

DIFERENCIAS EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS EJECUTIVOS, ENTRE EMPRESAS MULTINACIONALES QUE OPERAN EN COSTA RICA Y EMPRESAS LOCALES

Leadership Styles Differences among Executives of Multinational and Local Companies Operating in Costa Rica

Gilbert Aubert *
gaubert@grupodesarrollohumano.com

Resumen

La investigación se orienta al nivel académico, con un componente de conocimiento y experiencia práctica del autor, y una investigación con la "metodología de grupos de discusión" en una muestra de empresas.

Este trabajo examina las diferencias en liderazgo existente entre los ejecutivos de empresas multinacionales operando en Costa Rica y empresas locales. El objetivo general es identificar las diferentes características entre un estilo de liderazgo y otro, y entender la importancia que tienen para el crecimiento y desarrollo de las empresas. También pretende generar reflexión y debate académico sobre una problemática que en estos momentos no es tomada en cuenta, no es estudiada ni evaluada, y es necesario sentar bases y soluciones estratégica más concretas para competir como país y posicionarse de manera eficiente en el nuevo juego de la hipercompetencia global.

Palabras clave

Cultura, clima organizacional, transformación cultural, alineamiento cultural, liderazgo, gerencia, manejo del cambio, empresas locales y multinacionales.

Abstract

The research is oriented to academic level and includes the author's knowledge and experience components. The research here reported, was conducted using a sample following the discussion group methodology. The work examines the leadership differences existing among executives of local and multinational companies operating in Costa Rica. The research objective was to identify the different characteristics among leadership styles and to understand their importance in business growth and development. The work pretends to generate academic thinking and debate around a problem, which at the present time, is not being taken into consideration, studied or evaluated and in which is necessary to develop solid and concrete strategic bases, if the country is ready to compete and to position itself, efficiently, in the new game of global hyper-competition.

Key Words

Culture, organizational climate, culture transformation and alignment, leadership, management, change's management, local and multinational companies.

*Candidato a doctor
DEA Universidad Europea de Madrid
MBA National University, San Diego
BSc Universidad de Costa Rica
Profesor Universidad Interamericana de Costa Rica

Esta investigación es un estudio de caso cuyo objetivo principal fue identificar las diferencias de estilos de liderazgo entre los gerentes de empresas costarricenses y Empresas Multinacionales (EMN) con operaciones en Costa Rica, evaluando el liderazgo en los diferentes ámbitos gerenciales que conforman las empresas y la comparación de los resultados.

Los objetivos específicos fueron:

- Agrupar las diferentes características de los estilos de liderazgo de las empresas locales en comparación con las empresas multinacionales.
- Detectar oportunidades de mejora para el desarrollo del liderazgo, con la consecuente mejora de la eficacia, productividad y competitividad de las empresas costarricenses.
- Recomendar prácticas de clase mundial por seguir para mejorar la calidad de liderazgo en las empresas locales. Investigar qué y cómo hacer para mejorar el rendimiento, la eficacia y competitividad de nuestras empresas locales.
- Determinar un perfil de competencias para el líder gerente.

Justificación

Con la tendencia que ha seguido la política de comercio exterior costarricense desde hace 20 años, se ha dado como resultado la promoción de la inversión extranjera del país y el consecuente arribo, establecimiento y operación de diferentes empresas multinacionales procedentes en su mayoría de los Estados Unidos de Norte América y Europa. Cabe destacar que en los años 2006 y 2007 Costa Rica logró atraer la mayor cantidad de inversión extranjera directa (IED) de su historia.

Costa Rica se adhirió al Tratado de Libre Comercio de Estados Unidos con Centroamérica y República Dominicana (DRCAFTA), y en estos momentos todos los países de Centroamérica como bloque conjunto están negociando un Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACAE), para el establecimiento de una zona de libre comercio entre la Unión Europea y todos los países de Centroamérica. Además Costa Rica también está en el proceso de negociación de acuerdos comerciales con China y Singapur.

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que indudablemente, se tienen que enfrentar las organizaciones. Como la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los líderes están obligados a hacer más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

El capital, la tecnología, la estructura y los procesos operativos son condiciones necesarias para la competitividad de las empresas, pero no suficientes para tener éxito. Los resultados finales que logran las empresas, en última instancia, dependen del desempeño de quienes trabajan en ellas, pues son los que ponen en práctica las estrategias. A sí mismo, la efectividad de estos procesos depende de las competencias y habilidades de quienes son responsables de conducirlos, o sea los líderes formales de la organización. La competitividad empresarial es el proceso de alcanzar y mantener una posición destacada en la industria, en términos de cobertura de mercado, volumen de negocios y calidad del servicio al cliente.

No se puede saber en que dirección irán los cambios que se avecinan por la entrada en vigencia del DRCAFTA o con las negociaciones de los tratados con Europa, China o Singapur, ni tampoco su magnitud. Solo se sabe que frente a esos cambios, el liderazgo

empresarial actual tiene que replantear su accionar para ubicarse en el juego de la competitividad, para permanecer en el mercado y desarrollar actividades con sostenibilidad. El liderazgo debe de estar alerta ante los diferentes cambios que se presentan en la organización y debe saber gestionarlos, ya que de ello va a depender su supervivencia. La actitud que deben tomar los líderes es la de estar preparados para pisar el acelerador. Siempre ha sucedido a lo largo de toda la civilización y en todas las culturas, que el líder es aquel que otros siguen para conseguir seguridad y guía en momentos de incertidumbre (Goleman, McKee y Boyatzis, 2004).

Desarrollar el liderazgo es una estrategia necesaria para contribuir a mantener la competitividad empresarial costarricense, ante un marco de apertura económica e integración, entre socios desiguales.

Las prácticas administrativas que las empresas multinacionales trasladan de manera prefabricada, insertan y arraigan desde el inicio de la puesta en marcha de sus operaciones en Costa Rica, supuestamente impactan en alto grado y de diferentes formas, los estilos de liderazgo de las EMN en contraste con los estilos de las empresas locales. Las EMN se rigen por los controles que les señalan sus casas matrices en Europa, Estados Unidos, etc.

Las empresas costarricenses han ido copiando, formal e informalmente, ciertos rasgos de la idiosincrasia del estilo de liderazgo transnacional, a través del aprendizaje por arribo de ejecutivos y profesionales provenientes de EMN, a través de empresas locales proveedoras encadenadas a las EMN (Costa Rica Provee), y a través de firmas consultores que brindan servicios de consultoría organizacional.

La investigación llevada a cabo por Zenger & Folkman (2002) en Estados Unidos, Asia y Europa sobre la efectividad del liderazgo y su impacto en los resultados, demostró mediante datos empíricos sólidos que los grandes líderes marcan la diferencia en la obtención de resultados empresariales, y que la relación entre re-

sultados empresariales y liderazgo no es gradual, sino que mejores líderes consiguen resultados mucho mejores, logrando organizaciones más eficaces, rentables y competitivas. Los autores comprobaron, por primera vez en un estudio sobre liderazgo, la existencia de correlaciones entre los niveles de liderazgo de los directivos evaluados y los rendimientos empresariales de sus organizaciones. Demostraron de forma científica que diferentes niveles de liderazgo obtienen valores distintos de rendimiento en beneficios, rotación de personal, compromiso de los empleados, satisfacción de los clientes, crecimiento en ventas y otros indicadores de gestión.

Metodología

El estudio se inicia bajo el supuesto de que las características y prácticas del estilo de liderazgo de la empresa costarricense, son diferentes al estilo de liderazgo ejercido en la empresa multinacional con operaciones en Costa Rica.

Estas diferencias son el resultado de algunas variables como:

- Métodos administrativos contrastantes como la administración corporativa profesional y la administración familiar.
- Diferencias en la composición accionaria como el caso de las empresas de capital abierto y las empresas de capital cerrado.
- El sistema de derecho anglosajón del Common Law imperante en Estados Unidos y el Reino Unido, el sistema de derecho continental del Civil Law de uso en Europa y Costa Rica, y los Sistemas Mixtos de Derecho Civil y de Derecho Consuetudinario como el usado en Japón.
- La Ley de Control Interno Sarbanes Oxley empleada en los Estados Unidos para las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York, y la Ley General de Control Interno N° 8292 para

entes u órganos públicos vigente en Costa Rica.

- Los estilos gerenciales culturales, dados principalmente por costumbres y prácticas en los negocios, por el grado de la distancia cultural o la manera como se desarrollan las relaciones, y la distancia social o la brecha entre los grupos sociales (García-Sordo, 2001).

Estas diferencias fundamentan una serie de características que contrastan entre una empresa local y otra multinacional, como son las siguientes:

- Compromiso con la visión, misión y valores compartidos
- Importancia del clima y la cultura organizacional
- Estilo gerencial de los ejecutivos
- Desarrollo de equipos de trabajo
- Sistemas de comunicación asertiva
- Manuales de políticas y procedimientos
- Control y seguimiento de presupuestos
- Objetivos estratégicos alineados con la cultura organizacional
- Procedimientos para presentación de informes gerenciales
- Horas de capacitación y aprendizaje por colaborador, etcétera

En la investigación se utilizó la metodología de "grupos de discusión" que permitió conocer las principales barreras que enfrentan los ejecutivos de las organizaciones investigadas. Estos grupos de discusión se basaron en el trabajo desarrollado por los doctores D. Francis & D. Young, (1992).

La filosofía de la metodología está basada en el concepto de que un conjunto de individuos inteligentes puede ir al fracaso si no están organizados

inteligentemente. Esto no depende de la preparación de cada uno, sino de la relación que guardan entre ellos, de su propia madurez emocional y de la calidad de su liderazgo.

Los doctores Francis & Young (pp. 45-59) determinaron que en las organizaciones, por las interacciones que realizan los miembros del grupo entre sí, se presentan doce barreras que obstaculizan el buen desempeño del equipo.

1. Liderazgo inapropiado

El líder no tiene las habilidades ni la intención de asignar tiempo para desarrollar al equipo. La administración del equipo no es compartida y a los individuos competentes no se les da la oportunidad de compartir el liderazgo.

2. Miembros inadecuados

Los miembros del departamento no están calificados y son incapaces de contribuir con las habilidades y características necesarias requeridas para su trabajo.

3. Falta sentido de compromiso

Los miembros no sienten un sentido de compromiso con los objetivos y propósitos del departamento. No están dispuestos a dedicar energía personal para apoyar a los otros miembros del equipo.

4. Clima no constructivo

En el departamento han desarrollado un clima en el cual las personas no se sienten relajadas, incapaces de ser directas y abiertas, sin preparación para tomar riesgos.

5. Sin sentido para el logro

El departamento no tiene claros sus objetivos y a los miembros les parece que estos no valen la pena. Sienten que las metas de desempeño son inalcanzables. No se revisa el desempeño del equipo para ver que mejoras se pueden hacer

6. Rol organizacional difuso

El departamento no contribuye con la planificación corporativa y no tiene un rol claro ni productivo dentro de la organización.

7. Métodos de trabajo inefectivos

Los miembros del departamento no han desarrollado maneras sistemáticas ni efectivas para resolver juntos los problemas.

8. Organización inadecuada de procedimientos

Los roles no están claramente definidos, las pautas de comunicación no están desarrolladas y los procedimientos administrativos no apoyan el enfoque del departamento.

9. Comunicación inadecuada

Cuando se examinan los errores y debilidades, departamentales o individuales, se hace con ataques personales, no permitiendo con esto que los miembros aprendan de la experiencia.

10. Bajo desarrollo individual

No se desarrolla a los miembros del departamento, y ellos no tienen contribuciones individuales.

11. Poca creatividad

Cuando interactúan los miembros del equipo no tienen capacidad para crear nuevas ideas. La toma de riesgos no es recompensada y el equipo no apoya las ideas innovadoras que dan sus miembros.

12. Negativas relaciones intergrupales

Las relaciones interdepartamentales no se desarrollan sistemáticamente, no se promueve el contacto personal ni se identifican oportunidades para trabajar en conjunto. No hay contacto regular y no se anima a los individuos para que contacten y trabajen con los miembros de otros equipos.

Las barreras señaladas obstaculizan el buen desempeño de cualquier equipo, y si se logran limar adecuadamente, con una buena gestión del liderazgo gerencial, las interrelaciones, la efectividad y el logro de resultados de los equipos empresariales se verían favorecidos (Francis & Young, 1992).

La metodología de la dinámica de los grupos de discusión parte de que los colaboradores conocen su puesto de trabajo y, por tanto, conocen cómo puede mejorarse, por lo que la discusión representa un instrumento para facilitar la expresión de estos conocimientos.

La barrera más importante por resolver es la que el grupo calificó como la más problemática. De acuerdo con esa priorización se obtienen entonces la segunda y tercera barreras más importantes.

Posteriormente, los participantes de cada grupo de discusión analizan las causas de cada una de las tres barreras determinadas como las más necesarias por resolver, y proponen y desarrollan un plan de acción con las mejoras para corregirlas.

Con los resultados obtenidos en los grupos de discusión, se identifican la percepción y las creencias que tienen los participantes con respecto a lo que acontece en el diario vivir de la organización. Esta herramienta permite que los líderes visualicen a tiempo las acciones de mejora, presten atención a los planes sugeridos para poner en práctica las mejoras, tomen las medidas del caso y desarrollen nuevas habilidades y actitudes para enfrentar el cambio, etc.

Los grupos de discusión evalúan la satisfacción y la motivación de los participantes y facilitan información rápida y concreta con la cual la organización puede ponerse a trabajar. Además, se logra un ambiente más abierto y un mayor compromiso al sugerir entre ellos mismos un plan de acción.

Con los comentarios y diálogos que se desarrollan entre todos los participantes a la hora de expresar sus expectativas, con el fin de poder determinar de mutuo acuerdo acciones de mejora concretas, se pone en marcha un proceso de cambios positivos en el cual la satisfacción y el rendimiento van unidos.

Con la realización de 54 grupos de discusión, se diagnosticaron las diferentes barreras existentes en las organizaciones evaluadas, se analizaron las diferencias culturales entre empresas locales y EMN, y se determinaron los diferentes estilos de liderazgo presentes en ambas organizaciones.

Los grupos de discusión permitieron diagnosticar las barreras organizacionales y al mismo tiempo desarrollaron la conciencia grupal y el compromiso de los participantes.

Fuentes de datos

Se utilizaron diferentes fuentes de datos:

1. Fuente de datos secundaria, datos históricos recolectados por el autor durante los últimos cinco años de práctica profesional como coach ejecutivo y consultor gerencial corporativo. Datos generados por la experiencia práctica y conocimiento del autor.

2. Fuente de datos primaria, recopilados a través de una investigación con la metodología de grupos de discusión, aplicada a cuerpos gerenciales y mandos medios de la muestra de empresas investigada.

3. Datos obtenidos de la bibliografía adjunta.

Logística

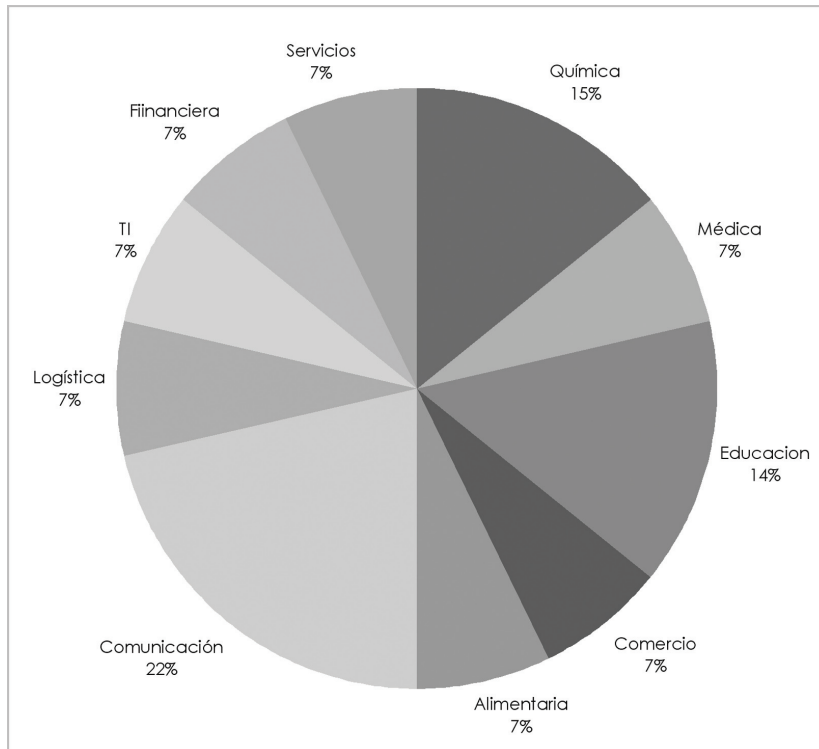
- Lugar: Salón de reuniones privado, sin teléfono ni interrupciones
- Duración: 4 horas por sesión
- Participantes: máximo 15 participantes por grupo, sin la presencia de jefes ni jerarquías dentro del grupo
- Grupos: Por áreas o departamentos afines

La muestra

Número de empresas: 10 empresas locales y 10 empresas EMN

Cantidad de grupos: 32 sesiones en empresas locales y 22 sesiones en empresas EMN.

Figura 1. Empresas investigadas por sectores.



Elaboración propia, muestra la distribución por sectores de las 10 empresas locales y 10 EMN con operaciones en Costa Rica, investigadas por el autor entre los años 2006 a 2008.

Modelo de liderazgo gerencial

El liderazgo al que hace referencia la investigación es el llamado liderazgo gerencial, que se encuentra conformado por cuatro dimensiones: el liderazgo personal, el liderazgo de influencia, el liderazgo estratégico y el liderazgo de resultados. Este liderazgo tiene el poder de transformar la organización, ya que ejerce funciones relacionadas con el desarrollo del grupo que lidera y funciones relacionadas con las acciones necesarias para lograr los resultados propuestos. (Lazzati & Sanguineti, 2003).

Liderazgo personal

El continuo del liderazgo gerencial se inicia con el liderazgo personal o auto-

• liderazgo, esto es, cuando el líder está
• consciente de la manera cómo piensa y
• actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal, o sea, yo con yo mismo, el autoconocimiento, la automotivación, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que hace vale la pena, son habilidades blandas o también llamadas soft skills.

Liderazgo de influencia

El continuo del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen

- temores, acepten retos, tengan creencia
- en ellos mismos y logren resultados. Esta
- dimensión de liderazgo influencia a otras
- personas para que realicen cosas que
- normalmente no harían, impacta a la
- gente y a la organización. También son
- habilidades blandas que incluyen el desa-
- rrollo de la dimensión interpersonal, o sea,
- yo con los otros.

Figura 2. Continuo de liderazgo.

EL CONTINUO DEL LIDERAZGO



Elaboración propia, que muestra el Modelo de liderazgo gerencial, 2007.

Liderazgo estratégico

El tercer elemento del continuo de liderazgo gerencial es el liderazgo estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo. El liderazgo estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y

- estrategias necesarias que permitan que
- los vientos de cambio lleven la organiza-
- ción hacia el logro de la visión y hacia
- donde se quiera ir, y no hacia donde los
- vientos de cambio la quieren llevar. Estas
- son habilidades técnicas llamadas habili-
- dades duras o hard skills.

Liderazgo de resultados

- El liderazgo de resultados es la conse-
- cuencia del autoliderazgo, del liderazgo
- hacia las personas y del liderazgo estra-

tégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y pone en práctica la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para mantener a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones que gozan de respaldo por parte todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos a través de negociación y mediación, y aleja a la organización de los estrados judiciales.

Las cuatro dimensiones del liderazgo gerencial nunca se terminan de desarrollar, ya que cuando parece que se termina con el liderazgo de resultados, se vuelve a iniciar de nuevo el ciclo con el liderazgo personal. Esto quiere decir que el desarrollo de las capacidades para liderar es un proceso de nunca acabar (Engstrom, 1980) y que el verdadero liderazgo toma toda una vida. Para llegar a ser un buen líder, se debe tener claro hacia donde se va y en que clase de persona se quiere convertir, ya que un buen líder construye personas iguales o superiores a si mismo, porque desarrollar líderes significa que incluso lo puedan llegar a superar (Maxwell, 1996).

Tabla 1. Liderazgo gerencial

Características del liderazgo gerencial
Aceptar sugerencias
Dar crédito a los miembros del equipo
Estar comprometido
Ser prudente
Supervisar y dar seguimiento
Conocer el entorno
Manejar el estrés
Ser persistente
Ser responsable de sus actos

Ser leal a la empresa
Tener una actitud positiva
Generador de ideas
Tomar la iniciativa
Ejecutar las directrices
Delegar y confiar
Capacidad de negociación
Detectar y aprovechar oportunidades
Generar cambios
Portavoz de la visión y de la misión
Al día en cambios tecnológicos
Ser honesto
Dar la cara por los resultados
Rodearse de la mejor gente
Ser integro
Comunicarse de manera asertiva

Elaboración propia, datos obtenidos en 2006-2008.

Para Andrew Carnegie esa fue su vida, ya que fue un líder que siempre estuvo rodeado de personas que sabían más que él, y lo mismo hacía Henry Ford. El buen líder sabe que los resultados que alcanza dependen de su equipo, por lo tanto el líder exitoso sabe rodearse de buenos líderes, encuentra a los mejores y los convierte en el mejor líder que pueden ser (Maxwell, 1996).

Esto quiere decir que el buen líder es el que reproduce líderes, el que se duplica, o sea el que se mueve continuamente en las dimensiones del liderazgo gerencial. Es arquitectura humana, liderazgo es construir gente de éxito. La organización exitosa y competitiva del siglo XXI está conformado por líderes que siguen a líderes, y no organizaciones donde seguidores siguen a seguidores.

Resultados de la investigación

Tabla 2. Diferencias de estilo de cultura

Característica	Empresa local	Multinacional
Innovación	Mayormente seguidora	Innovadora
Adopción de riesgos	Improvisa	Calcula
Atención a los detalles	Informal, práctica	Burocrática
Orientación al resultado	Satisface al dueño	Cotiza en la Bolsa
Orientación a la gente	Que produzcan	Concientes del clima organizacional
Orientación hacia el equipo	Individualismo	Trabajo en equipo
Agresividad	Agresiva	Competitiva
Estabilidad	Conservadora	Política de Crecimiento

Elaboración propia, basada en las características culturales de Robbins (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall, (Véase pp. 328-331).

Tabla 3. Comparación entre sistemas y métodos

Empresa local	Multinacional
Menos reglas	Muchas políticas y procedimientos
Menos niveles jerárquicos	Múltiples niveles jerárquicos
Los gerentes administran	Los gerentes reportan
La información está centralizada	Hay múltiples sistemas de información
Poca información sobre el desempeño	Evalúan el desempeño
Poca capacitación y apoyo a la gente	Capacitan y apoyan a toda la gente
Rápida toma de decisiones	Lenta toma de decisiones
Corre riesgos	Calcula
Negociación informal	Negociación burocrática

Elaboración propia, datos obtenidos del 2006-2008.

Tabla 4. Diferencias de comportamiento

Comportamiento	Local	Multinacional
Orientación y adaptación al cambio	Rápida	Lenta
Trabajo en equipo	Individualismo	Equipos
Tomar la iniciativa y correr riesgos	Centralizada	Regulada
Tomar decisiones	Jerarquía	Delegación
Apertura de información y conocimiento	Celos	Métodos y sistemas

Comportamiento	Local	Multinacional
Confiar y ser dignos de confianza	Empirismo	Profesionalismo
Responder por los actos y aceptar la responsabilidad	Centralizado	Descentralizado
Recompensar y ser recompensados de acuerdo al rendimiento	Dueño	Procedimientos
Ser críticos constructivos y admitir las críticas de forma positiva	Resentimiento	Asertividad
Repensar lo establecido	Jerarquía	Participación

Elaboración propia, datos obtenidos 2006-2008.

Tabla 5. Diferencias de accionar

Elementos de acción	Local	Multinacional
Calidad	Requisito del mercado	Imagen y normas corporativas
Ser oportuno	Oportunista	Planificado
Innovación	Competitiva	I & D
Adaptabilidad	Rápida	Lenta
Comunicación	Informal	Formal
Valores	No están claros	Código de ética
Misión y Visión	No siempre definidos	Siempre definidos

Elaboración propia, datos obtenidos 2006-2008.

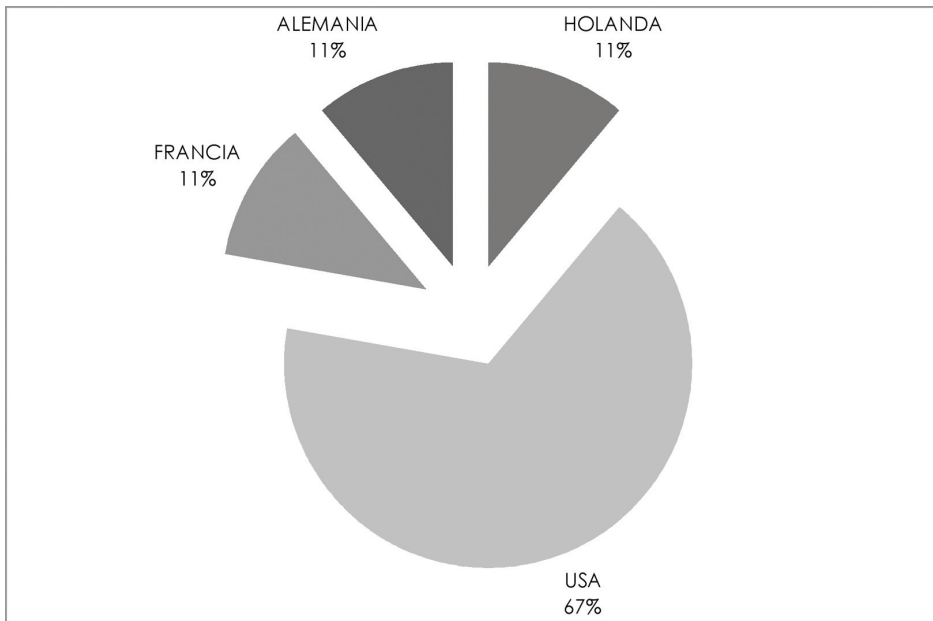
En las EMN que operan en Costa Rica se presentan dos tipos diferentes de gerentes: 1. los gerentes de EMN que son extranjeros procedentes de cualquier país en donde las EMN tengan operaciones, caso que se presenta en el 55% de la muestra; y 2. los gerentes de EMN que son costarricenses, cuyo caso se presenta el 45 % de las veces. Es común encontrar en ambos tipos de empresas, ya sea locales o EMN, gerentes costarricenses con postgrados o maestrías en administración de empresas de universidades costarricenses o de uni-

versidades extranjeras. En algunas ocasiones también se encuentran gerentes costarricenses que han tenido la experiencia de haber laborado en el extranjero.

A solicitud de las empresas donde se realizaron los grupos de discusión, el nombre de la empresa y la relación con los resultados obtenidos debe de mantenerse en forma confidencial.

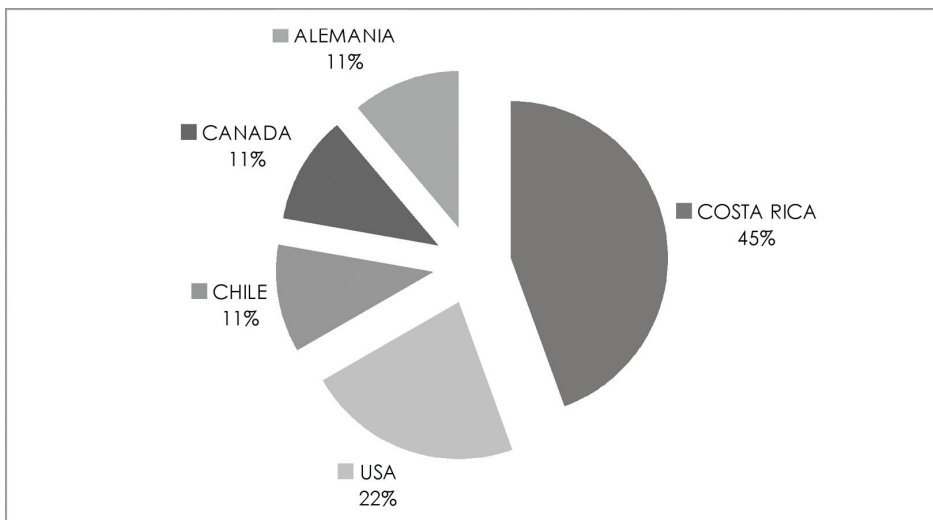
De acuerdo con el inventario de PRO-COMER, en Costa Rica, operan 244 EMN.

Figura 3. Países de procedencia de las 10 EMN investigadas.



Elaboración propia, datos obtenidos del 2006 a 2008, en las 10 EMN investigadas por el autor.

Figura 4. Países de procedencia de las 10 EMN investigadas.



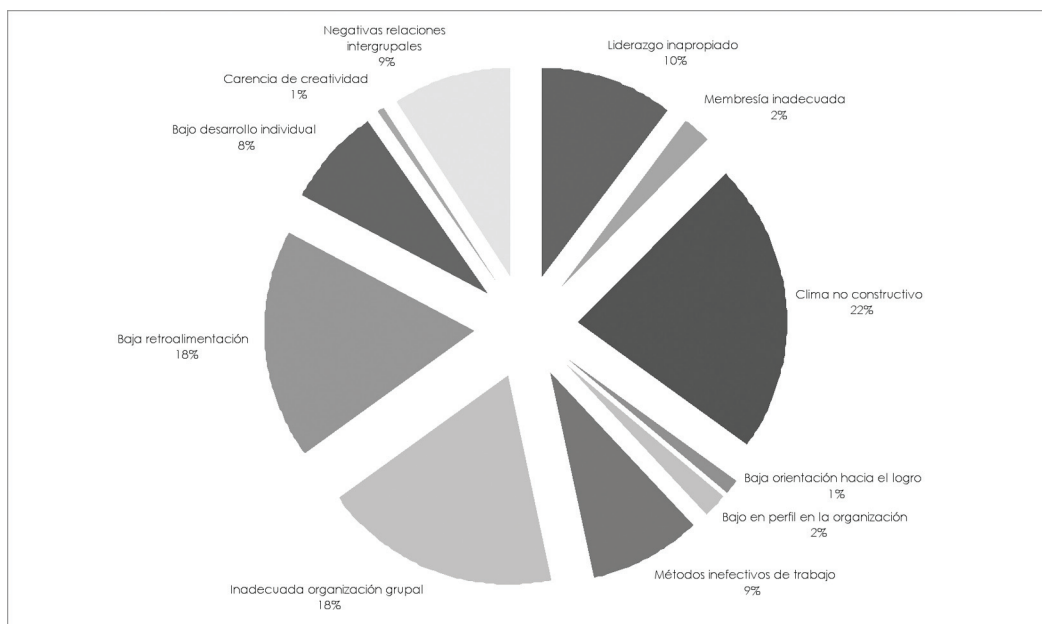
Elaboración propia, datos obtenidos del 2006 a 2008, en las 10 EMN investigadas por el autor.

Resultados obtenidos en 32 grupos de discusión en 10 empresas locales

En orden de importancia las barreras críticas para las 10 empresas locales investigadas son:

1. Clima no constructivo
2. Inadecuada organización grupal
3. Baja retroalimentación

Figura 5. Barreras críticas para 10 EMN investigadas



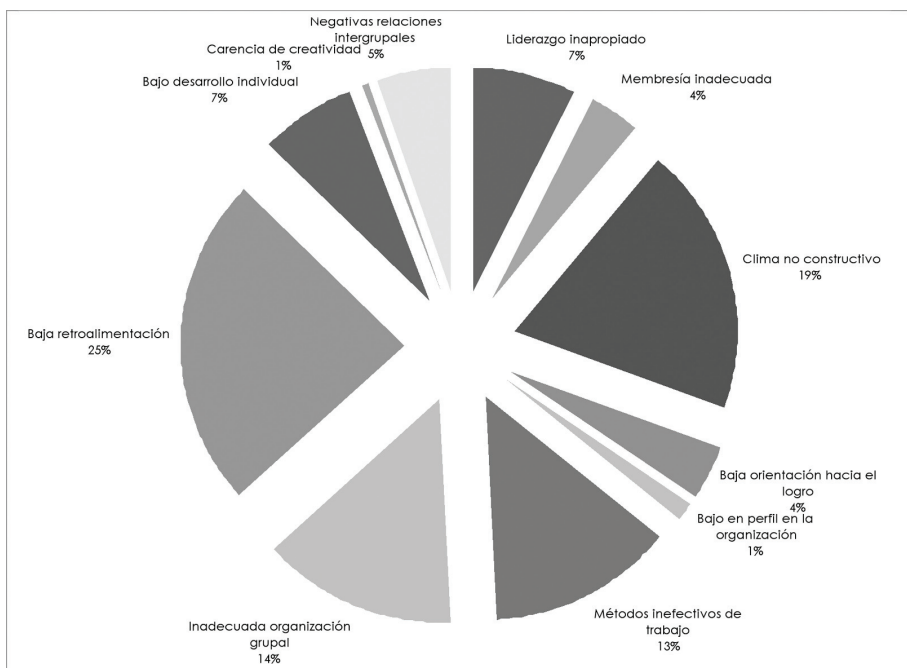
Elaboración propia, datos obtenidos en 32 grupos de discusión, en 10 empresas locales, del 2006 al 2008.

Resultados obtenidos en 22 grupos de discusión en 10 EMN

En orden de importancia las barreras críticas para las 10 empresas multinacionales investigadas son:

1. Baja retroalimentación
2. Clima no constructivo
3. Inadecuada organización grupal

Figura 6. Barreras críticas para 10 EMN investigadas



Elaboración propia, datos obtenidos en 22 grupos de discusión en 10 EMN, del 2006 al 2008.

Es importante hacer notar que las barreras organizacionales críticas, son las mismas para las 10 empresas locales investigadas, que para las 10 EMN investigadas, lo que varía es el orden de importancia. Esto quiere decir que la problemática para ambos tipos de empresa es similar.

Causas de las barreras organizacionales

Tabla 6. Causas de clima no constructivo

Empresas multinacionales	Empresas locales
Toma de decisiones sin consenso	Falta de comunicación formal
No hay trabajo en equipo	Lucha de poderes
Rivalidades	Falta compromiso
Desigualdad en el trato	Falta cooperación
Falta de colaboración	Infraestructura inadecuada
Desconocimiento de objetivos	Lenta toma de decisiones
Individualismo	Intereses personales
Falta de canales de comunicación	Desintegración
Burocracia	Falta tolerancia
Falta de compromiso	Falta liderazgo
Definición de funciones no es clara	Inflexibilidad

Empresas multinacionales	Empresas locales
Desconfianza	Serruchada de piso
No hay cohesión de grupo	Temor
Falta cooperación	Conformismo
Falta franqueza	Falta equidad
Falta reconocimiento profesional	Feudos
Falta manejo de conflictos	Falta claridad de objetivos
Desconfianza	Desmotivación
Actitud reactiva	No priorizan actividades
	Chismes y rumores
	Mala definición de funciones
	Malas relaciones con los jefes
	Llamadas de atención en público
	Resistencia al cambio
	Falta capacitación
	No toman en cuenta las opiniones

Elaboración propia, datos obtenidos del 2006 al 2008.

Tabla 7. Causas de inadecuada organización grupal

Empresas multinacionales	Empresas locales
Falta de visión global	No hay objetivos
No hay trabajo en equipo	No existe revisión de objetivos
Definición de funciones y roles no clara	Objetivos personales desalineados con los de la compañía
Mal manejo del tiempo	No se conocen los procedimientos
Mala comunicación	No se prioriza
Falta de comunicación asertiva	Se trabaja con temores
Objetivos mal definidos	Mala comunicación
Falta definición de Norte entre departamentos	Faltan reuniones de seguimiento y retroalimentación
Mala distribución de tareas	No hay flexibilidad
Falta horizonte	No hay evaluación
Falta cohesión	Mala integración
Objetivos personales no concuerdan con los grupales	Falta disponibilidad gerencial
Indicadores de gestión individuales que afectan objetivos comunes	Resistencia al cambio
Falta programación y metas	No se respeta la línea jerárquica
Falta flexibilidad, mucha rigidez	Faltan procedimientos de inducción y socialización

Empresas multinacionales	Empresas locales
Falta apoyo del departamento de Recursos Humanos	Algunos no tienen descripción de funciones
Desconocimiento	Mala orientación de los esfuerzos
Falta de liderazgo	Entre gerencias no se comunican
Mala coordinación	Lentitud en toma de decisiones
Rotación de personal	Aspecto humano rezagado
Falta de conocimiento labores de compañeros	Falta de liderazgo por parte de la jefatura
Delegación no efectiva	Roces entre gerencias
Falta de liderazgo a nivel gerencial	No se toman en cuanto las opiniones
Falta de evaluación del personal	Centralización del poder en toma de decisiones
No hay arraigo	Mal manejo del personal
Mala priorización	Faltan incentivos
No hay medición de resultados	Falta de capacitación
Retroalimentación llega tarde	No hay retroalimentación
	No existe trabajo en equipo
	No comunican los cambios

Elaboración propia, datos obtenidos del 2006 al 2008.

Tabla 8. Causas de baja retroalimentación

Empresas multinacionales	Empresas locales
No hay cultura de comunicación	No evalúan el desempeño
No trabajan en equipo	Mala selección de personal
Falta sinceridad	Mala formación
Falta iniciativa	No hay retroalimentación
Información inoportuna	Manipulación de la información
Información informal	Información informal
Reuniones mal planificadas	No se comunican las decisiones
No hay indicadores para retroalimentar	Reuniones mal planificadas
La retroalimentación es a la defensiva	Inapropiados canales de comunicación
No hay seguimiento	Deslealtad
Celos profesionales	No son asertivos
Jefes inaccesibles	No escuchan
Mala actitud de los jefes	Represalias
Muchas urgencias	Muchas urgencias
No son asertivos	Temor al gerente
No escuchan	No trabajan en equipo

Empresas multinacionales	Empresas locales
Mala planificación	Faltan objetivos claros
Faltan objetivos claros	Mala actitud de los jefes
Faltan planes de desarrollo de carrera	Mal manejo del tiempo
No priorizan	Falta compromiso
Conformismo y desmotivación	Egoísmo
Desconfianza	Falta confianza
	Celos profesionales
	Exceso de burocracia
	Poca tolerancia
	No orientados a la gente

Elaboración propia, datos obtenidos del 2006 al 2008.

Conclusiones

Los grupos de discusión permitieron evaluar la sociodinámica que resulta debido a los estilos de liderazgo, y facilitaron información pertinente sobre cuáles son las barreras organizacionales que impiden mejores relaciones intergrupales, un flujo de información en todas las direcciones y una realización de logros más eficiente.

En todos los grupos de discusión se logró un ambiente de comunicación abierta y de compromiso en el que los participantes expresaron sus expectativas, y sugirieron de mutuo acuerdo un plan de acción por seguir. Además sirvió de válvula de alivio grupal para expresar sus inquietudes y temores.

Es importante hacer notar que las barreras grupales que se revelaron dan una aproximación muy cercana, sobre la situación actual del ambiente organizacional en que viven e interaccionan los colaboradores de las organizaciones que participaron de la investigación.

En las organizaciones evaluadas, ya sean EMN o empresas locales, se aprecia que el trabajo en equipo no está conceptualizado, ya que si no hay comunicación la gente solamente es parte de un grupo y no se pueden organizar inteligentemente. Hay recelos entre los integrantes, muchas veces no informan por miedo a ser

criticados, no están claros con respecto al rol que personifican y tampoco tienen actividades internas ni externas que permitan la integración y el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Como el nivel de interacciones es individual (característica dada por la falta de integración), las estructuras carecen de iniciativas y los proyectos se ven inhibidos al no dárseles el seguimiento apropiado, los objetivos individuales no son comunicados, no se da apoyo recíproco ni recompensa del grupo al esfuerzo.

Carecen de mecanismos de comunicación, tales como reuniones efectivas y comunicación vertical. Se identifica la carencia de integración al haber desconocimiento de los objetivos generales y de las actividades entre departamentos. La información que les llega o la que suministran no es sistémica.

Los grupos de discusión muestran claramente, como en casi todas las organizaciones, ya sean EMN o empresas locales, que se vive un exceso de dirección, demasiado control de las operaciones y un déficit de liderazgo que no establece, comunica, ni comparte, una visión de futuro.

Los intereses de los colaboradores no están alineados, por lo que no se apro-

pian de la visión ni contribuyan en su construcción.

Pareciera que en estas organizaciones la dirección y el liderazgo no son complementarios. No hay visiones claras pero sí se tienen excesivos controles de gestión, y desarrollan planificaciones muy complicadas pero que no inspiran a nadie y más bien son estructuras burocratizadas.

El modelo de gestión está basado en la figura tradicional de autoridad, esto es que alguien ordena, controla, revisa y castiga para lograr que los colaboradores lleven a cabo una serie de tareas.

¿Qué sucede entonces en el interno de estas organizaciones? Lo que pasa es que la esencia del liderazgo, el poder de influenciar a otros para que quieran ser parte de un proyecto, para que hagan cosas excepcionales, no se logra. Pareciera que solamente obtienen comprar tiempo mediante el sueldo, pero no logran comprometer a los colaboradores.

Hay que recordar que ante la amenaza de castigo, se puede hacer que alguien realice lo que se le pide para evitar el mismo, pero nada más. Apenas lo termine saldrá corriendo a marcar la tarjeta. Por eso encontramos colaboradores muy puntuales...pero para salir.

En las organizaciones investigadas, ya sean empresas locales o EMN, dominan sentimientos y emociones negativas de miedo, desconfianza, resentimiento y frustración. Estas emociones negativas son contraproducentes en la organización pues generan entre los colaboradores falta de compromiso, involucramiento y apego, además facilitan un ambiente propicio para generar conflictos interpersonales y grupales.

Como la frecuencia de los cambios han venido acelerándose y la megatendencia de la globalización ha abierto nuevas perspectivas, hoy es normal ver a las organizaciones y sus gerentes trabajando en la consecuente transformación organizacional y un constante reajuste.

Con la investigación se concluye que las características del liderazgo tanto en empresas locales como en EMN son similares. Ambas organizaciones, además de operar en el mismo país, en este caso Costa Rica, poseen también gerentes costarricenses, con formación académica y humana, creencias, valores e idiosincrasia similares.

El estudio revela que los líderes costarricenses destacan en carácter, capacidades personales, orientación a resultados y liderazgo del cambio. Sus principales debilidades están en competencias como la comunicación, el trabajo en equipo o la motivación de otros hacia un alto desempeño. Donde son más débiles en habilidades interpersonales

- Los resultados obtenidos mediante este trabajo de investigación son conceptos y prácticas diarias empleadas en las empresas.
- El ambiente está cambiando rápidamente y también la manera de llevar los negocios.
- Las empresas son conservadoras, con mapas jerárquicos cerrados, donde predomina el servilismo, y poca identificación de los colaboradores con sus superiores.
- Tienen poca disposición a ser creativos y desarrollar nuevas estrategias.
- Todo es supervisado constantemente por el jefe; los colaboradores pocas veces tienen derecho a opinar.
- Gastan demasiado tiempo en realizar cosas que si estuvieran bien planeadas y menos burocratizadas, las harían en horas o en días.
- Los sistemas, métodos y procedimientos son engorrosos.
- Tanto en empresas locales como multinacionales, las mujeres siguen escalando puestos gerenciales.

- Los niveles gerenciales están siendo ocupados por personas jóvenes y dinámicas, que traen nuevas ideas y maneras de ver las cosas.
- Las decisiones son lentas y hechas con poco análisis.
- Planean a corto plazo y en forma operacional, crean estrategia mientras aprenden.
- Los colaboradores no son prioridad para los gerentes, los que están totalmente orientados al resultado.
- El tiempo gerencial es consumido en lograr resultados productivos y todo el esfuerzo es dirigido a conseguir objetivos y metas operacionales.
- Poco tiempo es empleado en motivar, reconocer o fomentar el desempeño de los colaboradores.
- Los gerentes en general manejan un estilo de liderazgo tradicional, transaccional, sin habilidades para motivar, incapaz de inspirar y mover masas, de premio o castigo.
- Las organizaciones están empezando a orientarse hacia los equipos de trabajo, sin embargo, la evolución es lenta.
- La práctica de liderazgo gerencial no es un proceso integral ni de búsqueda de ventaja competitiva. Más bien es de estilo gerencial a nivel inconsciente.
- Las empresas con mejores líderes consiguen menor rotación de personal, colaboradores más comprometidos y clientes más fieles.

Recomendaciones

Aunque el estilo de liderazgo de las empresas locales es parecido al estilo de liderazgo de las EMN, es evidente la tendencia que tienen las empresas locales por aprender las mejores prácticas de clase mundial que emplean las EMN. Cuando

se ve a las grandes corporaciones globales generar ingresos mucho más grandes que el PIB de muchos países, algunos estudios cuestionan ¿qué si es que la cultura de estas corporaciones está más desarrollada? La respuesta a esta pregunta no es fácil, y se puede contestar con otra pregunta: ¿qué clase de cultura se requiere implantar en las empresas locales para ser competitivos?

Se recomienda tomar lo mejor de ambas culturas y crear una orientada al cambio, que presente cualidades como liderazgo gerencial, perseverancia en el esfuerzo, inagotables recursos de creatividad, innovación y trabajo en equipo. Una cultura donde el logro y la competitividad son premiados, donde se toman riesgos, se adaptan al cambio, son abiertos a la comunicación y al aprendizaje continuo. Una cultura donde todos son dignos de confianza, se enfocan totalmente en el cliente, respetan a los proveedores y a los competidores, la gente acepta responsabilidades, se administra con valores y se lidera con el ejemplo.

Es sabido, que los modelos mentales y emocionales revelados en los grupos de discusión, limitan el desempeño de las personas y de los equipos para desaprender comportamientos que ya no les sirven y reaprender otros más efectivos. Se sugiere que las organizaciones que participaron en estos grupos de discusión, inicien procesos de transformación de su cultura actual, con programas de intervención e inmersión total, con el propósito de modificar las barreras detectadas y lograr el aprendizaje de las nuevas habilidades necesarias. Deben desarrollar culturas donde el error no es visto como un problema, sino como fuente de aprendizaje. Deben crear las condiciones para que los individuos y los grupos puedan desaprender y volver a aprender con entusiasmo. Los trabajadores del conocimiento se frenan con el miedo, por temor al castigo huyen del compromiso. El castigo limita su capacidad de innovar, experimentar, correr riesgos y rendir más.

Recomendaciones para mejorar el clima no constructivo	Recomendaciones para mejorar la baja retroalimentación	Recomendaciones para mejorar la inadecuada organización grupal
Definir roles y descripción de puestos	Establecer canales de comunicación asertiva con jefaturas	Participar en la creación de las metas departamentales
Definir y priorizar objetivos y metas	Bajar la información	Fomentar la resolución interdisciplinaria de problemas
Desarrollar planes de carrera	Crear canales de comunicación en todos los sentidos	Buscar flexibilidad y romper esquemas
Seguimiento de proyectos	Desarrollar mutuo apoyo, respeto y comprensión	Establecer sistemas de seguimiento y evaluación periódicos
Mejorar los canales de comunicación	Establecer objetivos departamentales en común	Incorporación de los recursos internos en el proceso de cambio
Aprender a manejar el cambio	Fomentar resolución de interdisciplinaria de problemas	Que los jefes den el ejemplo respetando los procedimientos
Desarrollar cultura de trabajo en equipo	Buscar flexibilidad y romper esquemas	Aprender a delegar efectivamente
Menos burocracia	Establecer sistemas periódicos de seguimiento y evaluación	Aprender a planear todas las actividades
Ser proactivos	Establecer plan de crecimiento individual	Definir responsabilidades de cada miembro
Aprender a ser flexibles y efectivos	Ser más honestos y comprometidos	Desarrollar entre todos un juego de valores compartidos
Adquirir compromiso con la empresa	Ser mas proactivos	Revisión periódica del plan operativo
Cambio de actitud de la administración	Desarrollar un plan de capacitación técnico y humano	Implantar el modelo de equipos de trabajo para los proyectos importantes
Involucramiento del personal	Aprender a delegar efectivamente	Mejorar los estándares individuales y grupales
Programa de inducción y socialización	Definir responsabilidades de cada miembro	Que todo el grupo sepa lo bueno y lo malo que está pasando
Mejorar la planificación	Que las gerencias prediquen con el ejemplo	Que los supervisores velen por el bienestar de los colaboradores
Mejorar infraestructura	Dar seguimiento a las decisiones tomadas	Revisar los procesos internos para buscar flexibilidad y romper esquemas
Gerencia se involucre con el personal	Que los gerentes no se brinquen a las jefaturas	Reuniones informativas para explicar procedimientos de procesos y políticas
Actividades recreativas de integración	Acercamiento de los gerentes con los clientes	Integración plena de la gerencia de RH al equipo gerencial
Mejora de las relaciones interpersonales	Realizar reuniones periódicas	Aprender a planear todas las actividades del día a día
Mayor creatividad e iniciativa personal	Eliminar el temor	Crear una estructura sostenible de seguimiento y evaluación
Mayor cooperación entre departamentos	Capacitación para el desarrollo de habilidades	
Capacitar en manejo de personal y relaciones humanas	Dar reforzamiento positivo	
Eliminar las represalias	Desarrollar un plan de incentivos por el cumplimiento de objetivos	
	Desarrollar líderes que motiven	

Es labor del liderazgo transformador modelar la organización, orientándola hacia un mayor espíritu de trabajo en equipo, con canales de comunicación fluidos y respetuosos en todas las direcciones, retroalimentando el desempeño, desarrollando un sentido de logro de que

• el trabajo que se hace vale la pena, ob-
 • teniendo con ello mayores niveles de mo-
 • tivación, desarrollo personal y una mayor
 • productividad. El buen liderazgo propicia
 • un ambiente cada día más retador y jus-
 • to, ayudándoles a desarrollar sus capaci-
 •

dades para ser proactivos, creativos y así superar la desmotivación.

Es importante, que a través de una actitud madura con relación, los líderes de las organizaciones evaluadas demuestren el compromiso que tienen, y hagan los cambios necesarios para iniciar las acciones requeridas de inmediato. Se debe procurar un sistema de retroalimentación en doble vía, tanto de abajo hacia arriba, como de arriba hacia abajo, haciendo un análisis de los sistemas y flujos de comunicación que se manejan actualmente. Se debe dar seguimiento a las mejoras sugeridas y realizar reuniones informativas y de intercambio de ideas con mayor frecuencia, no monólogos. Estas últimas deberán vender y verificar el entendimiento de los cambios que se proponen, evacuando las dudas. Establecer reuniones formales periódicas, respetando las reglas establecidas y dando seguimiento a los acuerdos tomados.

Como la comunicación es un elemento central de la actividad diaria, la organización debe prestar más atención a las sugerencias de una manera personalizada y darles seguimiento para demostrar interés en los aportes. La organización se comunica con sus clientes, los colaboradores participan en reuniones, talleres y seminarios, y los jefes coordinan con los subalternos y colegas. A través de la comunicación los colaboradores se identifican con la organización y se promueve el desarrollo individual.

Al poner en marcha un proceso de aprendizaje de habilidades, destrezas y conocimientos directivos en la organización, los miembros se calificarán y desempeñarán mejor, dando por resultado una mejor calidad de servicio. Todo nuevo miembro que se incorpore a la organización, además de aprender y desarrollar las habilidades técnicas necesarias, tiene que ser culturalizado, o sea que se le debe entrenar para que aprenda y desarrolle estas habilidades blandas.

Como puntos relevantes de esa agenda por seguir están las dimensiones de comunicación, retroalimentación, trabajo

en equipo, negociación y solución participativa de problemas. Dichas variables inciden en el éxito organizacional, por lo que es obvio que no hay que seguir conformándose con el viejo paradigma de tener un grupo de trabajo; en cambio, se debe fomentar la participación de todos los colaboradores mediante un plan de aprendizaje en equipo.

Los gerentes deben mejorar todo lo relacionado con competencias interpersonales como el trabajo en equipo, el desarrollo de otros, la construcción de relaciones y la comunicación interpersonal.

Un programa de aprendizaje diseñado para desarrollar las habilidades directivas necesarias, según los resultados obtenidos en esta investigación, debe incluir las siguientes dimensiones:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo personal
- Comunicación asertiva
- Negociación y solución de conflictos
- Reuniones efectivas y manejo del tiempo
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones
- *Coaching* y retroalimentación

Dentro de las organizaciones es importante crear equipos conductores que desarrollen y guíen la estrategia, los calendarios para evaluar el avance, determinar los efectos generados y la reversión de las tendencias.

Para garantizar el éxito de la transformación, todos los líderes de la organización deben ser ejemplo viviente de la cultura que se quiere diseminar y de los cambios que se quieren lograr.

Recordemos que a pesar de la excelencia del producto o servicio que caracterice a la organización, la variable estratégica que al final logra la realización de los objetivos sigue siendo el talento humano. La clave es eliminar el miedo y sustituirlo por la confianza y el ejemplo por imitar que brinda el liderazgo.

La satisfacción y el rendimiento de los colaboradores, van unidos con la puesta en práctica de las recomendaciones de mejora sugeridas en las discusiones grupales realizadas en las empresas evaluadas. Así se pone en marcha un proceso de cambios positivos.

En el mundo actual, globalizado y competitivo, para que las empresas no se queden atrás, su liderazgo debe trabajar fuerte para desarrollar habilidades de clase mundial y tener una visión de futuro. Existen muchas maneras para ser competitivo, pero la motivación y el desarrollo personal de los colaboradores destacan por ser factores primordiales e influenciados notoriamente por los líderes de la organización,

Como la gestión y la toma de decisiones diaria en la organización están influenciadas por el ambiente tan competitivo y cambiante de hoy, como nuevas leyes, regulaciones, la economía del país, los competidores y la tecnología, los líderes deben tener la actitud correcta para gestionar el conocimiento, ser objetivos y desarrollar el sentido común. La buena gestión va a depender de la forma como los líderes tomen las decisiones, como organicen la empresa y su visión, como desarrollen una cultura de equipos de trabajo, y como capaciten y deleguen funciones importantes.

Como el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la empresa caracteriza a la organización, se requiere de un liderazgo capaz de integrar y hacer trabajar a sus colaboradores, que crean en lo que hacen y tengan convicción de que su trabajo vale la pena, como afirma Dick Brown, ex-CEO de EDS:

La cultura de una empresa es el comportamiento de sus líderes. Los líderes obtienen el comportamiento que muestran y toleran. Cambias la cultura de una empresa cambiando el comportamiento de sus líderes. Mides el cambio evaluando el cambio en el comportamiento personal de sus líderes y en el desempeño del negocio.

· Sería recomendable que las universidades dedicaran más tiempo a formar líderes y no tanto administradores.

· Como las empresas multinacionales saben que el desarrollo de las habilidades gerenciales es un factor determinante del fracaso o el éxito de la organización, tienen infraestructura de aprendizaje y desarrollan planes de carrera. En cambio, la empresa familiar local apenas empieza a prestarle la atención debida al liderazgo; sin embargo, se va forjando y modelando completamente solo como un acto casualístico, sin ningún seguimiento a su evolución.

· Además, la gerencia no tiene idea de como ejerce el liderazgo en la organización, solamente se enfoca en arreglar ciertos efectos visibles en las condiciones del ambiente y el clima laboral y no en las causas, como son los forjadores de cultura.

· Es recomendable concienciar a la alta administración sobre el impacto estratégico que implica un liderazgo efectivo en la empresa actual y hacer énfasis en que no se debe copiar ninguna cultura, sino más bien diseñar las características culturales propias, que son únicas, y que requiere cada organización. En el caso de las EMN esta depende de la mezcla entre la cultura del país de origen y la cultura del país anfitrión, para así lograr operativizar las estrategias y cumplir con los objetivos preestablecidos.

· Para alinear las organizaciones, los líderes deben asegurarse que todos los colaboradores están enfocados y comprometidos con las cosas correctas que tienen que hacer; y ayudarlos a desarrollar la pasión y competencias necesarias que les permitan contribuir con esos objetivos.

· Se recomienda dejar para otra investigación, la importante tarea de dar seguimiento y comprobar la influencia que la puesta en marcha de estos planes ha tenido en la satisfacción en el trabajo, la orientación hacia los clientes, los resultados financieros, el estilo de liderazgo y la

cultura organizacional de las empresas que lo decidan poner en práctica.

Delante de nosotros se abre camino para mejorar la calidad de las prácticas de liderazgo de las empresas locales y obtener con ello una ventaja competitiva y diferencial.

Bibliografía

Brown, D. (2008). Consultado en noviembre del 2008, disponible en: <http://bloggestion.com/gestion/2006/12/29/pensamientos-parte-iv-cambios-culturales/>

Costa Rica Provee. Consultado en noviembre del 2008, disponible en: http://www.crprovee.com/esp/trans_sectores.html

Engstrom, T. (1980). **Un líder no nace, se hace**. Nashville, TN: Editorial Betania.

Francis D. & Young D. (1992). **Improving work groups: a practical manual for team building**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer Publishers.

García-Sordo, J.(2001). **Marketing internacional**. México: McGraw-Hill.

Goleman, D.; McKee, A.; Boyatzis, R. (2004). **Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence**. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Lazzati, S. & Sanguineti, E. (2003). **Gerencia y liderazgo**. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Ley General de Control Interno N° 8292. Consultado en febrero del 2009, disponible en: <http://74.125.47.132/search?q=cache:BjxdmS-cozMJ:www.asamblea.go.cr/ley/leyes/8000/8292.doc+Ley+de+Control+Interno+8292&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=cr>

Ley Sarbanes-Oxley o Acta de reforma de la contabilidad pública de empresas y de protección al inversionista. Consultado en febrero del 2009, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Acta_Sarbanes-Oxley

Maxwell J. (1996). **Desarrolle los líderes que están alrededor de usted**. Nashville, TN: Editorial Caribe.

Promotora del comercio exterior de Costa Rica (PROCOMER). **Lista de las empresas beneficiarias al régimen de zonas francas**. Consultado en febrero del 2009, disponible en: http://www.procomer.com/Espanol/Regimen-05/regimen_zf-05-01/zf_lista.html

Robbins, S. (1998). **La administración en el mundo de hoy**. México: Prentice Hall.

Sistemas Jurídicos. Universidad de Ottawa. Consultado en febrero del 2009, disponible en: <http://www.juriglobe.ca/esp/index.php>

Zenger, J. (2006). **Becoming an extraordinary leader: A 12 step roadmap for improving leadership skills**. Consultado en noviembre del 2008, disponible en: http://www.witinc.org/documents/JackZengerPresentation_3-14-2006.pdf

Zenger, J. & Folkman, J. (2002). **The extraordinary leader: turning good managers into great leaders**. Washington D.C: The McGraw-Hill Companies.

Recibido: 30 de octubre de 2008
Reenviado: 30 de marzo de 2009
Aceptado: 01 de mayo de 2009

Sometido a evaluación por pares anónimos