (p.21)

La motivación representa las fuerzas internas de una persona que afectan a su dirección, intensidad y persistencia de comportamiento voluntario. La habilidad

incluye tanto las aptitudes naturales como las aprendidas necesarias para realizar una tarea a satisfacción. El reto es contratar personas con las habilidades adecuadas o formarlas para que desarrollen las capacitaciones. (p.21)

La percepción del rol representa el grado de comprensión que la persona tiene de lo que implica su puesto de trabajo, es decir, qué tareas debe realizar y la importancia relativa que tienen. El cuarto elemento del modelo incluye las condiciones que escapan al control inmediato del empleado que pueden limitar o facilitar su comportamiento y rendimiento. (p.21)

El modelo MARS destaca los factores clave del comportamiento, pero también sugiere prestar atención a diversas formas de conducta, descritas a continuación:

2.2.16.1 Valores en el trabajo

Los valores son creencias estables que guían las preferencias en cuanto a resultados o caminos que se pueden seguir en una variedad de situaciones. Son percepciones de lo que es bueno o malo, lo que está bien o está mal. Los valores dan forma a la motivación y al grado de aprecio que sienten los empleados por diferentes experiencias de trabajo. También son responsables del estrés y conflictos cuando chocan con los valores de otras personas. Los valores difieren entre individuos, entre los empleados y las empresas que los contratan y también entre las culturas. En cada una de las situaciones, la diferencia de valores puede dar lugar a conflictos que a veces socavan el éxito empresarial y el bienestar del empleado. (p.23)

2.2.16.2 Personalidad y conducta

La personalidad se refiere al patrón de conducta relativamente estable y los estados internos constantes que explican las tendencias de conducta de una persona. La personalidad es estable porque se forma de las primeras etapas de la vida; incluso hay algunos psicólogos que sostienen que la personalidad ya está formada antes de nacer. (p.25)

2.2.17 Modelo CANAE

Existen docenas de rasgos de personalidad y los psicólogos los han organizado en cinco dimensiones identificadas con el acrónimo CANAE: Conciencia, Amabilidad, Neurosis, Apertura, Extroversión.

- Conciencia se refiere a las personas que son cuidadosas, confiables y con mucha autodisciplina, y a todos los equipos directivos les agrada contratar personas así. Esto se debe a que las personas con un bajo nivel de conciencia tienden a ser descuidadas, poco meticulosas, más desorganizadas e irresponsables.
- Amabilidad es el rasgo de ser cortés, tener buen carácter, sentir empatía y preocuparse por los demás. Las personas con un bajo nivel de agradabilidad tienden a cooperar poco, se alteran fácilmente y son irritables, por lo que es preferible filtrar estos rasgos de personalidad.
- Neurosis se refiere a personas que tienen niveles altos de ansiedad, hostilidad, depresión y se sienten incómodas con facilidad. Por el contrario, las personas que tienen una alta estabilidad emocional son equilibradas, seguras y serenas.
- Apertura a la experiencia es el rasgo más complejo y el que menos acuerdo encuentra entre los expertos en cuanto a si es deseable o no. En general las personas son sensibles, flexibles, creativas y curiosas. Quienes tienen una pun-

tuación baja en esta dimensión tienden a poner más resistencia a los cambios, son menos abiertos a las nuevas ideas y están más encerrados en su forma de ser.

- Extroversión es lo que caracteriza a las personas que son abiertas, habladoras, sociales y asertivas. El rasgo opuesto es la introversión, que se usa para referirse a las personas que son calladas, tímidas y cautas. (p.26)

2.2.17.1 Emociones y actitudes en el trabajo

Los valores y la personalidad son la base del comportamiento individual, porque son los elementos más estables en cada uno de nosotros. Mucho menos estables pero con el mismo nivel de importancia en cuanto al comportamiento individual son las emociones y actitudes. (p.27)

Las emociones son episodios psicológicos y fisiológicos experimentados con respecto a un objeto, persona o hecho que crean un estado de ánimo. Las emociones juegan un papel vital en las actitudes que se tienen en el trabajo. Como se observa en la figura 8, las actitudes representan el conglomerado de creencias, sentimientos. (p.28)

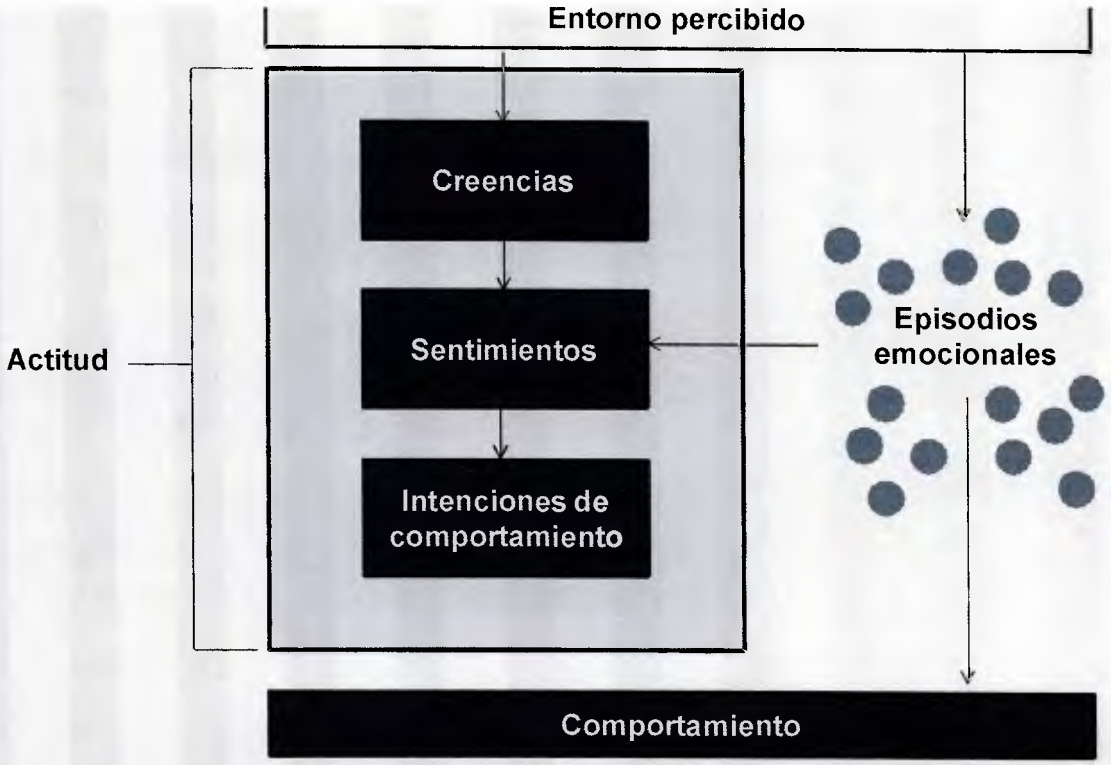

Figura 8 Modelo de emociones, actitudes y comportamiento
Fuente: Enciclopedia Gerencial. Universidad Metropolitana 2010.

2.2.18 Competencias

Lo define el PMBoK (2008) como la habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades del proyecto. Si los miembros del equipo del proyecto no poseen las competencias necesarias, el desempeño puede verse amenazado.

2.1.19 Trabajo en Equipos de Proyecto

El PMBoK (2008) señala que el trabajo en equipo es un factor fundamental para el éxito del proyecto, y desarrollar equipos de proyecto eficaces es una de las responsabilidades del líder de proyecto.

2.1.20 Cultura Organizacional

Según Robbins (2008) se define como la percepción común que comparten los miembros de la organización; se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.

2.1.21 Elementos Culturales de la Organización

(Robbins, 2008) establece que existe un conjunto de características clave que la organización tiene en alta estima. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- Atención al detalle. El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- Orientación a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- Orientación hacia las personas. El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- Orientación al equipo. El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

2.1.22 La tecnología en las telecomunicaciones

Según Johnson y Scholes (2000), los servicios de telecomunicaciones, en sus comienzos se basaban en una infraestructura de sistema por cable, lo que exigía importantes inversiones a fin de garantizar un servicio universal dentro de los diferentes mercados.

El ritmo al que se introducían servicios nuevos era muy lento, y ello no se debe solo al progreso tecnológico. Muchas tecnologías que se han comercializado con éxito a partir de los noventa (como la telefonía móvil y los buzones de voz) existen desde los años setenta. La fusión de las tecnologías de telecomunicaciones e informáticas permitió incorporar nuevas prestaciones, como la facturación detallada al cliente o llamada en espera, y también propició la creación de nuevos servicios. Las redes de fibra óptica supusieron otra posibilidad de acceder a los clientes ya que facilitan la transmisión de grandes cantidades de información digital, permiten a las compañías suministrar al consumidor final productos multimedia. (p 681).

2.1.23 Déficit de Liderazgo y sus implicaciones

Según el Estudio Mundial de Capital Humano publicado por IBM (2008) en su segunda parte titulada: Déficit de liderazgo: el crecimiento futuro en peligro, señala que las empresas se están encontrando con un déficit de liderazgo, y con un número cada vez menor de profesionales que disponen de los conocimientos y la experiencia para guiar a otros a través de las transformaciones necesarias que debe sufrir la organización. De igual forma asegura que sin los líderes que pueden dar la orientación, la perspectiva y la claridad necesarias para desenvolverse en un mundo más complejo, las empresas tendrán problemas para lograr sus objetivos de negocio. (p.23)

Este estudio sugiere que los programas de formación activa, mentoring y rotación laboral pueden tener un papel importante a la hora de proporcionar nuevas experiencias a los trabajadores, crear redes eficaces y transmitir conocimientos y experiencias clave. Cada una de estas técnicas se puede implantar en los niveles más bajos de la jerarquía de la empresa para facilitar la identificación y el desarrollo de posibles líderes en fases tempranas de sus carreras profesionales. (p.23)

Adicionalmente indica que una de las desventajas de contar con recursos con habilidades de liderazgo desarrolladas es la posible fuga de talento a otras empresas si no se les ofrecen cargos atractivos que les permitan aplicar las nuevas competencias adquiridas. (p.23)

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que mejor se ajustan al logro de los objetivos planteados son la Investigación Descriptiva y Proyectiva.
Según Hurtado de Barrera (2000) la investigación descriptiva tiene como objetivo central lograr la descripción y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular. Este tipo de estudio pretende presentar características importantes de un grupo haciendo uso de diferentes modalidades de lenguaje.

De igual forma Hurtado (2000) establece que la investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes o de proyectos y para que se considere como tal la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación.

En este proyecto se aplicaron la investigación descriptiva y proyectiva debido a que se considera que la experiencia y la exploración previa indican la ausencia de descripciones precisas de la situación objeto de estudio y que para alcanzar los objetivos se debe recurrir a un proceso de recolección de información documental.

3.2 Diseño de la Investigación

Se identifica que el diseño de la investigación propuesta será mixto, Descriptivo Documental y de campo, debido a que según Hurtado de Barrera (2000) son investigaciones cuyo objetivo es describir un evento, situación, hecho o contexto, y cuya base o fuente de datos está compuesta de documentos (escritos, cartas, videos, etc.) y de acuerdo a lo señalado por Arias (2006) la investigación de campo

consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

3.3 Población y Muestra

La investigación estará orientada al grupo del área de servicios de Ericsson Venezuela específicamente a los grupos de la oficina de proyecto (Project Office) y operaciones de proyecto (*NRO/IE/ASP/CW*), enfocado a los proyectos de implementación de equipos de tecnología 3G (*WCDMA*) a nivel nacional con diferentes operadoras de telefonía móvil. Este grupo está compuesto de profesionales a todo nivel, desde Técnicos de Campo hasta Ingenieros Electrónicos, en Telecomunicaciones, Civiles.

3.4 Variables

Según Arias (2006) se define variable como una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Las variables identificadas en el proyecto de investigación están referidas a la resistencia al cambio constante de estructura organizativa y de proyecto, definición de roles y responsabilidades de los líderes de proyecto, nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo y comunicación en los líderes de proyecto.

3.5 Operacionalización de los Objetivos

A continuación se presenta la visualización de las variables de la propuesta para el Trabajo Especial de Grado a desarrollar, en función de los objetivos específicos establecidos.

- Examinar el estado del arte en el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de Ericsson Venezuela, para establecer el nivel de habilidades de comunicación y liderazgo actual.
- Diagnosticar el nivel de competencia actual de los líderes que integran la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela, comparando la estructura organizativa inmediatamente anterior con la actual y examinando el perfil de los involucrados.
- Identificar los requisitos y elementos culturales clave de la organización en la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela, como insumo para el diseño del modelo conceptual.
- Diseñar un modelo conceptual de desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de Ericsson Venezuela, que permita establecer las habilidades mínimas requeridas para liderar los equipos de trabajo y aminorar la tensión y resistencia al cambio sobre la aceptación de los nuevos líderes.

Tabla 1. Operacionalización de los objetivos de investigación

Evento	Sinergia	Indicios	Indicadores	Instrumento
Diseño conceptual de un modelo de gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de una empresa de tecnología caso: Ericsson Venezuela.	Examinar el estado del arte en el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de Ericsson Venezuela	Definición de roles y responsabilidades	Matriz de roles y funciones	Entrevistas Juicio de expertos Observación Directa Investigación Documental
	Diagnosticar el nivel de competencia actual de los líderes que integran la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela.	Definición de roles y responsabilidades. Desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación	Perfil del líder de proyecto Nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación. Mejoras del Clima Organizacional	Entrevistas Juicio de expertos Observación Directa Investigación documental
	Identificar los requisitos y elementos culturales clave de la organización en la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela.	Resistencia al cambio Desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación	Perfil del líder de proyecto. Nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación Matriz de roles y funciones.	Entrevistas Juicio de expertos Investigación Documental
	Diseñar un modelo conceptual de desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de Ericsson Venezuela	Resistencia al cambio. Definición de roles y responsabilidades Desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación	Modelo conceptual de desarrollo de Líderes de Proyecto	Investigación Documental Juicio de Expertos

3.6 Recolección de Datos

Según Arias (2006) la técnica de recolección de datos es el procedimiento o la forma particular de obtener información. A continuación se describen las técnicas de recolección de datos a utilizar para el proyecto de investigación:

- Entrevistas: se utilizará esta técnica basada en un diálogo sobre un tema determinado entre el entrevistador y miembros de los grupos de la oficina de proyecto y operaciones de proyecto, para lograr obtener la información requerida. Se estima sea una entrevista de tipo semi-estructurada, según Arias (2006) consiste en utilizar una guía de preguntas existente y realizar otras preguntas no contempladas inicialmente.

  Navarro (2009) indica que se utiliza la entrevista cuando obtenemos de forma directa testimonios orales de los individuos, que constituyen los elementos de la población objeto de estudio. Dentro de su clasificación define la entrevista no estructurada (entrevista abierta) como la que se realiza sin disponer de una guía de entrevista elaborada con anticipación. Este tipo de técnica se utiliza en investigaciones exploratorias y recurriendo a expertos sobre el tema objeto de estudio o personas que puedan proporcionar información de interés en torno al problema por investigar.

  Adicionalmente clasifica la entrevista focalizada del tipo grupal que se conoce como sesiones de grupo; ésta es una técnica que permite obtener información muy rica en contenido y se describe como sesiones de grupo que es una entrevista no estructurada de tipo focalizada que realiza un moderador (o conductor de la sesión) con un grupo pequeño de entrevistado. A través de las reuniones en grupo se estudia la interacción de los miembros participantes en relación con sus ideas, creencias, y sentimientos.

Cabe destacar que este tipo de entrevista es una técnica cualitativa que se utiliza en el nivel de investigaciones exploratorias. Características: Tamaño del grupo: entre 7 y 12 personas, ubicadas en sillas alrededor de una mesa para discutir sobre un tema en particular. Composición del grupo: Las personas que conforman los grupos deben compartir intereses y tener antecedentes comunes en relación con el tema objeto de la discusión.

Ambiente: Informal, familiar. Con el objeto de lograr dicho ambiente se les ofrece a los participantes, refrigerios, café, pasapalos, etc., lo cual contribuiría a que los participantes se sientan a gusto, sin tensiones y revelen información de interés. Duración: De 1 a 3 horas. Grabación: Uso de cámaras de video.

Moderador: La figura clave de las sesiones de grupo es el moderador, el cual debe tener experiencia en dinámica de grupos. El moderador debe elaborar la "guía del moderador", que consiste en los aspectos por tratar según el tema objeto de la discusión y los objetivos que persiga la investigación cualitativa. Esta guía debe ser "memorizada por el moderador", con la finalidad de conducir al grupo de una manera natural.

Se hace hincapié que en ningún momento se utiliza la guía como instrumento de recolección de datos, es sólo una guía para el conductor o moderador de la sesión. Un buen moderador debe dar la impresión de estar conversando con los participantes en lugar de estar trabajando con base en un esquema rígido. Desarrollo: El moderador debe tener siempre presente que lo que se discute en las sesiones son temas y no preguntas por formular. El moderador debe estimular a cada participante del grupo para que exprese libremente sus puntos de vista en relación con el tema objeto de la discusión.

Se parte de una discusión general a preguntas cada vez más específicas. Se emplea como regla efectuar tres o cuatro sesiones de grupo, ya que de la primera reunión el moderador aprende mucho sobre el tema; cuando se efectúa la tercera o cuarta reunión, gran parte de lo que se dice ya ha sido escuchado anteriormente y es poco lo que se gana de allí en adelante. Planificación: Para planificar una sesión de grupo, hay que seguir los siguientes pasos:

- Determinar los objetivos de la investigación de la investigación cualitativa.
- Preparar la guía del moderador, en la cual se presentan todos los aspectos por discutir.
- Determinar el número de sesiones que se realizarán.
- Definir el perfil de las personas que participarán en las sesiones.
- Detectar e invitar a las personas a la sesión.
- Organizar las sesiones.
- Realizar las entrevistas en las sesiones de grupo.
- Editar la información grabada y analizar los datos
- Resumir los hallazgos.

- Juicio experto: según el PMBoK (2008) es la experiencia proporcionada por todo grupo o individuo con conocimientos o capacitación especializados y disponible a través de diferentes fuentes, entre las que se incluyen:
    - otras unidades dentro de la organización
    - consultores
    - interesados, incluyendo clientes y patrocinadores
    - asociaciones profesionales y técnicas
    - grupos industriales
    - expertos en la materia
    - la oficina de dirección de proyectos (PMO).

- Observación: definido según Arias (2006) como una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad. Se utilizará la Observación Participante ya que el investigador forma parte del grupo en estudio. Se estima que el instrumento a utilizar para esta técnica sea la Escala de Estimación.

- Recolección de datos y registros documentales relacionados con el proyecto objeto de estudio.

3.7 Fases de la investigación

A continuación se presentan las fases correspondientes a la investigación realizada:

Fase 1 Planificación de la investigación.

Fase 2 Recolección de datos.

Fase 3 Análisis de la información compilada.

Fase 4 Diseño de la propuesta final del modelo de gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes.

Fase 5 Propuesta de implantación del modelo elaborado.

Fase 6 Evaluación del cumplimiento de los objetivos.

3.7.1 Fase 1 Planificación de la investigación.

Comprende el desarrollo de la propuesta donde se presenta el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación del problema, el marco teórico, el marco organizacional y la metodología empleada para la investigación.

3.7.2 Fase 2 Recolección de Datos.

Consiste en la recopilación de las bases teóricas e investigación documental que resultó la base del modelo conceptual.

3.7.3 Fase 3 Análisis de la información compilada.

Esta fase se refiere a la correlación de la información recabada mediante las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los fundamentos teóricos, obteniendo los hallazgos y las oportunidades de mejora para cada uno de los elementos clave identificados que dan origen al modelo elaborado.

3.7.4 Fase 4 Diseño de la propuesta final del modelo de gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes.

Esta fase resume el diseño del modelo conceptual basado en gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes de proyecto.

3.7.5 Fase 5 Propuesta de implantación del modelo elaborado.

Como un valor agregado de la elaboración de esta investigación se realizó una propuesta de implantación del modelo conceptual elaborado utilizando procesos de la gerencia de proyecto donde se planteó: alcance, objetivo, estructura desagregada de trabajo, cronograma de ejecución y planificación de riesgo.

3.7.6 Fase 6 Evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Para la evaluación del cumplimiento de los objetivos se verificó que el mismo haya sido de manera parcial o total, de acuerdo al análisis obtenido en las fases previas.

Figura 9 Fases de la investigación

3.8 Caracterización del instrumento

En la tabla 2 se describe la distribución y correspondencia de las preguntas de la entrevista (ver anexos) por elemento caracterizador evaluado.

Tabla 2. Caracterización del instrumento

CARACTERIZACION DEL INSTRUMENTO	
ELEMENTOS CLAVE	**PREGUNTA**
DESARROLLO DE LIDERAZGO	1,7,8,9,10,11
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	2,3,4,5,6,17,18
COMPROMISO	12,13,14,15,16
MOTIVACIÓN	19,20,21

La validación del instrumento se realizó en discusiones presenciales y utilizando los grupos virtuales de tutoriados en la especialización de gerencia de proyecto, bajo la supervisión, apoyo y asesoría de la Profesora Olimpia Salas.

CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Breve reseña histórica

Ericsson es un proveedor líder de equipos de telecomunicaciones y servicios relacionados con los operadores de redes fijas y móviles a nivel mundial. Más de 1.000 redes en más de 175 países utilizan sus equipos de red y 40 por ciento de todas las llamadas móviles se hacen a través de sus sistemas. Es una de las pocas empresas en todo el mundo que puede ofrecer soluciones de extremo a extremo para todas las normas de comunicaciones móviles más importantes.

Ericsson tiene un papel clave en esta evolución, utilizando la innovación para dar a las personas, empresas y la sociedad Ericsson combina la innovación en Sistemas Móviles, Internet y Redes Multiservicio, para crear y liderar una nueva era de comunicaciones personales y móviles basadas en Internet de banda ancha. La misión de Ericsson es comprender las oportunidades y necesidades de sus clientes, y proporcionar en tiempo las mejores soluciones de comunicación. Con más de 100.000 empleados en 140 países, Ericsson hace más sencillas las comunicaciones para usuarios de todo el mundo.

Ericsson facilita las comunicaciones de las personas en todo el mundo por contribuir con los operadores a llevar sus servicios a sus clientes y su evolución y mejora en redes que hace que estos servicios sean posibles.
A través del consorcio *Sony Ericsson Communications*, la organización ofrece un rango de dispositivos terminales, incluyendo aquellos de soporte para aplicaciones multimedia y otros servicios permitiendo una comunicación más provechosa.

4.2 Misión

De acuerdo a información reseñada en la página digital de la empresa su misión se enfoca en crear valores, esto alineado con la premisa de que la comunicación para todos se centra en tres áreas principales en las que las telecomunicaciones (que van desde simples llamadas de voz a los servicios de banda ancha móvil), aportan verdadero valor a la sociedad y hacen la diferencia. Sin embargo se considera que la misión de la empresa es proveer productos y servicios de telecomunicaciones, de manera de ofrecer a los clientes un paquete integral de tecnología en telecomunicaciones, que van desde la infraestructura física hasta soluciones tecnológicas y terminales (equipos celulares), incrementando así sus márgenes de utilidad y consolidando su posición dentro del mercado.

4.3 Visión

Ser la primera compañía en mantener a todo el mundo comunicado. Proporciona redes de comunicación servicios globales de telecomunicaciones y soluciones multimedia.

Una comunicación de todo el mundo: un mundo en el que todas las personas puedan usar la voz, datos, imágenes y video para compartir ideas y la información donde y cuando quieran, el objetivo de Ericsson es hacerle la vida mas fácil y mas llena de ventajas al cliente final, proporcionar maneras de comunicación para todos y hacer posibles nuevas formas de hacer negocios.

Las telecomunicaciones pueden hacer muchas cosas buenas para este mundo. La manera en que se establecen las comunicaciones ha cambiado radicalmente desde la llegada de el teléfono móvil y hoy es difícil imaginar vivir sin el. Es un arte natural hoy en día, y Ericsson tiene un papel clave para hacer que eso suceda. Hoy se quiere hacer lo mismo para la banda ancha y ahora también hacia la

migración de redes fijas y móviles que permite de manera eficiente manejar todas las formas de telecomunicaciones, sus aplicaciones y servicios.

4.4 Valores

Respeto, profesionalismo y perseverancia son los valores fundamentales de Ericsson orientando el trabajo diario, como nos relacionamos con las personas y como hacemos negocios.

Organigrama de la empresa

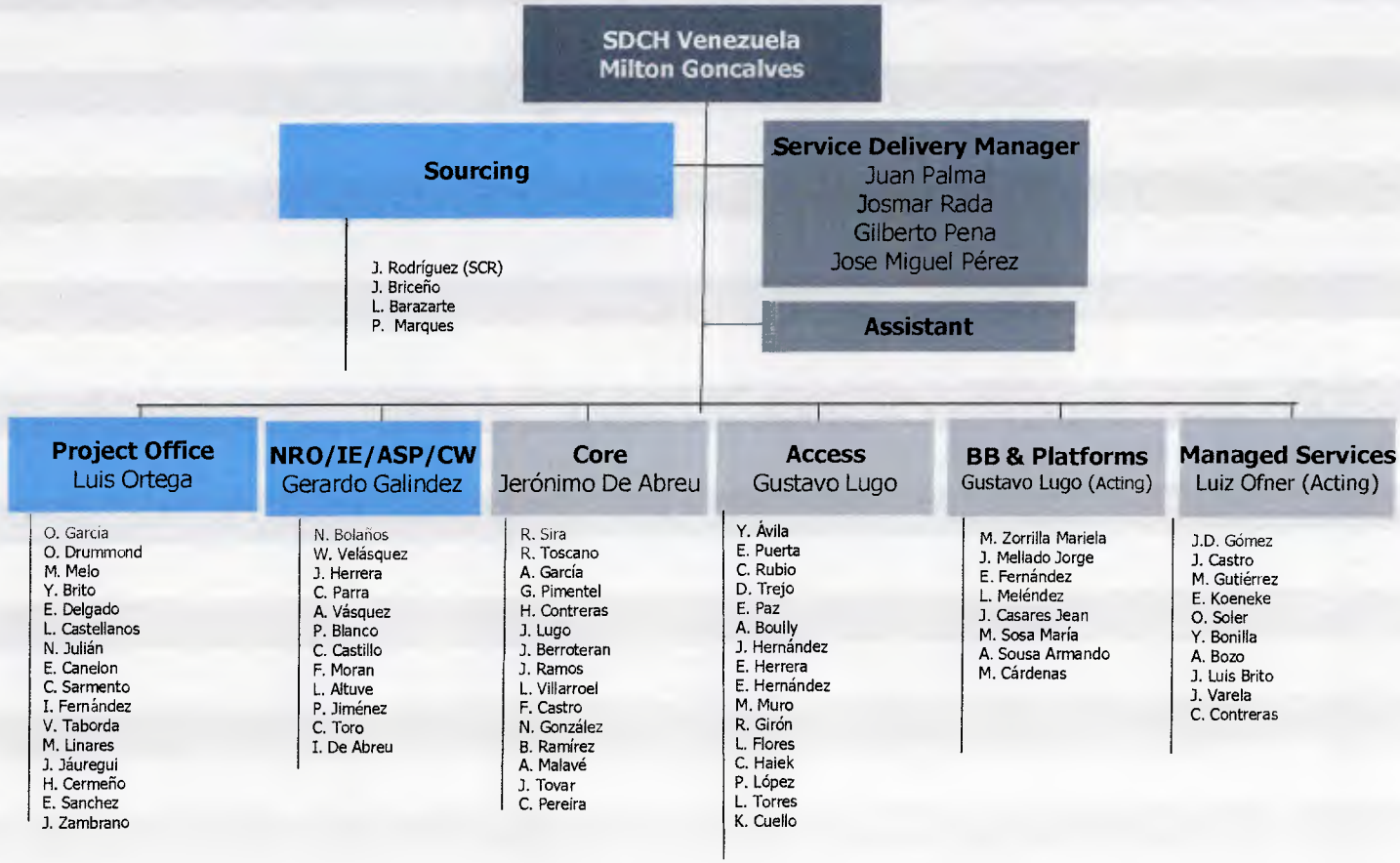

Figura 10. Organigrama de la Compañía de estudio.

Fuente:Ericsson (2010)

4.5 Descripción de cargos de las áreas evaluadas

NRO *Network Rollout* (Unidad de Implementación del Proyecto): Provee a la Project Office el personal humano capacitado para ejecutar la Implementación del Proyecto.

AE Advanced Engineer (Ingeniero Avanzado): Lidera el grupo que elabora las Ingenierías Básicas, cuyo producto es la elaboración de los *TSS Technical Site Survey* Levantamiento de Sitio.

SE Site Engineer (Ingeniero de Sitio): Hace seguimiento a los Contratistas que se encuentran hacienda el Levantamiento del Sitio, revisa los documentos TSS Technical SS Site Survey, los envía al cliente para su aprobación y hace seguimiento del estatus de los TSS.

IM Implementation Managers (Gerentes de Implementación): Hace seguimiento y control de las actividades relacionadas a la ejecución de la Implementación en campo. El entregable principal de los Gerentes de Implementación es el Nodo B implementado y en Servicio Comercial en conjunto con los Ingenieros de Radio Frecuencia.

LLC Local Logistic Coordinator (Coordinador de Logística Local): Coordina en conjunto con el Gerente de Implementación el despacho de los equipos que se encuentran en custodia por el cliente en sus Almacenes por medio de transporte terrestre a las diferentes localidades en las que se encuentren los Nodos B a implementar distribuidos en las regiones Guayana, Oriente y Los Andes. Maneja el Inventario de los equipos.

FS Field Supervisor (Supervisor): Coordina las actividades de Implementación llevadas a cabo por las Cuadrillas de Implementación estando en campo. Tramitación de Accesos.

QA Quality Auditor (Supervisor de Calidad): Visita una muestra representativa de los Sitios Implementados y en Servicio Comercial a fin de verificar que las Instalaciones de los Equipos y las Obras Civiles hayan sido ejecutadas con la calidad que ofrece la Compañía a sus clientes

PMO PROJECT MANAGEMENT OFFICE (Oficina de Gerencia del Proyecto). Tiene relación directa con el cliente y ofrece a los recursos asignados para la Implementación del Proyecto la visibilidad y *forecast* (pronóstico) solicitado por el cliente para la ejecución del proyecto.

CPM Customer Project Manager (Gerente de Proyecto): encargado de llevar a cabo el desarrollo del Proyecto, empleando las herramientas y técnicas especificadas por el PROPS (1987). Ofrece visibilidad de sitios a implementar al equipo del proyecto, se encarga de la facturación y dar cumplimiento a todos los procesos impuestos por el Cliente y por la Compañía. Su entregable al igual que el caso del Gerente de Implementación es el Sitio en Servicio Comercial coordinando a los Gerentes de Implementación y a los Ingenieros de Radio Frecuencia.

4.6 Encuesta "Dialogo"

Consiste de una encuesta anual a nivel global que mide la satisfacción, el compromiso, la motivación de sus empleados y su percepción de los líderes, con el propósito de identificar posibles brechas organizacionales a nivel corporativo. Los resultados de estas encuestas indican a los líderes de cada área sus deficiencias y fortalezas permitiendo fomentar planes de mejoras y reforzamiento de las conduc-

tas en los grupos de las áreas funcionales de la organización. Esta encuesta es anónima y no aplica al personal contratado o *outsourcing*.

CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos con las herramientas identificadas en el capítulo III y su aporte al desarrollo de los objetivos específicos establecidos en el capítulo I de este trabajo especial de grado.

5.1 Examinar el estado del arte en el desarrollo de líderes de proyecto el área de servicios de Ericsson Venezuela.

Para examinar el estado del arte en el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de Ericsson Venezuela, y establecer el nivel de habilidades de comunicación y liderazgo actual, se realizó una investigación documental para obtener los antecedentes respecto a modelos de liderazgo aplicados existentes y lograr una comparación con el modelo existente en la empresa, expuesto en el capítulo II. El resumen de estos resultados se observan en la tabla 3.

La empresa cuenta con especificaciones de las capacidades técnicas de cada uno de los cargos que desempeñan sus empleados denominadas: Job Description, Funtional Role y Funtional Skills; y con matrices de roles y responsabilidades que se adaptan a las actividades que se requieren para los proyectos donde son asignados.

Estos documentos especifican los niveles de experiencia de los líderes y las habilidades técnicas sin embargo no establecen niveles de desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación.

Tabla 3. Resumen de elementos clave, modelos y fundamentos teóricos.

ELEMENTO CLAVE	MODELOS	TEORÍAS
Percepción de Desarrollo de Liderazgo	CANAE Blanchard	El liderazgo debe ser una condición intrínseca del supervisor, lo cual viene atado a la motivación que pueda brindar este. Los niveles de desarrollo son situacionales, una persona puede ser calificada, y estar confiada y motivada pero podría ser menos competente en el desempeño de otras labores.
Comportamiento organizacional al cambio	Blanchard EFQM	Se caracteriza por la cantidad de orientación y apoyo que el líder da a sus seguidores. Facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan valores para el éxito y lo implantan en la organización. Los líderes son coherentes con el propósito de la organización.
Motivación y liderazgo	Blanchard MARS ERICSSON	No hay correspondencia entre los objetivos individuales del empleado con los del supervisor y en algunos casos los objetivos del supervisor no abarcan a todo el personal a cargo. Representa fuerzas internas de una persona que afectan a su dirección, intensidad y persistencia. El líder debe conocerse y estar consciente de sus propios valores, actitudes y comportamientos.
Compromiso	EFQM ERICSSON	Las organizaciones excelentes se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma Compromiso significa tomar a nivel personilla responsabilidad de la ejecución de una misión y comprender plenamente que nadie más será responsable por su ejecución.

5.2 Diagnosticar el nivel de competencia actual de los líderes que integran la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela.

Para diagnosticar el nivel de competencia actual de los líderes que integran la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela, se diseñó una entrevista de tipo semi-estructurada a nueve (09) miembros de las áreas de NRO y PMO donde se evaluaron las percepciones de desarrollo de liderazgo en los líderes de proyecto y los niveles de motivación y compromiso de los mismos en general.

5.2.1 Desarrollo de Liderazgo

En base a las respuestas recibidas de respecto al elemento Desarrollo de Liderazgo en el gráfico 1 se observa que la percepción del equipo es que el apoyo es de nivel medio a bajo.

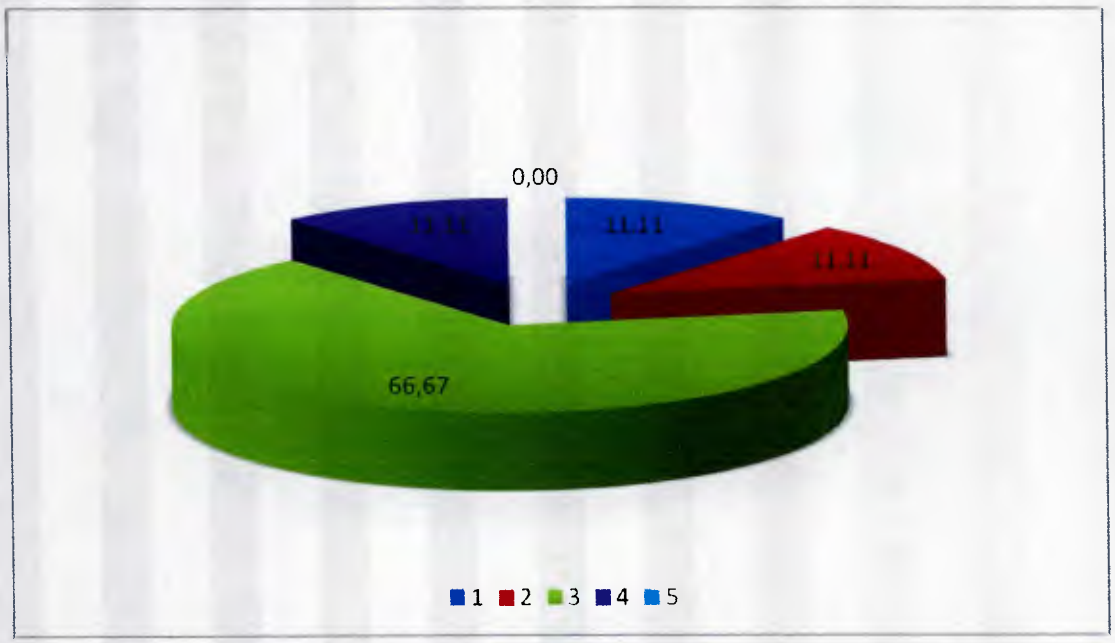

Gráfico 1. Apoyo para el desarrollo del personal

Por otro lado en el gráfico 2 que refleja la percepción del equipo respecto a la completación de los procesos de aprendizaje en las actividades asignadas se observa que el 77.78% de los entrevistados considera que el tiempo de permanencia es el adecuado.

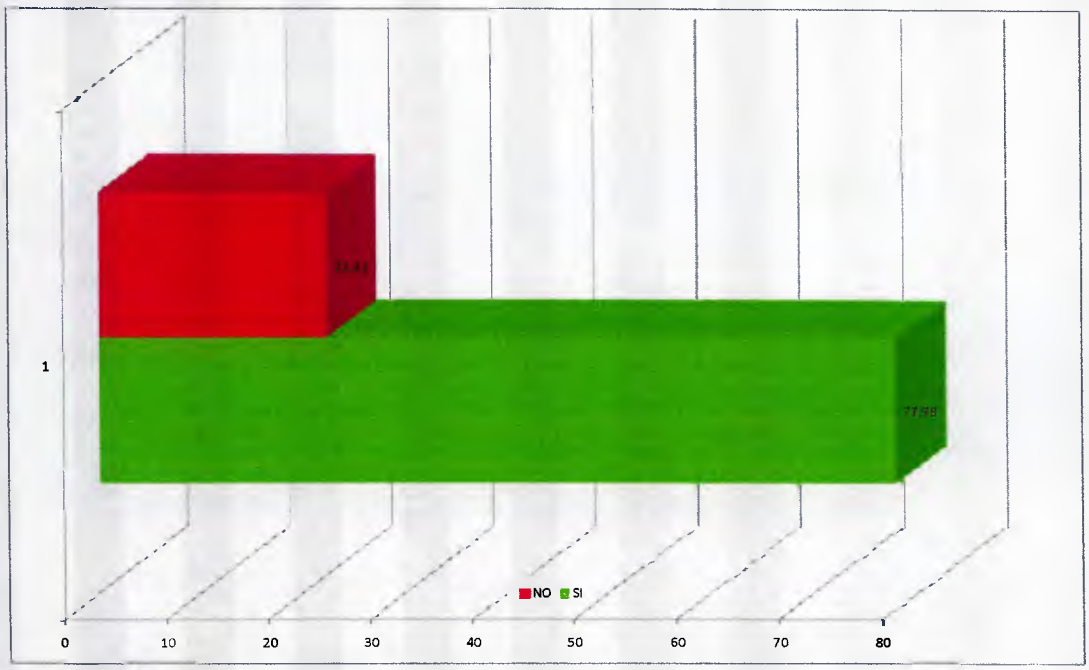

Gráfico 2. Aprendizaje de acuerdo al tiempo de asignación

Respecto al interés que muestran los gerentes funcionales o de línea en el desarrollo profesional y humano de los miembros de las áreas, el 55.56% de los entrevistados percibe que es positivo el apoyo y que dependiendo del caso se evalúan las oportunidades de mejora del recurso.

El 44.44% restante considera que este apoyo no es significativo y que solo se enfocan en que los miembros cumplan las metas de los proyectos donde están asignados, adicionalmente se percibe que el desarrollo profesional depende de él mismo y de su interés de progreso dentro de la empresa, de acuerdo a lo observado en el gráfico 3.

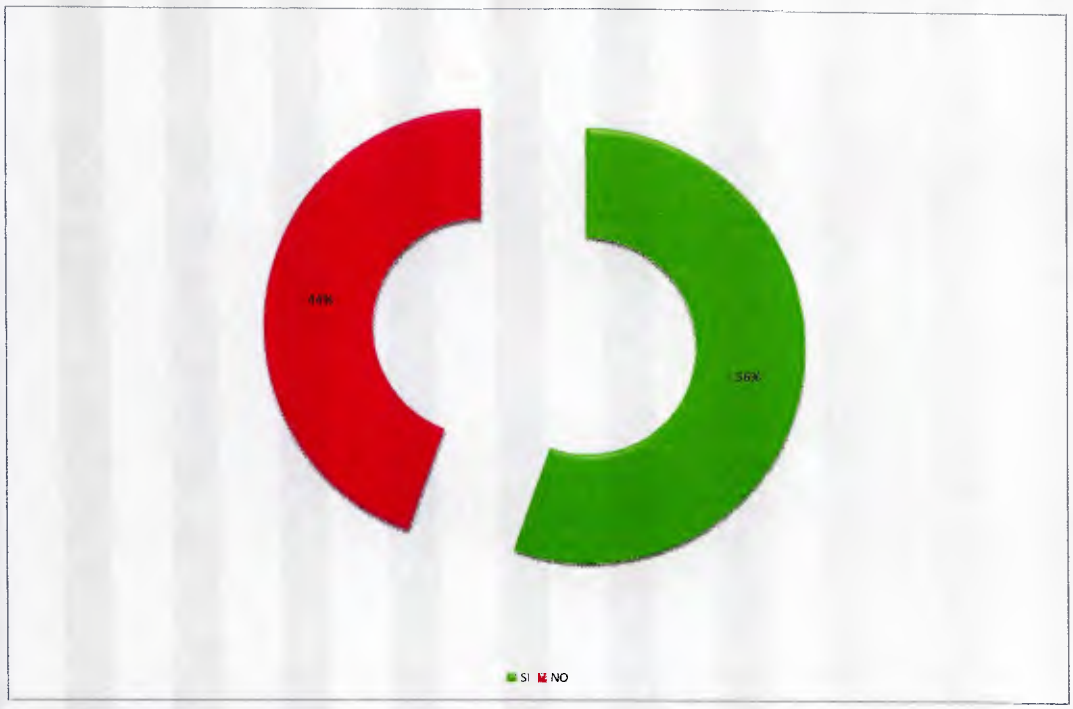

Gráfico 3. Interés de los gerentes de línea por el desarrollo del personal

El 55.56% de los entrevistados considera que se fomenta su participación durante la toma de decisiones de proyecto mientras que un 44.44% considera que su opinión no es requerida para la toma de decisiones ya que es una labor a nivel ejecutivo, tal y como se aprecia en el gráfico 4. Por otro lado el 100% de los encuestados percibe que sus propuestas son escuchadas y según el 88.89% sus intervenciones en cuanto a opinión y discusiones entre los miembros del equipo de proyecto son respetadas.

Esto representa que los miembros de las áreas en evaluación consideran que aunque sus propuestas y sugerencias son escuchadas y respetadas, entienden que, en la toma de decisiones, son otros actores los que tienen inherencia.

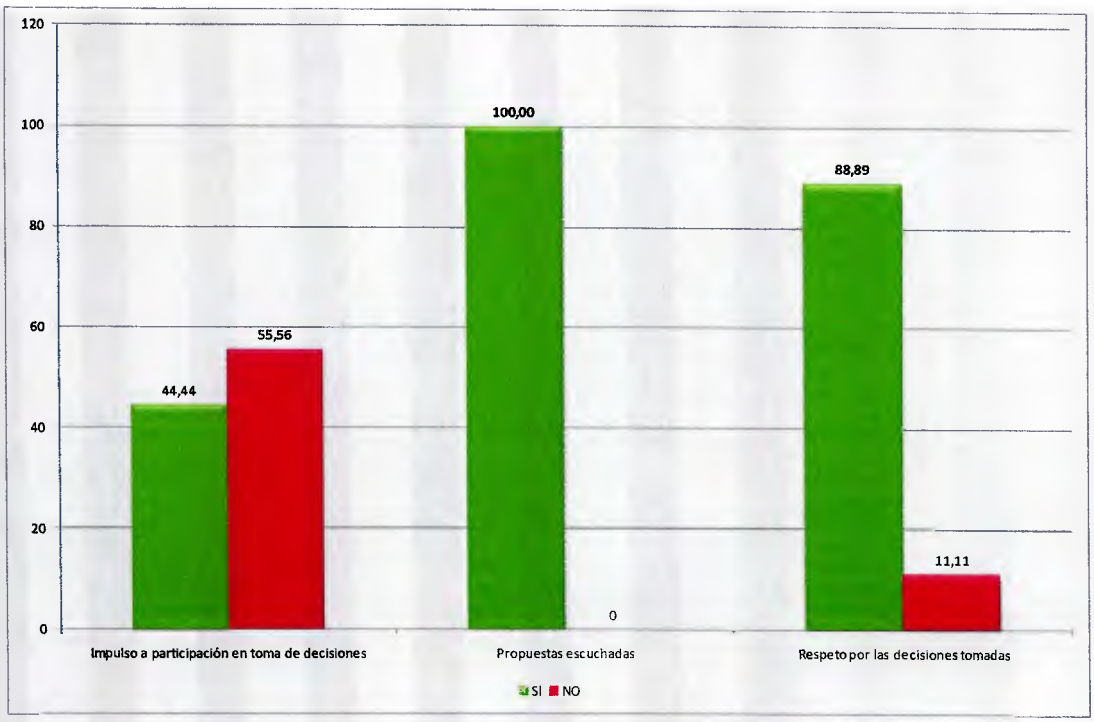

Gráfico 4. Impulso a participación en toma de decisiones

Para la identificación de requisitos y elementos culturales clave de la organización se evaluó el comportamiento organizacional de la empresa frente al cambio y la percepción del impacto de estos cambios en los proyectos.

En el gráfico 5 indica que el personal existente no es suficiente para cubrir las necesidades que surgen en las oportunidades de negocio, ya que un 77.78% respondió de manera negativa. Adicionalmente acotaron que las causas se deben a que el personal calificado es escaso y en algunos casos el personal no tiene la capacitación requerida para las actividades a desempeñar o que los perfiles no están acordes a los cargos asignados.

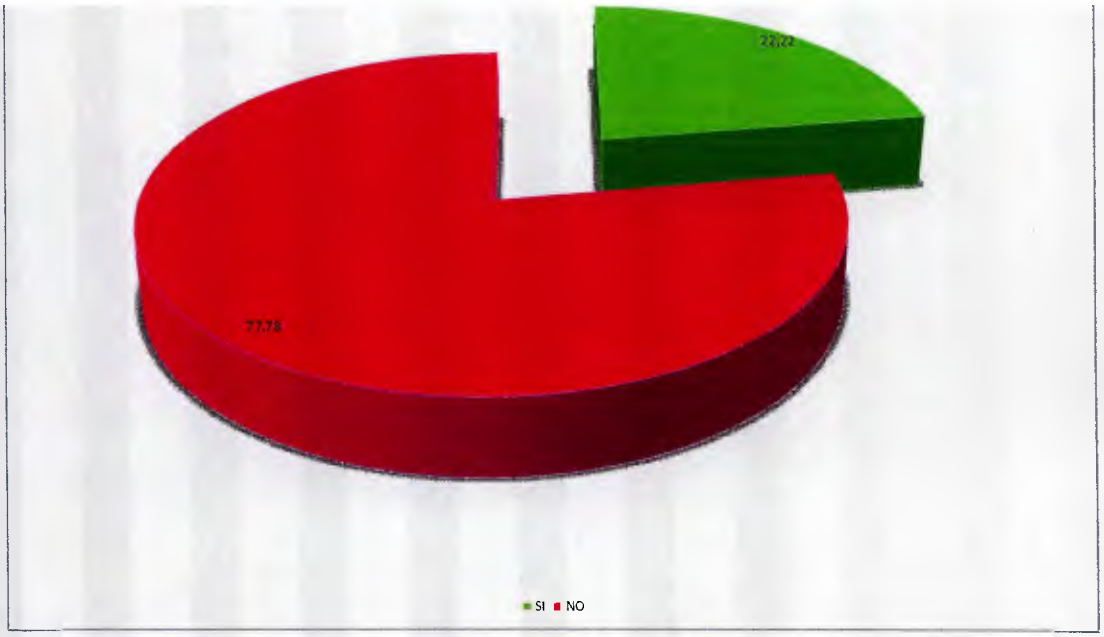

Gráfico 5. Personal existente cubre las necesidades

Adicionalmente se tiene la percepción de que aunque los procesos de selección e inclusión de personal son lentos, la empresa tiene la disposición de integrar nuevos recursos en caso de requerirlo como se observa en el gráfico 6.

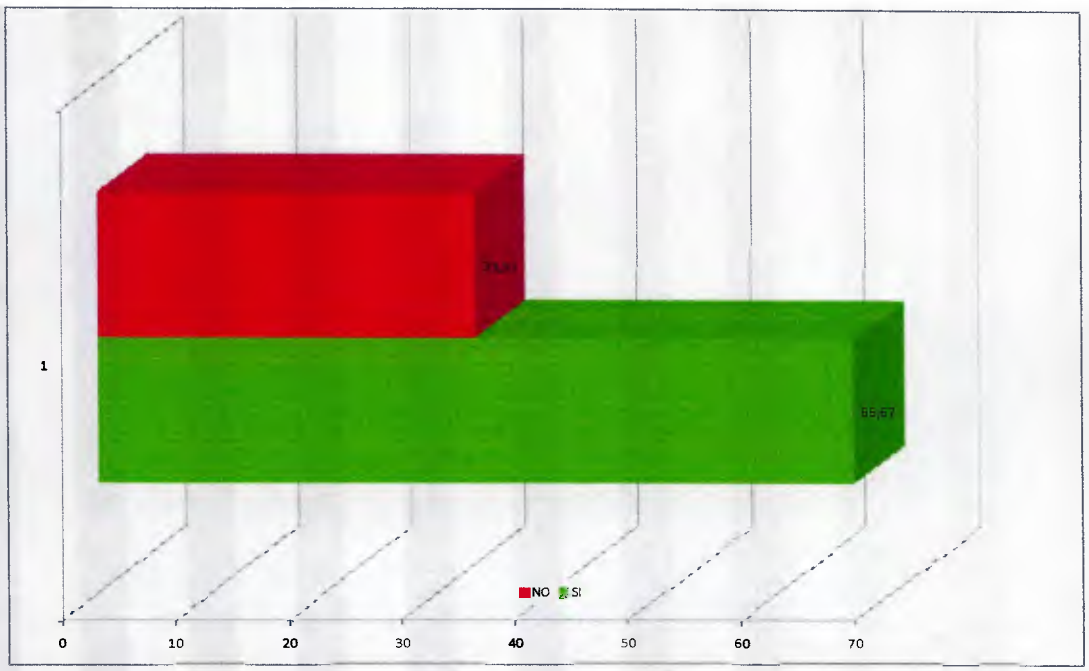

Gráfico 6. Inclusión de nuevos colaboradores

La alta rotación de personal también representa un factor de cambio dentro de los proyectos, es por esto que se realizó la consulta sobre la percepción de este elemento a la muestra en estudio, teniendo como resultado que de acuerdo a lo reflejado en el gráfico 7, el 55.56% de los entrevistados considera que se evidencia una alta rotación de personal en los proyectos donde se ha visto involucrado y adicionalmente ha evidenciado que el impacto es negativo originando retrasos en tiempo y retrabajo por la pérdida de continuidad en la ejecución de las actividades.

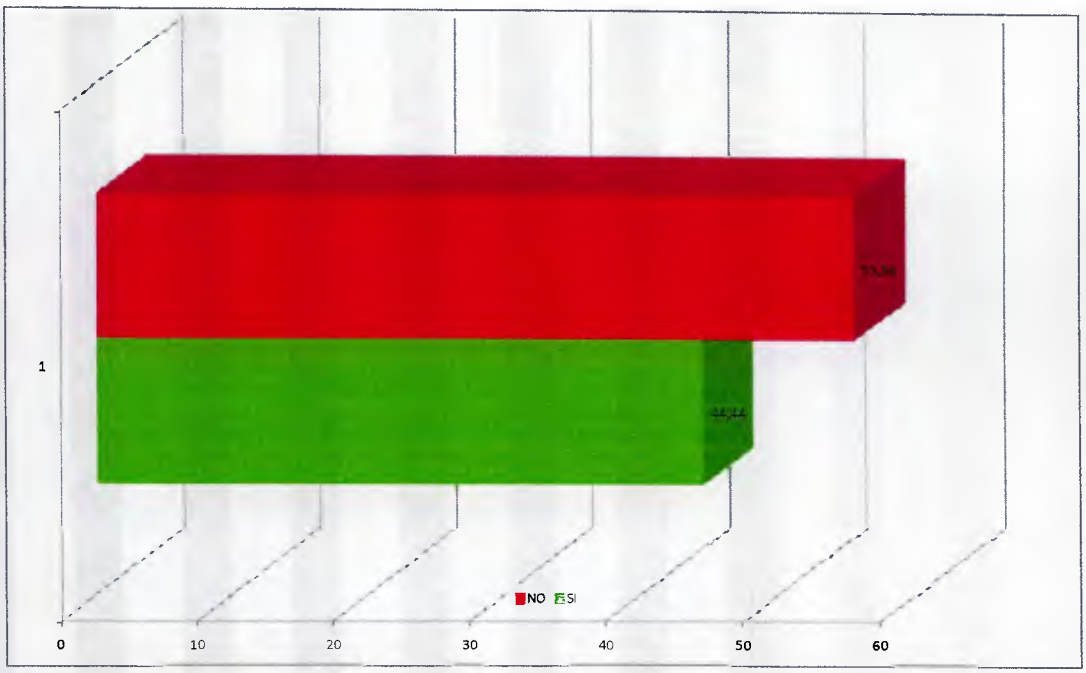

Gráfico 7. Alta rotación de personal

Por otro lado se evaluó el cambio en las estructuras organizativas de la empresa resultando que la adaptación a estos cambios es bajo con tendencia a medio alto como se observa en el gráfico 8, y siendo consecuentes con esta observación los entrevistados consideran que el impacto de este tipo de cambio ocasiona un alto impacto en el desarrollo de los proyectos. Ver gráfico 9.

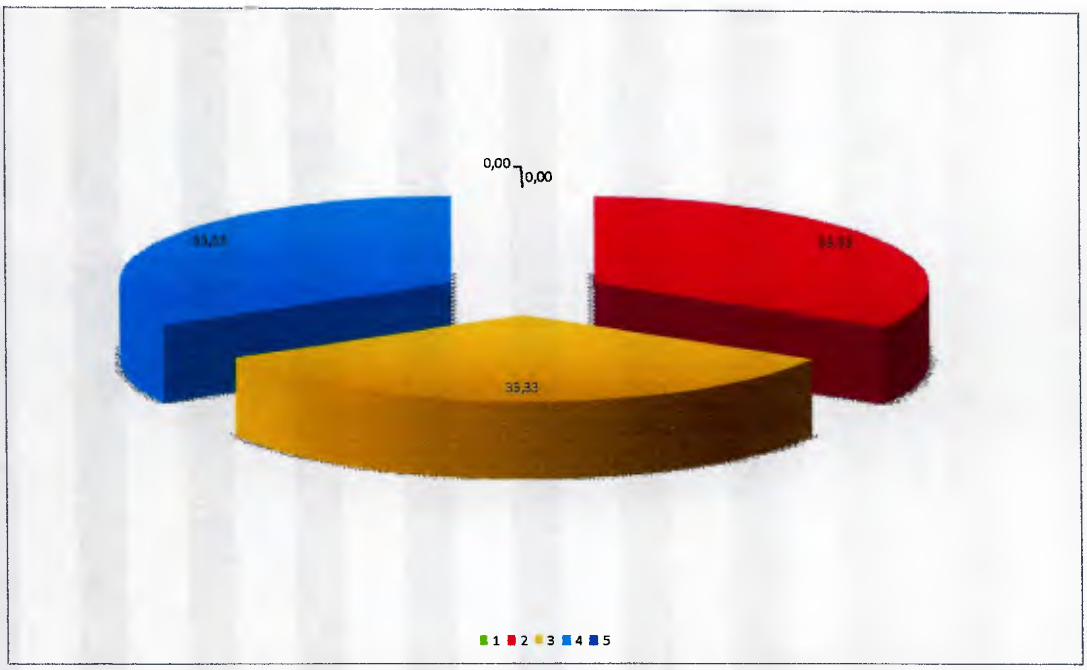

Gráfico 8. Adaptación a cambios organizacionales

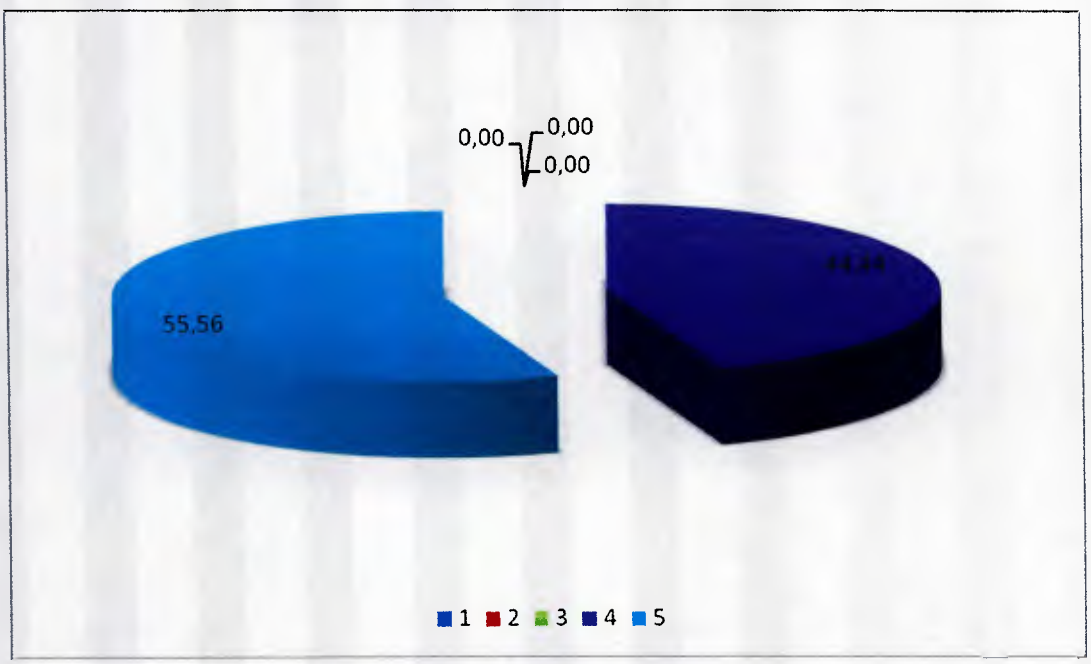

Gráfico 9. Impacto ante los cambios

5.3 Identificar los requisitos y elementos culturales clave de la organización en la oficina de proyectos del área de servicios de Ericsson Venezuela.

Continuando con la evaluación de comportamiento organizacional de la empresa se midieron los niveles de compromiso y motivación de los miembros de las áreas de NRO y PMO, resultando que el nivel de compromiso percibido para el logro de los objetivos globales e individuales por los entrevistados de sus compañeros es alto. Ver gráfico 10.

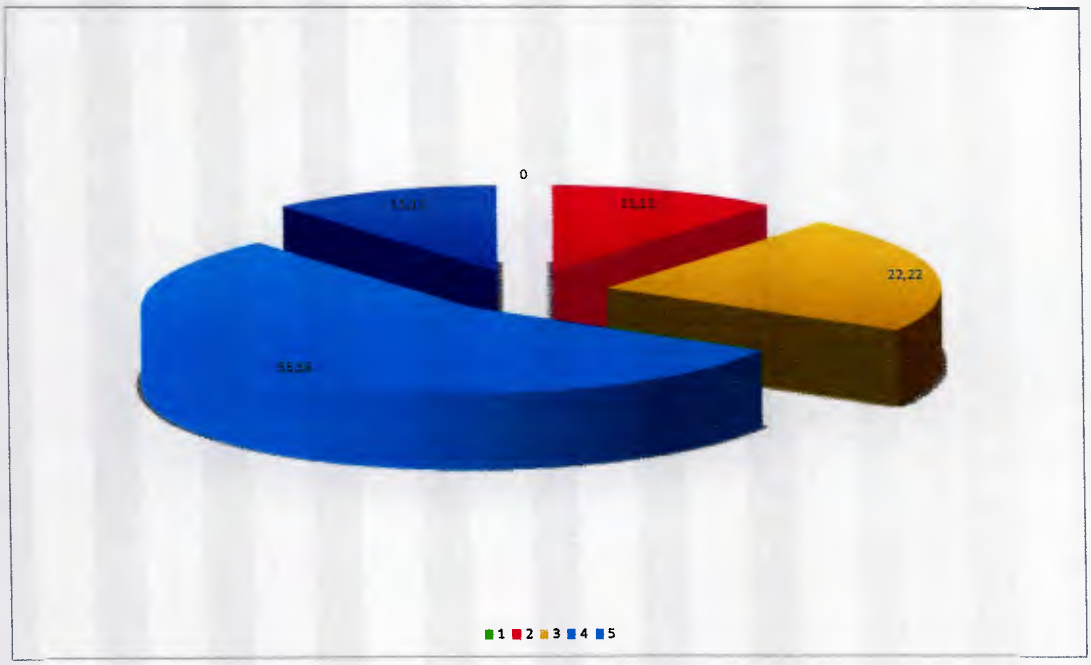

Gráfico 10. Nivel de compromiso percibido

Los resultados reflejados en el gráfico 11 indican que el 55.56% de la muestra conoce la visión y los valores de la organización, de este porcentaje el 80% se siente identificado con los valores de la empresa y puede mencionarlos como se aprecia en el gráfico 12.

De los tres valores de la empresa, Perseverancia es el valor con mas afinidad a los valores de los entrevistados, seguido del Respeto y en ocasiones ambos valores por igual. Curiosamente ninguno de los entrevistados mencionó Profesionalismo. Ver gráfico 13.

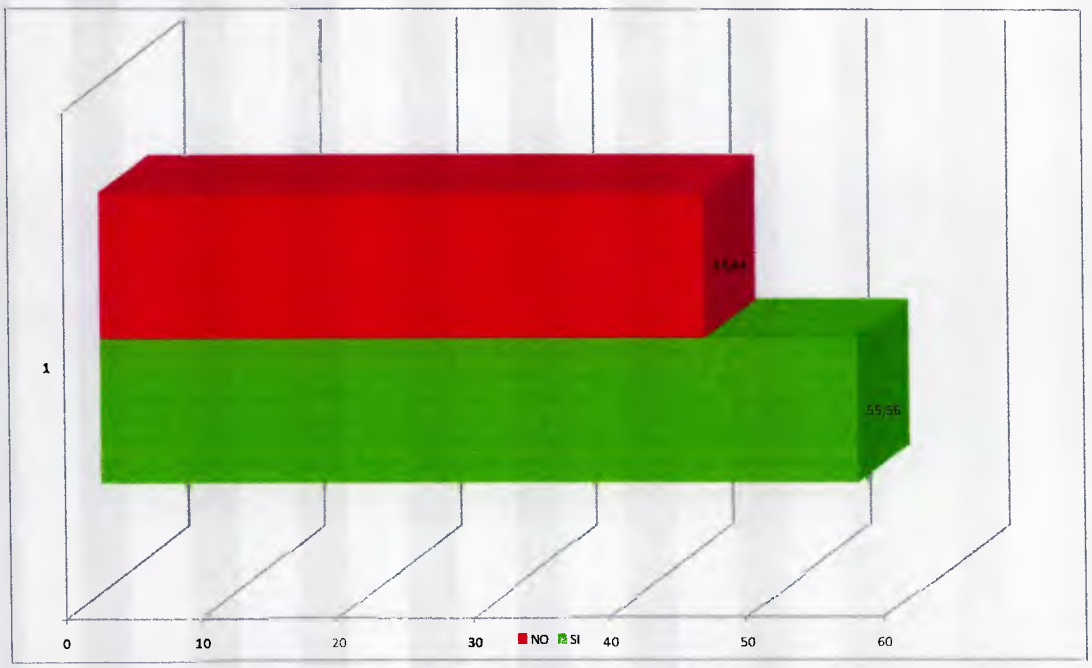

Gráfico 11. Conocimiento de la visión y los valores de la organización.

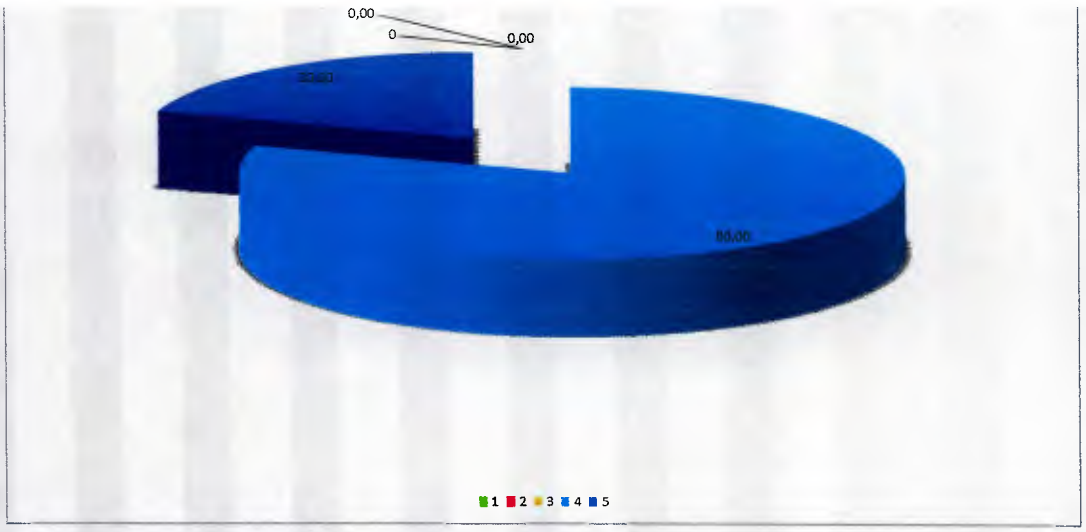

Gráfico 12. Nivel de identificación con los valores de la organización.

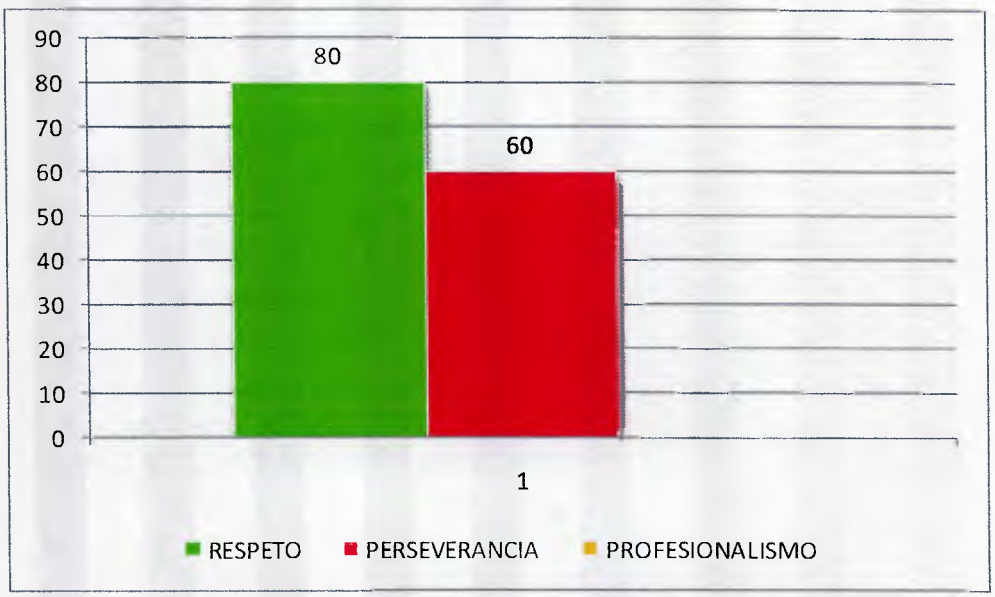

Gráfico 13. Valores mencionados

Finalmente para establecer los niveles de motivación de los miembros de las áreas de NRO y PMO se evaluó el uso de las herramientas de almacenamiento de datos

existentes en la empresa, ya que si los miembros de un equipos se encuentran motivados y alineados con los requerimientos de la empresa los mismos se sentirán impulsados a seguir los lineamientos de la organización y el área de proyectos.

Como se observa en el gráfico 14 el 77.78% del personal entrevistado ha utilizado los sistemas de almacenamiento de datos y lecciones aprendidas existentes en la empresa, sin embargo un 55,56% de estos no sienten el impulso de los líderes de proyecto a utilizar estas herramientas y estiman que no se le da la importancia al uso de las mismas. A diferencia del 77.78% que si considera que los gerentes de línea fomentan el uso de las herramientas de almacenamiento de datos ya que por lineamientos regionales son de uso mandatorio.

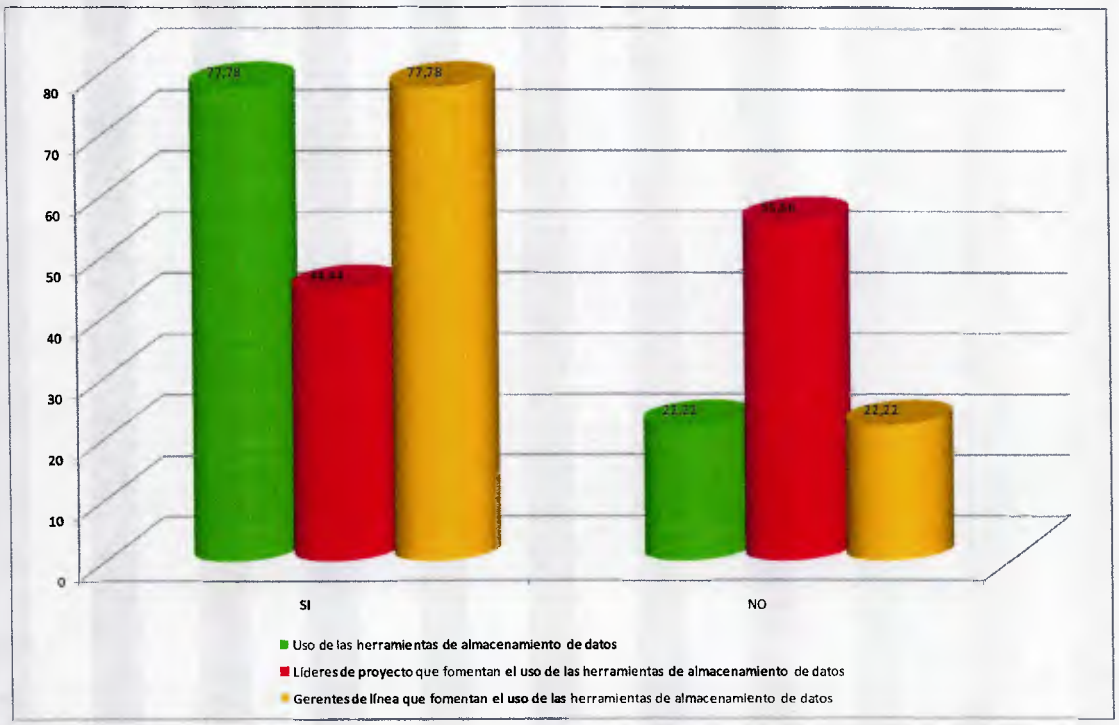

Gráfico 14. Uso de las herramientas de almacenamiento de datos

A continuación se presenta una tabla resumen con los hallazgos encontrados luego de la aplicación del instrumento.

Tabla 4. Resumen de hallazgos.

ELEMENTO CLAVE	HALLAZGOS
Percepción de Desarrollo de Liderazgo	Se percibe bajo nivel de apoyo de los líderes de proyecto para el desarrollo de liderazgo. Consideran tiempo suficiente de asignación para curva de aprendizaje. Consideran que los gerentes de línea se interesan por el desarrollo del personal a cargo. Se respetan las opiniones en las tomas de decisiones aunque se decidan a alto nivel gerencial.
Comportamiento organizacional al cambio	Personal insuficiente para cubrir necesidades. Escaso personal calificado para las asignaciones exigidas. Perfiles no acordes con los cargos asignados. Procesos de inclusión de nuevos recursos es lento. Alta rotación de personal asignado a proyectos.
Motivación y liderazgo	Personal motivado se siente identificado con los valores de la empresa. Personal motivado y alineado utilizan herramientas de almacenamiento de datos. No sienten impulso de líderes de proyecto para el uso de las herramientas.
Compromiso	Niveles de compromiso para el logro de los objetivos individuales y grupales es alto. Personal comprometido hace uso de herramientas de almacenamiento de datos. Siguen lineamientos de la empresa. Personal comprometido se siente identificado con los valores de la empresa.

CAPÍTULO VI PROPUESTA DEL MODELO

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo V se tomaron como premisas iniciales los elementos que requieren reforzamiento para orientar el modelo.

6.1 Descripción de elementos clave.

Los elementos claves identificados en la caracterización del instrumento, han sido reestructurados de acuerdo a los resultados que arrojaron la entrevista y la investigación documental.

6.1.1 Percepción de desarrollo de liderazgo

Se percibe bajo nivel de apoyo de los líderes de proyecto para el desarrollo de liderazgo. Consideran tiempo suficiente de asignación para curva de aprendizaje. Consideran que los gerentes de línea se interesan por el desarrollo del personal a cargo. Se respetan las opiniones en las tomas de decisiones aunque se decidan a alto nivel gerencial.

6.1.2 Comportamiento organizacional al cambio

Personal insuficiente para cubrir necesidades. Escaso personal calificado para las asignaciones exigidas. Perfiles no acordes con los cargos asignados. Procesos de inclusión de nuevos recursos es lento. Alta rotación de personal asignado a proyectos.

6.1.3 Motivación y liderazgo

Personal motivado se siente identificado con los valores de la empresa. Personal motivado y alineado utilizan herramientas de almacenamiento de datos. No sienten impulso de líderes de proyecto para el uso de las herramientas.

6.1.4 Compromiso

Niveles de compromiso para el logro de los objetivos individuales y grupales es alto. Personal comprometido hace uso de herramientas de almacenamiento de datos. Siguen lineamientos de la empresa. Personal comprometido se siente identificado con los valores de la empresa.

A continuación se presenta la tabla 5 con las oportunidades de mejora identificadas para los elementos clave evaluados.

Seguidamente se encuentra la tabla 6 que resume el reforzamiento de los elementos clave identificados.

Tabla 5. Oportunidades de mejora de Elementos Clave

ELEMENTOS CLAVE EVALUADOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Percepción de desarrollo de liderazgo	Realizar una alianza entre recursos humanos y los gerentes de línea y elaborar planes de desarrollo de liderazgo. Difundir información sobre disponibilidad de cursos y talleres en línea e incluirlos dentro del plan de desarrollo profesional de los empleados del área de proyectos.
Comportamiento organizacional al cambio	Seleccionar y preparar a potenciales líderes naturales o líderes informales. Elaborar un plan de inclusión de nuevos miembros en las áreas de proyecto de forma periódica.
Motivación y liderazgo	Mantener la inclusión de los miembros de las áreas de proyecto en la participación de nuevos retos.
Compromiso	Establecer una alianza entre los gerentes de línea y los líderes de proyecto para fomentar el uso de las herramientas de almacenamiento de datos.

Tabla 6. Reforzamiento de Elementos Clave

Fundamentos Teóricos		
Modelos Modelo Ericsson (2010) MARS (2010) CANAE (2010)	**Investigaciones** IBM (2008)	**Fundamentos teóricos** Kenneth-Blanchard (2010) EFQM (2010)
ELEMENTOS CLAVE	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Desarrollo de liderazgo Comportamiento organizacional al cambio	Los programas de formación activa, mentoring y rotación laboral pueden tener un papel importante a la hora de proporcionar nuevas experiencias a los trabajadores, crear redes eficaces y transmitir conocimientos y experiencias clave. Cada una de estas técnicas se puede implantar en los niveles más bajos de la jerarquía de la empresa para facilitar la identificación y el desarrollo de posibles líderes en fases tempranas de sus carreras profesionales.	Fuga de talento a otras empresas si no se les ofrecen cargos atractivos que les permitan aplicar las nuevas competencias adquiridas.
		OPORTUNIDADES DE MEJORA
		Se necesitará el esfuerzo de toda la compañía para desarrollar un grupo suficiente de líderes preparados para lograr resultados empresariales. El área de RRHH debe proporcionar los programas de desarrollo y los planes de sucesión, pero requiere que los líderes de las distintas áreas de negocio identifiquen a los profesionales con mayor potencial en todos los niveles de gestión, les faciliten experiencias de liderazgo prácticas y les ofrezcan mentoring a lo largo de sus carreras profesionales.

Continuación

Tabla 6 Reforzamiento de elementos clave

ELEMENTOS CLAVE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Motivación y liderazgo Compromiso	Representa fuerzas internas de una persona que afectan a su dirección, intensidad y persistencia. El líder debe conocerse y estar consciente de sus propios valores, actitudes y comportamientos. Las organizaciones excelentes se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. Compromiso significa tomar a nivel personilla responsabilidad de la ejecución de una misión y comprender plenamente que nadie más será responsable por su ejecución.	No hay correspondencia entre los objetivos individuales del empleado con los del supervisor y en algunos casos los objetivos del supervisor no abarcan a todo el personal a cargo. Las emociones están relacionadas directamente con las actitudes en el trabajo. Si se experimentan muchas emociones negativas entonces la tendencia será a desarrollar actitudes negativas en el trabajo, lo que motivará las quejas, dejar la empresa o adoptar conductas contraproducentes. **OPORTUNIDADES DE MEJORA** Mantener la inclusión de los miembros de las áreas de proyecto en la participación de nuevos retos. Establecer una alianza entre los gerentes de línea y los líderes de proyecto para fomentar el uso de las herramientas de almacenamiento de datos.

6.2 Determinación de procesos de selección de líderes.

Con la llegada de nuevos proyectos surge la necesidad de asignar el o los líderes de proyecto, tarea en la que participan la PMO y RRHH y dependiendo de la disponibilidad de los recursos existentes se toma la decisión de asignar a un líder existente o abrir una vacante para iniciar el proceso de reclutamiento de este líder dentro de la empresa o incluir un recurso externo a la empresa. A continuación se presentan los esquemas de estos procesos.

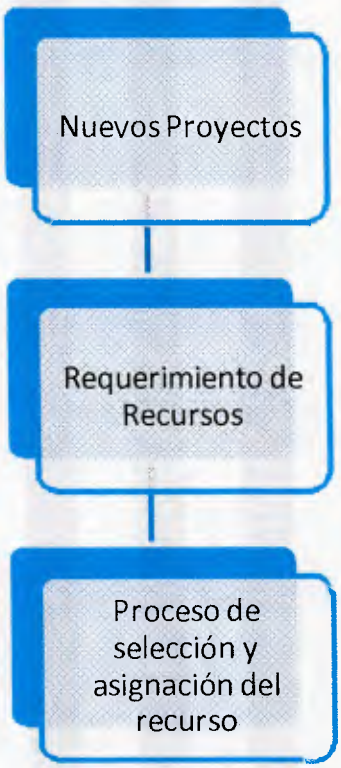

Figura 11 Esquema de asignación de recursos

Figura 12 Esquema de selección de recursos actual.

El proceso de desarrollo de líderes propuesto sugiere identificar los líderes existentes en la organización y dependiendo del perfil que posean, su nivel de habilidad de líder, su estilo de liderazgo natural o nivel de liderazgo desarrollado se debe realizar su selección para formar parte del grupo de líderes existentes. Una vez seleccionados los líderes naturales deberán ser incluidos dentro de un plan de desarrollo de líderes y aquellos recursos seleccionados como líderes formales ya sean internos o externos deberán formar parte del plan de formación de líderes para el buen desempeño de sus funciones en el grupo a liderar.

Para garantizar el desarrollo de las habilidades de motivación y liderazgo los gerentes de línea de estos líderes deberán mantener un seguimiento del cumplimiento del plan de formación identificado para cada recurso.

Figura 13 Proceso de desarrollo de líderes propuesto

6.3 Determinación de habilitadores.

Los habilitadores presentes en la empresa son Organización, Cultura y Tecnología de la Información, los cuales deberán reforzarse con el capital intelectual y la transferencia de información para impulsar el diseño del modelo conceptual de desarrollo de líderes.

Respecto al habilitador Tecnología de Información, en vista de que los empleados tienen acceso a la red interna de la empresa se debe utilizar el correo interno para promocionar los cursos en línea y solicitar el uso de las bases de datos para almacenamiento de información para documentar información referente a lecciones aprendidas y mejores prácticas. Los cursos que se deben promocionar deben ser aquellos que promuevan el desarrollo de la habilidad de liderazgo en el personal.

En cuanto al habilitador Cultura, se deben identificar los líderes naturales para ampliar su plan de competencias e integrar la elaboración de cursos orientados a desarrollo de liderazgo. Asegurar que los líderes formales tengan en su plan de

competencias completar cursos en línea referentes a liderazgo de carácter mandatario. Los gerentes de línea deben impulsar a los líderes bajo su cargo sobre la importancia de seguir los lineamientos de la empresa en materia de desarrollo de personal así como realizar talleres informativos con los valores, misión y visión de la empresa y su estructura organizativa cambiante.

El habilitador Organización, es importante señalar que la empresa cuenta con las descripciones de los perfiles de habilidades de los recursos que allí se desempeñan, es importante que los líderes manejen esta información para establecer e identificar las habilidades a desarrollar y las requeridas por los nuevos miembros en su proceso de selección e ingreso a la empresa.

A continuación se presenta la figura 14 con el resumen de los habilitadores identificados.

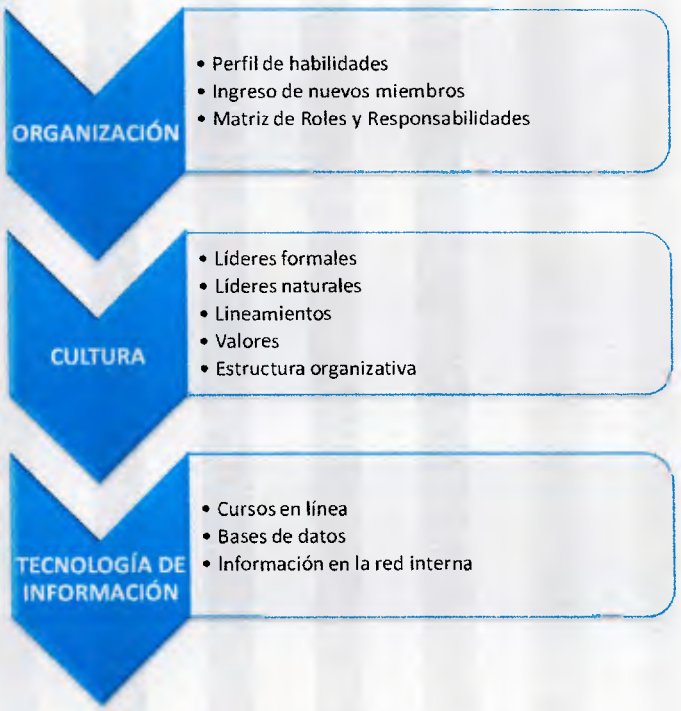

Figura 14 Habilitadores.

6.4 Descripción del Capital Intelectual

Para reforzar los habilitadores identificados se describe el Capital Intelectual de la empresa en los siguientes componentes:

6.4.1 Capital Humano

Se evidencia la rotación de personal que lidera los proyectos en diferentes áreas, clientes y grupos, lo que incrementa las habilidades técnicas y diversidad en liderazgo.

Esta rotación de personal unificado con las asignaciones continuas de actividades nuevas logra ampliar las destrezas de los recursos a los constantes cambios organizacionales así como el aumento de aprendizaje a nivel técnico.

6.4.2 Capital Estructural

Asegurar que los recursos actualicen la base de datos existente en la empresa con las lecciones aprendidas de los proyectos en los han participado en materia de liderazgo y manejo de situaciones donde se involucre el liderazgo y el manejo de los constates cambios organizacionales así como la documentación de las mejores prácticas empleadas en cada caso particular.

Informar sobre los cursos en línea para desarrollo de liderazgo y motivación de grupos, así como impulsar la utilización de los medios electrónicos para la elaboración de cursos y adquisición de información.

6.4.3 Capital Relacional

Continuar el apoyo en la elaboración de las reuniones de seguimiento para conocer las impresiones de los miembros del equipo y observar el desarrollo de los líderes sobre su equipo de trabajo. En estas reuniones se puede obtener informa-

ción sobre las impresiones del equipo en cuanto a sus niveles de motivación y compromiso en las tareas asignadas.

Figura 15 Elementos de Capital Intelectual.

6.5 Aplicación de la gestión del conocimiento para el modelo de liderazgo.

Como apoyo a la creación del modelo de liderazgo se sugiere aplicar las etapas de implantación del programa de gestión del conocimiento.

6.5.1 Generación

Reconocer los perfiles requeridos para los líderes de proyecto e identificar los líderes naturales en los grupos del área de proyecto que requieren formación y desarrollo de las habilidades de liderazgo.

6.5.2 Codificación

Definición de perfiles de habilidades y competencias en materia de liderazgo, unificado con la definición de matrices de roles y responsabilidades de los líderes y el equipo de trabajo.

6.5.3 Transferencia

Comunicación entre el departamento de recursos humanos y los gerentes de línea sobre los perfiles existentes y requeridos e identificación de los líderes en formación y desarrollo dentro del área de servicios.

Impulsar dentro del equipo de trabajo la documentación de las mejores prácticas y lecciones aprendidas, de igual forma se debe impulsar el uso de estas herramientas para consulta.

Promover la formación a través de medios electrónicos con la ejecución de cursos y talleres en línea.

6.5.4 Medición

A través de los niveles de satisfacción del cliente y las respuestas dadas en tiempos requeridos en el proyecto, así como el aumento de los niveles de capacitación del personal se obtendrán los indicadores para evaluar el progreso del plan propuesto.

Figura 16 Etapas de gestión de conocimiento.

6.6 Diseño del modelo de desarrollo de líderes

En base al reforzamiento indicado para cada uno de los elementos clave evaluados se propone realizar las siguientes actividades para crear el diseño del modelo de desarrollo de los líderes del área de servicios de Ericsson Venezuela:

- Revisar el modelo de liderazgo existente para el área de servicios.
- Evaluar el perfil de los líderes actuales en cuanto a habilidad de liderazgo.
- Establecer niveles de habilidad de liderazgo para los nuevos miembros de la organización que ingresen al área de servicios.
- Crear un plan de difusión de los cursos disponibles en la red interna de la empresa en materia de liderazgo.
- Identificar los potenciales líderes naturales o informales.
- Evaluar los niveles de liderazgo de los líderes naturales o informales.
- Establecer un plan de preparación en materia de liderazgo para líderes naturales o informales.

- Continuar impulsando la participación de los líderes en la preparación de las nuevas oportunidades de negocio para reforzar y mantener el sentimiento de apoyo y respeto de sus ideas y opiniones.
- Realizar talleres para difundir la importancia del uso de las herramientas de almacenamiento de datos a los líderes de proyectos.

Unificando el proceso propuesto con los elementos habilitadores, la aplicación de gestión de conocimiento y la identificación del capital intelectual se genera el siguiente diseño conceptual para el modelo de desarrollo de líderes del caso de estudio:

Figura 17 Diseño conceptual con la implementación de gestión del conocimiento para el desarrollo del Modelo de Liderazgo

A continuación se propone el proceso que representa la generación del modelo de liderazgo:

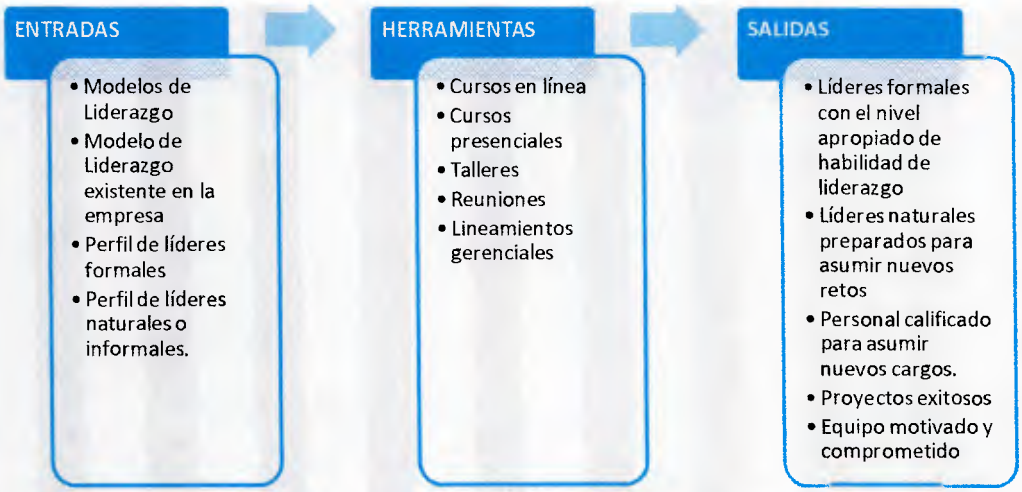

Figura 18 Proceso del Modelo de Liderazgo

En base a esto se construye el modelo conceptual para el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios presentado en la figura 18.

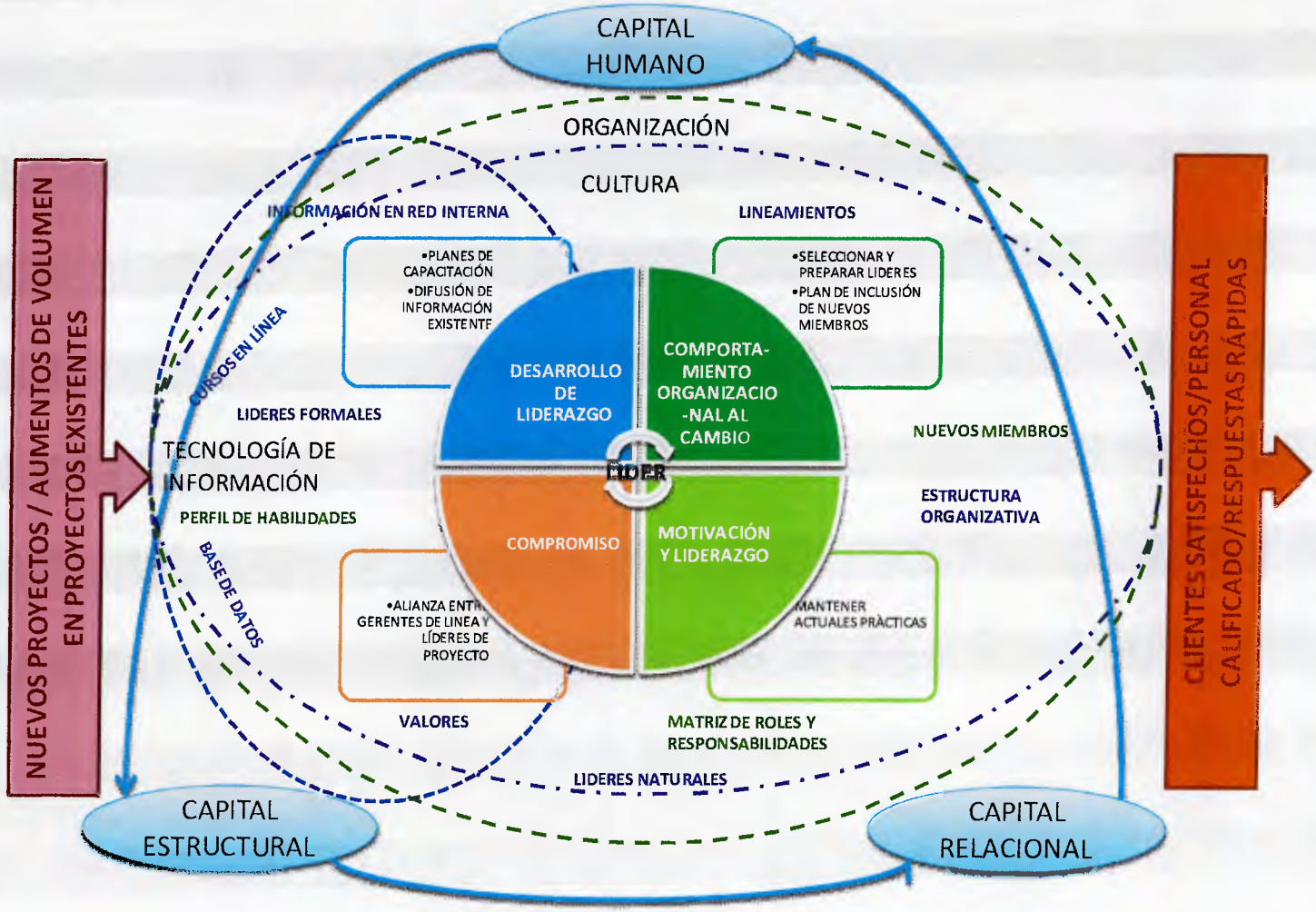

Figura 19 Modelo conceptual de Liderazgo

6.7 Propuesta de implantación del modelo de desarrollo de líderes

Si bien entre los objetivos de este trabajo especial de grado no se encuentra la implantación del modelo, a continuación se presenta la siguiente propuesta de basada en las siguientes etapas del plan de gestión del proyecto a desarrollar:

- Alcance
- Objetivo
- Estructura desagregada de trabajo
- Cronograma de ejecución
- Matriz de riesgos

6.7.1 Alcance

A continuación el proceso de planificación del alcance:

Figura 20 Proceso de Planificación del Alcance

6.7.2 Objetivo

Implementar el modelo gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes en una empresa de tecnología.

6.7.3 Estructura desagregada de trabajo

En base al proceso de desarrollo de líderes propuesto se sugiere realizar las siguientes actividades para crear la implantación del modelo diseñado representadas en la figura 21 correspondiente a la estructura desagregada de trabajo (EDT):

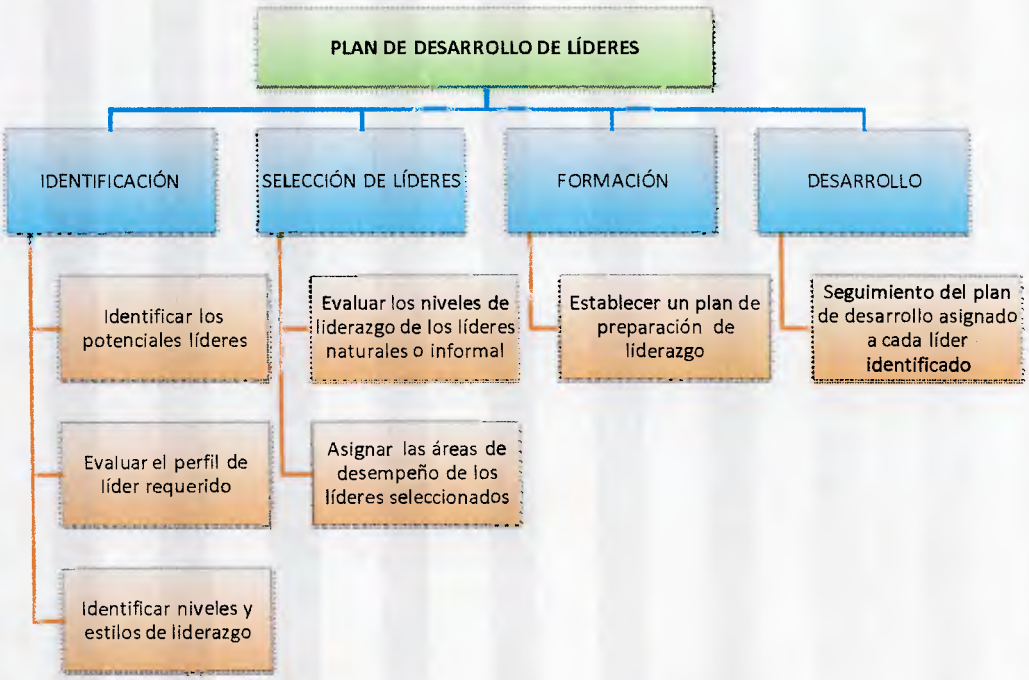

Figura 21. Estructura desagregada de trabajo

6.7.4 Cronograma de ejecución

A continuación se presenta el proceso de planificación del tiempo:

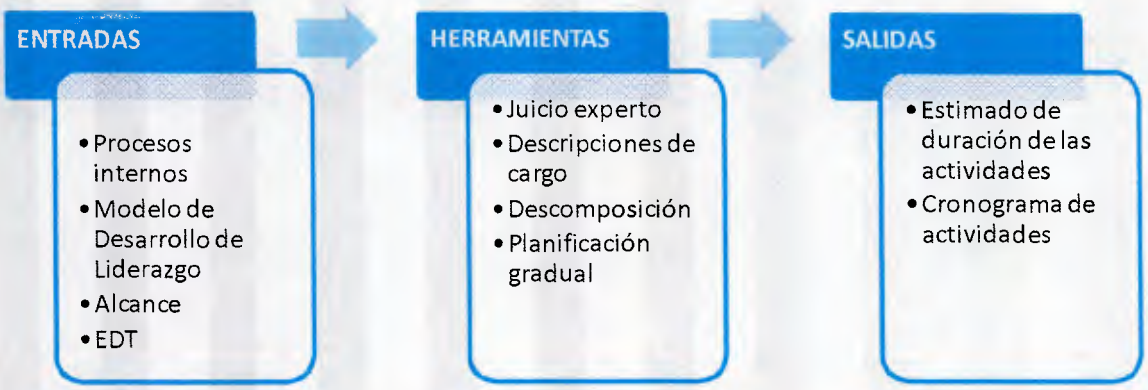

Figura 22. Proceso de planificación del tiempo

De manera seguida se presenta el cronograma de ejecución en base a la Estructura desagregada de trabajo presentada.

Tabla 7. Cronograma de Ejecución

ACTIVIDAD	MES	1				2				3				4				5				6				7
	SEMANA	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
	DURACIÓN																									
Plan de Desarrollo de Líderes	**135 días**																									
IDENTIFICACIÓN	**55 días**																									
Identificar los potenciales lideres	10 días																									
Evaluar el perfil del lider requerido	30 días																									
Identificar niveles y estilos de liderazgo	15 días																									
SELECCIÓN DE LIDERES	**35 días**																									
Evaluar los niveles de liderazgo de los lideres naturales o informal	30 días																									
Asignar las áreas de desempeño de los líderes selecionados	5 días																									
FORMACIÓN	**15 días**																									
Establecer un plan de preparación de liderazgo	15 días																									
DESARROLLO	**30 días**																									
Seguimiento del plan de desarrollo asignado a cada lider identificado	30 días																									

6.7.5 Planificación de riesgos

A continuación el esquema del proceso de planificación del riesgo.

Figura 23. Proceso de planificación del riesgo

CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta un balance del cumplimiento de los objetivos planteados en el Capítulo I de este Trabajo Especial de Grado:

El primer objetivo específico se cumplió en un 100% ya que se logró compilar la información documental basados en el modelo de liderazgo de la empresa en estudio con los modelos teóricos reseñados en el Capítulo II.

El segundo objetivo específico fue logrado parcialmente debido a que los perfiles de los miembros de las áreas en evaluación no fue suministrado por tratarse de información confidencial reservada para los gerentes de línea y personal del departamento de recursos humanos, sin embargo se establecieron los requerimientos mínimos de las habilidades de liderazgo basados en los perfiles descritos en los cargos funcionales de la muestra evaluada.

El tercer objetivo se logró un 100% con la aplicación de la herramienta sugerida en el Capítulo III, a pesar de que significó una dificultad realizar la entrevista ya que la muestra no se encontraba disponible en todo momento la realización de las entrevistas se alargó en el tiempo pero finalmente se cumplió con el objetivo.

El cuarto y último objetivo se logró un 100% ya que con la información obtenida y las bases teóricas reseñadas se logró el diseño del modelo conceptual objeto de estudio de esta Trabajo Especial de Grado.

Finalmente el objetivo general fue logrado un 100% a pesar de que algunos de los objetivos específicos planteados inicialmente se lograron de manera parcial.

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Se concluye que la percepción del grupo que compone el área de servicios de Ericsson Venezuela posee ciertos niveles y habilidades requeridas de liderazgo, sin embargo no perciben el impulso importante de los líderes para su desarrollo profesional.

La empresa debe realizar una evaluación e identificar a los potenciales líderes naturales y prepararlos para asumir retos de mayor magnitud que permitan su desarrollo profesional dentro de la empresa si así lo desea, ya que esto implicaría tener recursos motivados y comprometidos hacia el logro de los objetivos individuales y globales. Además de significar una ventaja para la empresa ya que les permite dar una respuesta rápida a los cambios organizacionales que se presenten de acuerdo a las necesidades y oportunidades de negocio que surjan sin atropellar el desempeño de los empleados.

Es importante que los líderes funcionales o gerentes de línea trabajen de la mano con los líderes de proyecto y el departamento de recursos humanos, para que los recursos del área de servicios sientan el apoyo para la aplicación de los lineamientos mandatorios de almacenamiento de datos en los proyectos y para el desarrollo de habilidades de liderazgo mediante cursos y talleres, respectivamente.

8.2 Recomendaciones

- Difundir el modelo de liderazgo existente entre los miembros del área de servicios de Ericsson Venezuela.
- Establecer metas de desarrollo de liderazgo dentro de las evaluaciones anuales de los empleados.

- Identificar los líderes naturales e informales.
- Elaborar planes de desarrollo para fomentar el crecimiento de los líderes naturales e informales.
- Establecer planes de inclusión de nuevos recursos periódicamente para cumplir con las oportunidades de negocio adecuadamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros de Texto

- Hurtado, J. (2000) *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sypal. Caracas: Fundación SYPAL.

- Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme

- Ballestrini, M. (2002). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados

- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos- La Guía*. México: Mc Graw Hill.

- *Project Management Institute.* (2008). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del *PMBOK)*. (4ta Edición). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

- Navarro, L. (2009) *Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación*. Editorial Melvin. Caracas, Venezuela.

- Palomo, M. (2010) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Master de Negocios MBA Enciclopedia Gerencial. (2010). *Liderazgo y Recursos Humanos. Análisis del comportamiento organizacional 8.* Barcelona: Bresca.

- Koulopoulos, T.y Frappaolo, C. (2000). *Gerencia del Conocimiento*. Colombia: Mc Graw Hill

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company.* New York: Oxford University Press.

- López, N.; Montes, J.M; Vázquez, C.J. "Caso de Estudio: Telefónica" en: Johnson, G. y Scholes, K. (2000). *Dirección Estratégica.* Madrid: Prentice Hall.

Revistas Electrónicas

- Nader, M. y Solano, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass.* Artículo p 689-698

- Gorrochotegui, A. (2007). *Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo.* Diario académico. p 87-102

Trabajos Especiales de Grado

- Rondón, R. (2002). *Diseño de una estrategia de liderazgo bajo un modelo de competencias, para un mejor desempeño del potencial humano disponible.* Trabajo especial de grado de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Castillo, M. y Perez, J. (1994). *Diagnóstico del estilo de liderazgo sobre la base del modelo de liderazgo de Peter Koestenbaum y su influencia en la motivación de los subordinados en cuanto a las necesidades de afiliación, poder y logro.* Trabajo especial de grado para licienciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Adreani, E. (2010) *Diseño de un modelo para gestionar el proceso de competencias del personal de CVG Venalum.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Morales, L. (2010) *Caso de estudio: gestión del talento humano en c.a. Cervecería Regional basado en la formación de equipos de alto desempeño.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

- Paredes, J. (2010) *Diseño de un modelo de flujo del conocimiento para los proyectos de inspección de obras de construcción de viviendas ejecutados por la empresa constructora PAMORCA c.a.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Revilla, B (2010) *Modelo de gestión del conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la gerencia de procura.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Ramírez, G (2011) *Diseño de un plan de desarrollo basado en competencias para los gerentes de proyectos de una institución bancaria.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Medios Electrónicos

- http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/index.shtml (Consultada: 23/07/2010)

- http://www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey/ (Consultada 24/07/2010)

- http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm (Consultada 24/07/2010)

- http://www.investorwords.com/5662/model.html (Consultada 24/07/2010)

ANEXOS

APROBACIÓN DE LA EMPRESA

Caracas, 20 de junio de 2011.

Srs.
Universidad Católica Andrés Bello
Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Ingeniero, Corallys Josefina Parra Hernández; V-12.729.241, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaran a la realización de la propuesta de Trabajo Especial de Grado "Diseño conceptual de un modelo de gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de una empresa de tecnología caso: Ericsson Venezuela" como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

ERICSSON

María Aleli Fernández
Gerente de Línea de Implementación y Obras Civiles

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Corallys Josefina Parra Hernández, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Diseño conceptual de un modelo de gerencia del conocimiento para el desarrollo de líderes de proyecto en el área de servicios de una empresa de tecnología caso: Ericsson Venezuela"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 02 días del mes de septiembre de 2011.

Firma del Asesor
Dra. Olimpia Salas Guzmán
C.I.: 4.285.434

ENTREVISTA

El presente instrumento tiene el propósito de compilar impresiones sobre el desarrollo de liderazgo y los niveles de motivación y compromiso del capital humano que se desempeña en el área de servicios y oficina de proyectos.

1. ¿Cómo considera el apoyo que la empresa ofrece para el desarrollo del personal?

   1 2 3 4 5

2. ¿Considera que el personal existente cubre las necesidades que surgen en las oportunidades de negocio? Si o No. Explique
3. ¿Cuándo las necesidades de negocio así lo requieren, la empresa está abierta a incluir nuevos colaboradores? Si o No. Explique
4. ¿Considera que en los procedimientos formales están establecidos los roles y responsabilidades de los miembros de la organización? Si o No

   Si (Voy a 4a)

   No (Voy a 5)

   a. ¿Y considera que estos roles y responsabilidades están acorde con la estructura organizativa? Si o No. Explique
5. ¿En los proyectos en los que ha participado, se ha evidenciado una alta rotación del personal asignado? Si o No

   Si (Voy a 6)

   No (Voy a 7)

6. ¿De qué manera son impactados los proyectos donde se evidencia alta rotación de personal asignado?
7. ¿Considera que el tiempo de asignación donde se ha desempeñado le ha permitido completar el proceso de aprendizaje o el dominio de las actividades asignadas?
8. ¿Los gerentes de línea muestran interés en el desarrollo profesional y humano del personal? Si o No. Explique.
9. ¿Durante reuniones y/o presentaciones los líderes y gerentes de la organización fomentan la participación de todas las áreas involucradas en la toma de decisiones?. Si o No. Explique
10. ¿Son escuchadas sus propuestas? (Líderes o subordinados)
11. ¿Considera que su equipo de trabajo es abierto a discutir y respetar las decisiones tomadas? Si o No Explique.
12. ¿Qué nivel de compromiso percibe de su equipo de trabajo en el logro de los objetivos individuales y globales?

    1 2 3 4 5

13. ¿Conoce plenamente la visión y los valores de la organización?

Si (Voy a 14)

No (Voy a 17)

14. ¿A qué nivel se siente identificado con ellos?

1 2 3 4 5

15. ¿Podría mencionarlos?
16. ¿Cuál de estos valores tiene afinidad con sus valores personales?
17. Continuamente la empresa experimenta cambios organizacionales. ¿Cómo considera que es la adaptación a estos cambios?

1 2 3 4 5

18. ¿Considera que estos cambios impactan la estructura organizativa de la empresa?

1 2 3 4 5

19. La organización cuenta con uno o más sistemas de almacenamiento de datos y lecciones aprendidas. ¿Los ha utilizado?
    a. ¿Los conoce?

    Si (Voy a b)

    No (Voy a 20)

    b. ¿Con cuánta frecuencia los utiliza?

    1 2 3 4 5

20. ¿Los líderes de proyecto fomentan el uso de estas herramientas? Si o No. Explique.
21. ¿Los gerentes de línea impulsan el uso de estas herramientas? Si o No. Explique.

Escala:

1: muy bajo

2: bajo

3: medio

4: alto

5: muy alto