



Decanato de Graduados

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN EL PROCESO ENSEÑANZA-
APRENDIZAJE EN SANTO DOMINGO, RD.
CASO: FORMACIÓN INTEGRAL AVANZADA EN
NEGOCIOS, FORIAN SRL. AÑO 2018**

Postulante:

**Edwin T. Sánchez García
2016-1643**

Asesor(a):

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional,
República Dominicana
Abril 2018

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo llevar a cabo una investigación que analizó la incidencia del Liderazgo Transformacional en el proceso enseñanza aprendizaje para la aplicación de esta herramienta dentro del Centro de Formación Integral Avanzada en Negocios, Forian SRL, dentro del esquema de enseñanza-aprendizaje en los programas de formación profesional. Para la realización de la misma se utilizó el método inductivo mediante recolección de datos, se utilizó un instrumento de recolección de datos con 9 preguntas, siendo sus resultados procesados por el programa SPSS, el cual arrojó la confirmación de la hipótesis sobre los aspectos positivos de uso de esta herramienta para un resultado global de 90 a 95 % en los programas de capacitación avanzada que se ofertan en la consultora Forian, SRL.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien ha sido mi mayor guía en todos los caminos, retos y logros que he conquistado, pues con él tengo una comunicación abierta y eficaz, y lo más importante, es que siempre me escucha sin importar las circunstancias y se manifiesta en mi persona.

A mi querida madre Fé Esperanza García, quien ha siempre ha cuidado de mí en todas la circunstancias y etapas de mi vida, quien siempre está pendiente de todos los detalles que tienen que ver con persona.

A mi amada esposa Austria Reynoso, quien ha sido mi sostén y apoyo incondicional para que este nuevo objetivo sea hoy una realidad y por ser la persona que siempre me hace las sugerencias oportunas para fines de cambios que promuevan la mejora continua en mi persona.

A mis Hijos, Edwin Javier Sánchez, Miah Isabella Sánchez y Miranda Sophia Sánchez por ser los motores que me brindan el impulso para nunca rendirme sin importar las circunstancias, son ustedes quienes me hacen llegar a superar lo que es supuestamente imposible o difícil de lograr.

Por último, a la maestra Edda Freites por ser luz, inspiración y guía durante todo el desarrollo de este extraordinario trabajo.

Edwin T. Sánchez García

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.	
GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN	
1.1 Capacitación Laboral.....	5
1.1.1 Diferencia entre Capacitación y Desarrollo.....	6
1.1.2 Importancia de la Capacitación.....	10
1.1.3 Clasificación de la Capacitación	11
1.1.4 Pasos y Procesos de Capacitación y Desarrollo	16
1.1.5 Análisis de la Necesidad de Capacitación	17
1.1.6 Detección de Necesidades de Capacitación.....	19
1.1.7 Técnicas para la Evaluación de las Necesidades de Capacitación	20
1.2 Estrategia de capacitación.....	21
1.2.1 Análisis de las competencias laborales	25
1.2.2 Planeación de la capacitación	28
1.2.3 Ejecución de la capacitación.....	31
1.2.4 Evaluación de los resultados de capacitación	32
1.3 Aspectos Básicos de la Gestión de Recursos Humanos.....	34
1.3.1 Gestión de Recursos Humanos: Surgimiento, Evolución y Esencia de la Gestión Empresarial.....	37
1.3.2 Capacitación de los Recursos Humanos	39
1.3.3 Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	40
1.3.4 Recursos Humanos: Reclutamiento y selección de personal	42
1.4 Incidencia de la Capacitación en la Eficiencia y Eficacia Organizacional....	48
1.4.1 Incidencia en el Personal.....	49
1.4.2 Incidencia en la Administración	49
1.4.3 Incidencia en la productividad.....	50
1.4.4 Incidencia en los clientes	50
1.4.5 ¿Cómo se analizan la eficacia y eficiencia?	51
1.5 Análisis Estratégico de la Eficiencia y Eficacia	52
1.5.1 Análisis Estratégico.....	52
1.5.2 Análisis estratégico interno	53
1.5.3 Análisis Estratégico Externo	54
1.5.4 Pasos para realizar un análisis estratégico.....	55

CAPÍTULO II.
ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN DE CAPACITACION FORMACIÓN INTEGRAL AVANZANDA EN NEGOCIOS, FORIAN, S.R.L.

2.1	Antecedentes del liderazgo	58
2.2	El liderazgo y su origen	61
2.3	Importancia de un líder	62
2.3.1	Estilos de Liderazgo.....	64
2.3.2	Liderazgo autocrático.....	64
2.3.3	Liderazgo burocrático	64
2.3.4	Liderazgo carismático	65
2.3.5	Liderazgo participativo o democrático.....	65
2.3.6	Liderazgo Laissez-faire	65
2.3.7	Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las Relaciones	66
2.3.8	Liderazgo natural	66
2.3.9	Liderazgo orientado a la tarea	66
2.3.10	Liderazgo transaccional	67
2.3.11	Liderazgo transformacional.....	67
2.4	Liderazgo Transformacional	69
2.5	Antecedentes Del Centro Formación Integral Avanzada en Negocios, Forian S.R.L	75
2.5.1	Filosofía Empresarial	76
2.6	Metodología de la Investigación	79
2.7	Resultados del Levantamiento de Información.....	80
2.8	Informe General del Levantamiento de Información.....	86

CAPÍTULO III.
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

3.1	Gestión De Educación y Formación Profesional	92
3.2	Estrategias Sugeridas para Implementación	99
3.3	Estrategia de identificación la oportunidad de mejorar las relaciones con los clientes.....	100

CONCLUSIÓN	102
RECOMENDACIÓN	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico No. 1	Pasos para realizar un análisis estratégico	55
Gráfico No. 2	Transaccional VS Transformacional.....	69
Gráfico No. 3	Organigrama de la Empresa	78
Tabla No. 1	Valoración de la percepción de actores y estudiantes respecto a la dimensión Liderazgo transformacional, empoderamiento y Apoyo	80
Tabla No. 2	Valoración de la percepción de actores del Centro de Capacitación respecto a la dimensión Valores, Visión Compartidos y Motivación .	81
Tabla No. 3	Valoración de la percepción de actores de la Centro de Capacitación respecto a la dimensión Aprendizaje Colectivo y Aplicación	82
Tabla No. 4	Valoración de la percepción de actores del Centro de Capacitación respecto a la dimensión Práctica Personal Compartida	83
Tabla No. 5	Valoración de la percepción de actores de estudiantes, respecto a la dimensión Condiciones de Apoyo Relaciones personales.....	84
Tabla No. 6	Valoración de la percepción de actores de los estudiantes respecto a la dimensión Condiciones de Apoyo / Estructura	85

INTRODUCCIÓN

El fin principal de una institución de capacitación debe ser la formación de profesionales de calidad, quién tiene bajo su responsabilidad dirigir y coordinar el desarrollo de estos procesos no sólo es un gestor, sino que además es un administrador y el estilo de liderazgo que asuma ejerce un papel decisivo en la calidad de la enseñanza. Bajo esta premisa dirigir es un acto pedagógico en el que se promueve, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción, requiere de una administración eficiente.

En el liderazgo se relaciona con la capacidad de inspirar y guiar a personas o grupos, despertando entusiasmo en la consecución de una visión y una misión compartidas, orientando al desempeño y guiado por el ejemplo. Asunto nada fácil y que se aprende haciendo. El liderazgo o management consiste en un auténtico arte liberal que se caracteriza por una serie de principios, entre los que se destacan los siguientes: a) tiene que ver con el hombre, su causa es hacer a la gente capaz de eficacia conjunta para hacer sus puntos fuertes y sus debilidades irrelevantes; b) al estar comprometido con la integración de las personas en un proyecto común, se encuentra profundamente inserto en esa cultura; c) el primer cometido del manager es pensar, elaborar y dar ejemplo respecto de los fines, valores y objetivos compartidos; d) debe ser capaz de desarrollar la empresa y a cada uno de sus miembros a medida que cambian las necesidades; la formación y el desarrollo no cambia nunca; e) la organización debe construirse sobre la base de la comunicación y la responsabilidad personal.

Las innovaciones introducidas a la educación, han provocado un cambio en ejercicio del liderazgo tradicional. Dentro de este nuevo entorno y escenario, los roles de los equipos directivos y del liderazgo en general deben

redimensionarse de manera tal que el papel del líder sea enfocado a dirigir desde el núcleo de relaciones, Posibilitar y apoyar el éxito del profesorado, Gestionar el proceso de cambio y extender a toda la organización que brinde servicios de capacitación profesional.

El liderazgo en la gestión debe contribuir a crear una visión compartida del Centro, lograr actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que todos los involucrados se muevan en torno a dicha visión, de igual forma el ejercicio de sus funciones deben encaminarse a la consecución de las metas educativas del Centro. El ejercicio de un liderazgo es tan importante dentro de una organización, que de su accionar depende la calidad de la gestión y hasta el futuro institucional, por lo cual para lograr la misma se exige la aplicación de una serie de principios, considerados como fundamentales, y que según algunos enfoques teóricos obran como pautas de liderazgo y operación de una organización, éstos orientan todos los usuarios de una institución ya sean directos o indirectos.

Dirigir conducir, gerenciar son términos que definen funciones de destino institucional, por eso el gerenciamiento educativo y el liderazgo son las claves en el éxito en la transformación por lo cual el tipo de liderazgo que asuma el director de la institución es fundamental para la gestión educativa.

En otro orden se hace uso de unos de los criterios expresados por autores que opinan que debe coexistir la responsabilidad moral del líder educativo que concreta en que en su accionar en donde no debe existir una justificación sobre hechos consumados y la aspiración de un gestor y convertirse en un auténtico líder, y consecuentemente debe estar preparado y renunciar a la inmediatez de ciertos objetivos, si es que ellos no se pueden obtener sino al precio del empleo de medios reñidos e incompatible con los valores: la convicción firme

de que el imperio de los valores es siempre la fórmula más eficaz y constituye una de las características de un auténtico líder.

Las instituciones de capacitación deben estar aguzados a los efectos que surjan en el entorno en donde se mueve la organización, como los movimientos políticos, sociales, económicos, así con modelos tradicionales educativos y la forma de dirigir que asume en franca competencia ´por otros centros de estudios que compiten en un mismo mercado.

Entonces se hace necesario que las organizaciones deban convertirse generadores y empoderamiento a sus recursos humanos, que puedan ser eficaces con excelencia en el logro y metas institucionales estableciendo la diferencia mediante una gestión basada en un liderazgo que agregue valor a la organización, a los participantes de la formación, a la sociedad en general y al país, mejorando así la calidad de vida de los que participan en su formación y actualización profesional.

El presente trabajo de investigación está estructurado por tres capítulos los cuales en el Capítulo I se aborda la capacitación en términos generales, el Capítulo II se desarrolla sobre la base de la Empresa de Capacitación FORIAN, SRL. Sus antecedentes y levantamiento de información realizado a estudiantes del nivel de grado en una universidad privada, en el Capítulo III se abordan una propuesta sugerida al Centro de Capacitación para enfrentar y mejorar la problemática observada.

CAPÍTULO I.
GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

1.1 Capacitación Laboral

Es un proceso de enseñanza aplicado de manera sistemática organizada, que consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. La capacitación tiene por objeto ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles que puedan obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. (Chiavenato, 2011)

Proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución. (De Sousa De R., 2014)

Consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo. (Valdes Pérez, 2005)

Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado, para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. (Jacinta, 2012)

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual. (Pérez Ávila, 2012)

En la industria moderna, abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el suministro de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a problemas sociales. (Leandro, 2015)

1.1.1 Diferencia entre capacitación y desarrollo

Capacitación

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (García Martínez, 2015)

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. (Montoya, 2010)

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las

empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación. (López Guillen, 2016)

La capacitación actual tiene dos funciones importantes; desarrollar un comportamiento individual, así como una integración de equipo o comportamiento de grupo.

El tema de la capacitación, cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionales, bachilleres, y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, desconsolador. (García Martínez, 2015)

Poco a poco va tomándose conciencia de la necesidad de establecer programas de capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados.

-Beneficio de la capacitación

La capacitación tiene algunos beneficios tales como: Conducir a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas, Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, Eleva la moral de la fuerza de trabajo, Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, Crea mejor imagen, Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, Se promueve la comunicación a toda la organización. (García Martínez, 2015)

Consiste en preparar, desarrollar e integrar al trabajador en el proceso productivo de la empresa.

Mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. (Delfín, 2015)

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

- Transmite transformación y visión.
- Es de carácter intelectual.
- Se da en las empresas.
- Se identifica con Saber (que hacer, que dirigir)

-Desarrollo

Desarrollo del personal es pues la actividad que tiende a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa y el crecimiento y satisfacción de cada uno.

Las actividades del desarrollo preparan a un empleado para ejercer sus responsabilidades en el futuro independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia ente capacitación y desarrollo no

siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando el potencial a su capacidad como empleado directivo. (García Martínez, 2015)

El desarrollo del personal va adquiriendo creciente importancia a través del tiempo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es probable que si existen vacantes en la empresa donde se trabaja se tome en cuenta a ese trabajador por su capacidad y desarrollo que posee porque le será muy productiva a la empresa.

El desarrollo de personal tiene finalidades principales como: el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa; esto quiere decir básicamente ubicar el personal de acuerdo a sus aptitudes. La aptitud de hacer algo suele traer consigo el deseo de hacerlo con lo que se tiende a poner en cada puesto a la persona que tiene aptitudes y desea desempeñar ese puesto. (Marbelys, Patty, Katherine, & Johana, 2009)

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.

Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad. (García Martínez, 2015)

- Transmite conocimiento.
- Es de carácter mental.
- Se da en centros de trabajo.
- Se identifica con Saber (como hacer)
- Su área de trabajo es cognitiva.

1.1.2 Importancia de la capacitación

La capacitación de recursos humanos, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre características y particularidades propias del trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos a tono con el avance de la época. (Cabral Rosario, 2013)

La capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y sus beneficios pueden auxiliar en el desarrollo de estos para cumplir futuras responsabilidades.

Existe la necesidad de que los ejecutivos y subordinados reconozcan la importancia de la capacitación y promuevan programas debidamente organizados para el beneficio de ambos.

La capacitación es una responsabilidad común de los supervisores o gerentes de la empresa. Para ser desarrollada con buen éxito se requiere el cumplimiento satisfactorio de las fases precedentes y el conocimiento de los participantes, debido al prestigio de la unidad que administra los programas, logran un incremento de sus habilidades, conocimientos y destrezas. (De Romaña y García & Aguinaga Recuenco, 2011)

1.1.3 Clasificación de la capacitación

Existe una gran variedad de tipos de capacitación mediante los cuales pueden ser obtenidos los objetivos de los programas de capacitación.

Los datos de una encuesta sobre los tipos de capacitación indican que los más usados son: Instrucción en el puesto, conferencias o discusiones, capacitación de aprendices, rotación de puestos, tutoría por un supervisor y conferencias. Sin embargo, el uso de un método particular, dependerá de los objetivos de un curso particular de capacitación y de las habilidades y potencialidades del instructor y de los individuos en capacitación, el número probable de los individuos en capacitación, el nivel de trabajo y factores tales como tiempo y gastos involucrados. (Andrade, 2016)

Al seleccionar un tipo en capacitación se deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

A. La Capacitación en el trabajo

Es el método más comúnmente usado para capacitar empleados. Lo dirige un supervisor o un empleado. Tiene la ventaja de proporcionar experiencia de primera mano bajo condiciones de trabajo normales, es relativamente barata, ya que no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado y tiene como objetivo principal producir y el secundario enseñar. (Veras José, 2010)

Este tipo de capacitación, procura que el empleado instruido por medio a este, cree responsabilidad mediante sus labores reales. En muchas compañías este tipo de capacitación es el único disponible.

B. Conferencia o discusión

Este método es de instrucción individualizada que suele usarse con personal de oficina, profesional, científico o de supervisión, en donde la capacitación implica principalmente la comunicación de ideas. (Veras José, 2010)

Los individuos que tienen antecedentes de educación general y cualesquiera que sean las habilidades que se requieran, como mecanografía, taquigrafía y manejo de equipo de oficina, podrán ser provistos con instrucciones específicas para el trabajo por medio de este método.

C. Capacitación para aprendices

Este es un sistema de capacitación que proporciona al trabajador joven, instrucción y experiencia, tanto en el puesto como fuera de este, en los aspectos prácticos y teóricos de un oficio especializado.

Los programas de aprendizaje están basados en la cooperación voluntaria entre la gerencia y los trabajadores, la industria y el gobierno, la empresa y el sistema escolar.

Aun cuando los salarios del aprendiz son menores que los que reciben los trabajadores totalmente calificados, este método proporciona a la capacitación con paga los individuos interesados en calificar para tipos de trabajos en los cuales este método de capacitación se ha dado tradicionalmente. (Veras José, 2010).

D. Capacitación vestibular o en las aulas

La capacitación en las aulas provee el manejo de gran cantidad de estudiantes con una cantidad mínima de instructores. En particular, se presta a la capacitación en áreas en donde la información y las instrucciones pueden ser impartidas por lecturas, demostraciones, filmes y otros tipos de materiales audiovisuales.

Un tipo especial de aula se usa en la capacitación vestibular (escuela industrial). Los aspirantes reciben instrucciones sobre la operación del equipo. Las ventajas de este tipo de capacitación son que estas actividades pueden practicarse sin interrumpir el flujo de trabajo de los departamentos de producción y la importancia está en la producción. (Almeida, 2015)

E. Aprendizaje programado

Hace varios años, las organizaciones han estado haciendo un uso creciente del aprendizaje programado en el desarrollo de empleados y ejecutivos, hasta el punto de que la mayoría de los directores de capacitación, ya tienen cierta familiaridad con esta forma de instrucción.

El aprendizaje programado tiene la ventaja de tomar en cuenta las diferencias de actitud indudables, puesto que cada entrenado aprende a su propio ritmo y las encuestas han mostrado que los capacitados salen de esta experiencia con una mayor disposición hacia la acción y explicación... (Valencia Molina & Jiménez Heredia, 2009)

F. Simuladores y otros dispositivos de capacitación

Usando simuladores, el personal puede adquirir entrenamiento y experiencia en uno de equipos. El diseño de simulación hace resaltar el mismo realismo en el equipo, su operación de esta manera el estudiante aprende la forma de ejecutar tareas en una situación determinada. (Tarifa, 2015).

G. Rotación de puestos

A fin de proporcionar experiencia en varios puestos. Algunas empresas alientan la rotación del personal de uno u otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa.

Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica, ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc., tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia, constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos. (Dóri Sirály, 2014)

H. Actuación o sociodrama

La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Uso de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros.

Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.

Este método se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. (USON, 2008)

I. Capacitación en laboratorio

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Este método se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones.

J. Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. (Giarratana, 2008).

K. Capacitación por instrucciones de puesto

En este método se hace una lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un punto clave para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso para los empleados. (Everardo Aguilar, 2017)

L. Técnicas audiovisuales

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o cintas de video resulta muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Este tipo de capacitación resulta más costosa que las conferencias convencionales, pero ofrece ventajas únicas. Los audiovisuales pueden ser muy útiles cuando existe la necesidad de ilustrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo. (García Cruz, 2011).

M. Telecapacitación

Las empresas en la actualidad experimentan también con la Telecapacitación, mediante la cual un instructor se encuentra en una locación central y desde allí puede capacitar a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión o internet. (Galeón, 2014).

1.1.4 Pasos y Procesos de Capacitación y Desarrollo

A fin de lucrarse de los beneficios descritos, tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a su cargo esta función debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. (De Romaña y García & Aguinaga Recuenco, 2011)

Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos de aprendizaje, ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro

departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

1.1.5 Análisis de la Necesidad de Capacitación

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizar el capacitador se debe evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. (W. & K., 2008)

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la empresa puede crear una necesidad de capacitación.

La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más.

La evaluación de necesidad debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento recursos humanos o por los gerentes; en algunas ocasiones el empleado mismo las señalará.

Es posible que el departamento recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueva. Los gerentes están en contacto diario con sus empleados y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitadores comienzan por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas, luego desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo las tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desea perfeccionarse. La ventaja de este método consiste en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque se basa en la suposición de que los candidatos a capacitar saben cuál es su mayor necesidad.

Los capacitadores se mantienen alerta para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación.

Las necesidades de capacitación se hacen tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño. (Gregorio Duque, 2008)

1.1.6 Detección de Necesidades de Capacitación

A veces no resulta fácil definir las necesidades de capacitación de los empleados, por lo que existen “procedimientos de los que pueden valerse los administradores para la capacitación que necesitan los empleados de la organización, como son (Irigoín, 2013):

1. **Evaluación del desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
2. **Observación.** Verificación donde exista la evidencia de un trabajo ineficiente.
3. **Cuestionario.** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.
4. **Solicitud de supervisores y gerente.** Cuando superiores demandan un tipo de capacitación
5. **Entrevistas con supervisores y gerentes.** Preguntas elaboradas para conocer las necesidades específicas de capacitación por área
6. **Reuniones interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de los asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. **Examen de empleados.** Pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
8. **Modificación del trabajo.** Siempre que sean introducidas modificaciones en la rutina de trabajo, es necesario la capacitación previa de los empleados afectados, en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. **Entrevista de salida.** Se realiza una entrevista cuando se desvincula de la empresa
10. **Análisis de cargos.** Se realiza reevaluación de los cargos para su eficiencia
11. **Informes periódicos de la empresa.** Donde se detallan los resultados de la gestión y crecimiento de la empresa.

1.1.7 Técnicas para la Evaluación de las Necesidades de Capacitación

La detección de los **requerimientos de capacitación** es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes (Emprende Pyme.net, 2016):

- **Encuesta**, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- **Entrevista**, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- **Observación**, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar.

Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación (Emprende Pyme.net, 2016).

Los instrumentos más usuales son:

- **Cuestionario**, es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.
- **Descripción y perfil del puesto**, consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona realiza.
- **Evaluación de desempeño**, consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

1.2 Estrategia de Capacitación

Teniendo en cuenta que resulta imprescindible crear todas las condiciones que permitan mejorar el proceso de introducción de resultados científicos a la práctica educacional, se proponen para la estrategia determinadas estructuras. (EcuRed, 2016)

-Estructuras

En función del diagnóstico realizado y los fundamentos teóricos formulados, se precisaron la misión y visión de la estrategia de la siguiente manera:

1. **Misión:** brindar una estrategia de capacitación para mejorar el proceso de introducción de resultados científicos.

2. **Visión:** Los directivos y docentes alcanzarán un nivel de preparación que les permitirá dirigir acertadamente el proceso de introducción de resultados.

3. **Ideas rectoras.** Es responsabilidad de los directivos dirigir el proceso de introducción de los resultados científicos, por lo cual este, tiene que estar presente en todo el sistema de trabajo de la dirección. Los órganos colectivos de trabajo deben brindar pues a este proceso una atención sistemática, no es posible que se asuma la introducción de los resultados sin que sea objeto de atención de todos los involucrados en la organización, por cuanto se trata de modificar de alguna manera las formas y vías de trabajo ya establecidas y estas modificaciones no pueden ser realizadas sin una adecuada planificación y control. Los directivos son los encargados de capacitar al claustro de profesores, en el proceso de introducción de los resultados. (EcuRed, 2016)

-La Dirección

No solo proporciona al docente los recursos materiales necesarios para el desarrollo de su labor y organiza y controla el trabajo docente educativo, debe también, contribuir al desarrollo de su profesionalidad. Debe prepararlo para que cumpla con su rol en la formación de la personalidad de sus alumnos, interactuar con él de forma sistemática para de conjunto dar solución a las diferentes tareas que emanan del sistema de trabajo y la responsabilidad social de la Consultora.

El proceso de la introducción de los resultados es continuo, por ello los directivos deben realizar controles parciales a este, para lo cual deben estar adecuadamente preparados. El reconocimiento de la introducción de resultados

como proceso, es cardinal para la preparación que deben tener los directivos en relación con el mismo. En este orden es importante además la concepción de los diferentes tipos de resultados que pueden obtenerse en una investigación educacional, así como la consideración de que la introducción de resultados es además una etapa importante dentro de la investigación y por tanto no debe verse como algo adicional, o separado de la investigación que se realiza cuando esta ha llegado a su final.

La introducción y generalización de los resultados, además de un proceso en si, es pues la última fase de la investigación educacional y en la misma desempeñan un rol trascendental los introductores del resultado. El proceso de introducción de resultados es una genuina expresión de la articulación de la teoría con la práctica en el campo de la investigación educacional y del fin transformador que tiene este tipo de investigación. (EcuRed, 2016)

-Objetivo general de la estrategia

Capacitar a los directivos y docentes, para la planificación, ejecución, control y evaluación del proceso de Introducción de resultados científicos.

Objetivos específicos:

1. Contribuir a la capacitación de los directivos para la orientación del trabajo investigativo.
2. Caracterizar la investigación educacional y sus relaciones con el trabajo de los Centros educacionales.
3. Identificar los elementos esenciales del proceso de planificación, ejecución y control de las investigaciones educacionales.
4. Caracterizar los tipos de resultados en la investigación educacional y las formas de presentarlos e introducirlos en los centros educacionales.

5. Analizar las etapas del proceso de introducción de resultados y sus exigencias.

-Etapas de la estrategia

1era etapa: Diagnóstico: en esta etapa se caracteriza la situación de partida del centro y los directivos y docentes implicados en relación con la metodología de la investigación educacional y el proceso de introducción de los resultados.

2da etapa: Familiarización: en la misma el propósito esencial es el de sensibilizar a los implicados con la importancia de la temática, exponerles y completar con su ayuda el contenido de la estrategia.

3ra etapa: Ejecución: en esta etapa, tomando en consideración los resultados obtenidos en la etapa anterior, se ejecutarán las principales acciones de capacitación comprendidas en la estrategia.

4ta etapa: Evaluación y control: el propósito esencial es el de someter a valoración las acciones ejecutadas y los resultados alcanzados en el proceso de ejecución de la estrategia. (EcuRed, 2016)

Los tipos de estrategias que pueden mencionarse se encuentran:

- Mercado controlado por el vendedor para acceder a diversos compradores.
- Mercado controlado por el comprador para acceder a los proveedores.
- Mercado controlado por intermediarios.

Ventajas

- Rapidez y seguridad.
- Integración directa
- Posibilidad de recibir mayor número de ofertas o demandas, ampliando la competencia.
- Despersonalización de la compra.
- Abaratamiento del proceso.

Características

- Centralización de oferta y demanda.
- Información completa de compradores, vendedores, productos y precios en un lugar común.
- Consulta diaria en los catálogos digitales.
- Mayor control de compras. Compras corporativas.
- Tiempos de compra y venta menores, al tener acceso a un número ilimitado de actores.
- Negocio eficiente en cuanto a coste y precios.
- Mejor eficacia en recursos humanos.

La compra se produce de manera sistemática o bien de forma ocasional.

El tipo de transacciones pueden ir desde la presentación de un catálogo de productos hasta el desarrollo de sistemas de subastas. (Peñaloza, 2017)

1.2.1 Análisis de las competencias laborales

Las competencias laborales constituyen un referencial valioso, promovido y reconocido por sus múltiples aplicaciones en un creciente número de contextos internacionales, nacionales, en sectores gubernamentales y no

gubernamentales, en las empresas, en las organizaciones de empleadores y de trabajadores. (Leibowicz, 2008)

Existen tres formas en que el Departamento de Recursos Humanos puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica (Salinas, 2000):

1. **Oportunidades y amenazas externas:** la administración de RR.HH. puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.
2. **Fuerzas y debilidades internas:** si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de RR.HH. ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
3. **Ejecución del plan:** la administración de RR.HH. debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de RR.HH.

Una empresa que no conozca a sus empleados, fracasara en cualquier estrategia que desee implementar. Cabe resaltar también, que las políticas de personal deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía. Un ejemplo claro sería el de una empresa que realiza políticas de capacitación a sus empleados para que estos mejoren la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con este y mejorando la delegación de responsabilidad. (Salinas, 2000)

Para el éxito de una compañía, no se necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia de Recursos Humanos, esta debe velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Para determinar lo anterior, la alta gerencia podría preguntarse cuál debe ser el papel de la administración de RR.HH. Según la estrategia que se va a seguir. Seguramente el rol que debe tomar es el de contribuir al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo de la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.

Seguidamente la alta gerencia indaga si la administración de RR.HH., está cumpliendo a cabalidad con el rol mencionado anteriormente verificando sus funciones, la importancia de éstas, qué tan bien se están realizando y si necesitan mejoras, y cómo podrían ser más eficientes los RR.HH. si existiera alguna falla.

Como se pudo apreciar, la administración de RR.HH. juega un papel determinante al momento de desarrollarse un plan estratégico en una compañía. Es importante, sin embargo, llevar a cabo de la mejor forma sus funciones para

así estar acordes con las metas y objetivos que se hayan trazado para triunfar.
(Salinas, 2000)

1.2.2 Planeación de la capacitación

En la capacitación de recursos humanos, un buen plan debe incluir los siguientes puntos (Moreno, 2014):

- a) Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- b) Definición clara del objetivo de capacitación.
- c) División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- d) Determinación del contenido de capacitación, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información.
- e) Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- f) Definición de los recursos necesarios para la implementación de capacidad, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- g) Definición de la población, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
 - a. Número de personas
 - b. Disponibilidad de tiempo
 - c. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - d. Características personales de comportamiento
- h) Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

- i) Época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- j) Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- k) Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

La planeación de la capacitación es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de capacitación. (Moreno, 201

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso en la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de esfuerzo, tiempo y dinero. (Terán, 2014)

Estas técnicas de capacitación, pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo, lugar de aplicación.

a.- Técnica de capacitación en cuanto al uso

Estas técnicas se pueden clasificar en (Terán, 2014):

1. Orientación al contenido: está diseñada para la transmisión de conocimientos o de información, como la técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida.
2. Orientadas al proceso: están diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar

habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los individuos entrenados, con el fin de provocar cambios de comportamiento o de actitud, más que simplemente transmitir un conocimiento.

3. Mixta: estas además de transmitir información, también se intenta cambiar actitudes y comportamientos. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos.

b.- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Estas técnicas pueden clasificarse en dos tipos: técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo. (Terán, 2014)

1. Capacitación de inducción o de integración en la empresa: busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.
2. Capacitación después del ingreso al trabajo: se podrá llevar a cabo mediante dos aspectos: capacitación en el sitio de trabajo y capacitación fuera del sitio de trabajo.

Frente a esto se clasifican las técnicas de capacitación en cuanto a lugar de aplicación. (Terán, 2014).

c.- Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de aplicación

Estas técnicas se refieren a la capacitación que reciben los empleados en el lugar de trabajo y aquellos que la reciben en auditorios o lugares preparados especialmente para esta actividad. (Terán, 2014)

1. Capacitación en el lugar de trabajo: técnica más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados sin utilizar equipos especiales para estos fines.
2. Capacitación fuera del lugar de trabajo: esta técnica se desarrolla en aulas de exposición conjuntamente con películas, diapositivas, video llamadas, discusión en grupo, instrucción programada, etc., lo cual posibilita que el personal a capacitar dedique toda su atención a esta.

1.2.3 Ejecución de la Capacitación

Esta etapa del proceso de capacitación presupone una relación de instrucción-aprendizaje, instrucción, es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido. Por tanto aprender es modificar el comportamiento en dirección hacia aquello que se instruyó. (Rodríguez, 2017)

La ejecución de capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores (Rodríguez, 2017):

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas.

La calidad de material de capacitación presentado. El material de enseñanza busca facilitar la comprensión del aprendiz por medio a la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

2. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. La capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Es necesario contar con un espíritu de cooperación de

personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. La mejor capacitación que un supervisor puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y la mejor capacitación que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

3. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y de la capacitación de los instructores. Estos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

La calidad de los aprendices. Influye de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa y de los objetivos de capacitación para que se llegue a disponer de las personas más adecuadas para cada trabajo.

1.2.4 Evaluación de los resultados de capacitación

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. La evaluación de la eficiencia se relaciona con cualquier programa de capacitación considerando los siguientes aspectos. (Sánchez H. & Calderón C., 2012)

1. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o reestudio de las operaciones de producción.

1.- Evaluación a nivel empresarial

A nivel empresarial, la capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la eficacia organizacional
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa
- c) Mejoramiento del clima organizacional
- d) Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e) Facilidad en los cambios y en la innovación
- f) Aumento de la eficiencia.

2.- Evaluación a nivel de los recursos humanos

A este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal
- b) Reducción del ausentismo
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- d) Aumento de las habilidades de las personas
- e) Elevación del conocimiento de las personas
- f) Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas, etc.

3.- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel la capacitación puede proporcionar resultados como:

- a) Aumento de productividad
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- c) Reducción del tiempo de capacitación
- d) Reducción del índice de accidentes
- e) Reducción de índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Estos criterios de eficacia de capacitación y desarrollo se hacen significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente empresarial y en la demandas con respecto a la organización. (Sánchez H. & Calderón C., 2012)

1.3 Aspectos Básicos de la Gestión de Recursos Humanos

- En las organizaciones la gestión de recursos humanos, generalmente, ejecuta sus procesos de trabajo bajo lineamientos o criterios de naturaleza administrativa, no obstante, se puede identificar dos líneas de trabajo bien diferenciadas, una de ellas con propósito y naturaleza netamente administrativas, y la otra línea de trabajo a procesos/programas cuya ejecución requiere permanentemente una relación social laboral en su ejecución. (Perrea Rivera, 2006)
- Recursos Humanos, también conocido como Talento Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.
- La administración de los Recursos Humanos hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio. Y el área de

Recursos Humanos hace referencia al área, departamento o sección un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos. (Concepción, 2016)

- La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.
- La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.
- La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
- Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos

individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados. (Rodríguez Lagual, 2013).

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son (Rodríguez Lagual, 2013):

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que valla acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo

- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

1.3.1 Gestión de Recursos Humanos: Surgimiento, Evolución y

Esencia de la Gestión Empresarial

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo, estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante. (Rojas, 2013)

Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

El profesional de RH, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin suficiente preparación para enfrentar la situación, tuvo desesperadamente que improvisar los medios de suplir a su organización de los inputs humanos necesarios para sus operaciones. Casi al mismo tiempo, tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Y más adelante, tuvo que crear y estimular cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia, adquirida mediante la formación y el desarrollo de personal.

A medida que se hacían inversiones en formación y desarrollo, los RH adquirían nuevas expectativas que exigían mejores condiciones generales de trabajo y de aplicación de nuevas habilidades adquiridas. Hoy día, el panorama de desafíos que el área de RH ofrece es magnífico. Dentro de cualquier organización los recursos humanos constituyen el recurso más importante. (Rojas, 2013)

Resulta evidente que en la última mitad del siglo XX la actividad de RH se ha visto sometida a varios cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes

donde el saber y su uso constituyen la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de éste.

Prácticamente todas las actividades relacionadas con la GRH se han realizado de una forma u otra, desde el surgimiento mismo de la producción social, o sea, siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros, se ha precisado enseñar su trabajo a los recién llegados, se han tenido que elaborar sistemas de retribución equitativos, etc., pero no siempre estas tareas fueron realizadas por la dirección de recursos humanos.

En los tiempos en que las funciones propias de la GRH no se efectuaban de forma constante y el hecho de hacer las cosas bien o mal no tenía grandes consecuencias, no se consideraba necesario que las empresas se dotaran a sí misma de un departamento, dirección u órgano especializado en la actividad. Con el paso de los años se fueron desarrollando los sistemas de producción y aparecieron varias causas que motivaron la aparición de este departamento. Se trata del crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad; la creciente no motivación laboral; la acción sindical; la humanización del trabajo; la creciente tecnificación de los procesos de producción y la retribución salarial. (Chiavenato., 2002).

1.3.2 Capacitación de los Recursos Humanos

La influencia que ejerce la adecuada capacitación del recurso humano en el crecimiento de una empresa es totalmente productiva, ya que para conseguir la calidad y rapidez necesaria en un proceso de producción y/o servicio de una empresa, es clave que el personal este altamente facultado para desempeñar sus funciones en la empresa. (MINERD, 2013)

La capacitación de los recursos humanos en un mundo globalizado está influenciada por procesos tecnológicos modernos, dando paso a nuevas aplicaciones, permitiendo a las empresas nuevas alternativas y cambios de paradigmas en cuanto a la formación y capacitación de su personal. Estos nuevos métodos aplicados reducen los costos operacionales y le permiten mantenerse a la vanguardia de último tiempo. Este tipo de entrenamiento se apoya en los siguientes recursos tecnológicos: recursos audiovisuales, teleconferencia, comunicación electrónica, correo electrónico, multimedia, entre otros.

La innovación tecnológica en la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología de la información y la comunicación tiene un papel principal en los métodos de capacitación, contribuyendo a tener un personal más eficiente y acorde con la competitividad de los nuevos tiempos, además disminuye los costos operacionales, permitiendo cambios de paradigma en las organizaciones, ya que estas nuevas técnicas se imponen a las técnicas tradicionales. (MINERD, 2013)

1.3.3 Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño. (Bravo Realza, 2012).

Para poder estudiarlos hay primero que aclarar una serie de conceptos:

En primer lugar, por estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RR.HH. para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”. (Bravo Realza, 2012)

Hay dos tipos de estrategias:

- **Defensiva:** para que se dé la empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costes:
- Son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado. Áreas de actuación o negocio reducidas. Ambiente estable.
- La gestión característica es: Orientación interna (buscan al personal mediante promoción); hacia el corto plazo; cuentan con un personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; ajuste con el puesto. Los recursos humanos claves son: producción y finanzas.
- Ante todo, se busca reducir costes mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

Exploradora: se da en empresas con entorno variable, incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías.

La gestión característica es: Orientación hacia el medio (están siempre atentas a las necesidades del mercado); con alto potencial de crecimiento, capacidad creativa; orientación externa (buscan los recursos en el exterior de la

empresa); dónde se valora y se cuenta con capital humano clave; se hacen inversiones en I+D y en Marketing. (Bravo Realza, 2012)

Son organizaciones más flexibles e innovadoras y por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

A la hora de diseñar una estrategia de RR.HH. habrá además que diseñar:

Estrategias de **afectación**: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc.

- estrategias **retributivas**: ¿cómo retribuimos al personal?
- estrategias de **formación**: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- estrategias de **valoración**: ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

1.3.4 Recursos Humanos: Reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. (Sifuentes, 2016)

Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

A continuación, se presentan cada una de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal (Sifuentes, 2016):

1. Definición del perfil del postulante

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se ofrece.

Por ejemplo, se debe determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) se quiere que posea.

Y para ello, debemos tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.

Pero además del puesto en vacancia también debemos tomar en cuenta nuestra empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante también podría incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa. (Sifuentes, 2016)

2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que se han definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales se puede buscar, reclutar o convocar postulantes (Sifuentes, 2016):

- anuncios o avisos: la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc. La ventaja de este método es que se puede llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es que implica un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, sea lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.

Recomendaciones: otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de la empresa, clientes, centros de estudios, etc. La ventaja es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendar postulantes que no estén realmente capacitados, excepto en el caso de los recomendados por los propios trabajadores, que al saber que su prestigio está en juego, podrían recomendar buenos postulantes.

- agencias de empleo: empresas en donde ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.
- la competencia: empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.
- consultoras en recursos humanos: empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.
- practicas: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando con la institución de manera temporal.

- archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que permita recoger la mayor cantidad de información posible). (Sifuentes, 2016).

3. Evaluación

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que se ha reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que se está ofreciendo. (Sifuentes, 2016)

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums) que permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Y una vez que se cuenta con un número razonable de postulantes, se pasa a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

- entrevista preliminar: consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual se le haga preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que se ha solicitado.

- prueba de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
- prueba psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual podría contratarse los servicios de un psicólogo que ayude con ello.
- entrevista final: consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde se le hace preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades se tendrá de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, contactar con sus antiguos jefes y preguntar si la información que ha brindado es correcta.

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también se podría optar por comunicarse con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño. (Sifuentes, 2016)

4. Selección y contratación

Una vez que se ha evaluados a todos los postulantes o candidatos, se pasa a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, se selecciona al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez que se haya elegido al candidato más idóneo, es contratado, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señale el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará en la institución, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

Aunque antes de contratarlo, se podría decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados. (Sifuentes, 2016)

5. Inducción y capacitación

Finalmente, una vez que seleccionado y contratado al nuevo personal, se debe procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Para ello, podría empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.

Luego se señala su horario de trabajo, decirle dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme si fuera el caso, decirle cómo mantenerlo en buen estado, decirle qué hacer en caso de emergencia, etc.

Y luego informarle sobre los procesos, políticas y normas de la empresa, y asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto. (Sifuentes, 2016)

1.4 Incidencia de la Capacitación en la Eficiencia y Eficacia Organizacional

La capacitación consiste en un programa o proceso mediante el cual se instruye a los empleados para que estos desarrollen e incrementen sus habilidades, conocimientos, aptitudes requeridas por la empresa y así aumentar la eficiencia en sus operaciones. (CINTERFOR, 2017)

La capacitación de los empleados es muy relevante en toda empresa, ya que contribuye a un aumento significativo de las destrezas del empleado y ayuda en el perfeccionamiento de las facultades gerenciales de quienes conducen las actividades principales de la organización.

La capacitación también contribuye a la expansión de nuevos técnicos y profesionales que puedan ayudar a mejorar los programas establecidos por la empresa. (CINTERFOR, 2017)

1.4.1 Incidencia en el Personal

La capacitación es vital en el buen funcionamiento de los individuos frente a un puesto o actividad a desempeñar, porque el adquirir nuevos conocimientos para la realización de una tarea, le da al individuo el grado de conocimiento necesario para realizarla con la mayor productividad posible.

Un grupo de individuos bien capacitados dentro de la organización transformara, casi en lo inmediato en una reducción del costo operación de cualquier actividad, mayor productividad y rendimiento.

A la hora que se apliquen los conceptos de eficiencia (hacer las cosas correctas) y de eficacia (hacer correctas las cosas), en los recursos humanos, se podrán obtener mejores resultados de las actividades que el personal realiza, tanto en lo interno como en lo externo de la empresa, porque una vez que al personal se le enseña la forma de ser eficientes y eficaces estos tendrán una idea mucho más clara de lo que se espera sea su trabajo final y sus esfuerzos se encaminaran en la vía correcta. (CINTERFOR, 2017)

1.4.2 Incidencia en la Administración

La buena capacitación de los recursos humanos disponibles pone en las manos a los gestores organizacionales una herramienta invaluable para el buen desenvolvimiento de la organización.

En el proceso mediante el cual se planea, dirige, organiza, ejecuta y controla una organización tomando en cuenta los objetivos predeterminados, resulta de vital importancia en las empresas, cuando se cuenta con un grupo de individuos con los conocimientos necesarios para estar a cargo de los diferentes puestos (en todos los niveles jerárquicos) de la organización.

Un conjunto de personas capaces y con una buena administración garantizan la capacidad de hacer correctamente las cosas (eficiencia) y la capacidad de escoger los objetivos adecuados para el buen funcionamiento de la organización. (CINTERFOR, 2017)

1.4.3 Incidencia en la productividad

La influencia del desarrollo de los objetivos que conforman una organización en el porcentaje de rendimiento con relación a los insumos, da la forma de medir la eficiencia de un gerente para usar los recursos de la empresa para producir bienes y servicios, mientras mayor sea ese porcentaje, más alto será la eficiencia.

Productividad es valorar que tan bien funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficacia y competitividad de una sola empresa o departamento.

La capacitación del personal reduce o elimina los trabajos innecesarios, evitando así los desperdicios de material y constantes problemas de funcionamiento con las máquinas y equipos disponibles, sean estos industriales o de oficina. (CINTERFOR, 2017).

1.4.4 Incidencia en los clientes

La capacitación de personal incide directamente en los clientes de una organización, puesto que las personas exigen cada vez más calidad y rapidez a un precio justo, ayudando esto con un personal calificado para obtener los resultados esperados por los clientes con la calidad y tiempo exigido.

Al blanco de público que se desea llegar y al conjunto de usuarios de los bienes y servicios que produce, se le debe brindar el servicio más óptimo posible y los productos de mayor calidad. Para eso las organizaciones deben tener la tecnología más avanzada, el capital disponible para realizar las inversiones necesarias y los recursos humanos capaces de brindar un servicio con la eficiencia y eficacia debida; después que una empresa reúne estos tres factores se reflejara casi de inmediato una satisfacción en los consumidores o usuarios, que son la razón de ser fundamental de las organizaciones, mientras que en mayor proporción las organizaciones o industrias realicen correctamente las cosas y hagan las cosas correctas, estos influirán en el nivel de aceptación que tengan con relación a sus clientes directos o indirectos.

La capacitación de los recursos humanos es fundamental para el buen desenvolvimiento de las empresas y de la imagen que esta le brinde al público, ya que una empresa eficiente y eficaz generalmente es preferida por la mayoría de consumidores y/o usuarios de bienes, servicios o productos de todas las áreas. (CINTERFOR, 2017)

1.4.5 ¿Cómo se analizan la eficacia y eficiencia?

Este análisis completa la evaluación de impacto ya que permite conocer:

- si el impacto fue conseguido (eficacia),
- si el impacto generado justifica el costo de la acción (eficiencia),
- si pueden existir alternativas más eficaces y eficientes para lograr el mismo impacto.

La eficacia de una acción está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. Usualmente se recurre a una forma de planificación como el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, inmediatos, específicos, metas y actividades.

Para cada uno de los objetivos previstos se analiza la eficacia de la acción que es evaluada, obteniendo un índice general de eficacia mediante una ponderación de cada uno de los índices por objetivo evaluado.

En el ejemplo a continuación se muestra, en forma simplificada, el análisis de eficacia de un programa sectorial de formación por competencias. El objetivo propuesto, después de cuatro años, era desarrollar competencias laborales y facilitar el acceso al empleo de expertos soldadores, en razón al crecimiento importante del sector industrial en un país. (CINTERFOR, 2017)

1.5 Análisis Estratégico de la Eficiencia y Eficacia

1.5.1 Análisis estratégico

Es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Para mejorar, las empresas deben de realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar e incentivar a la mejora continua Siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar y volver a implementar sus recursos de forma inteligente.

El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Las preguntas principales que una empresa debe plantearse al realizar un análisis estratégico son: ¿Cómo está

constituido el mercado? ¿Cómo son los clientes activos en este sector? Al hacer un análisis estratégico la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y así podrá definir sin problema una estrategia que la mantendrá presente en el sector en el que participa.

Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o cualquier posible condición favorable o desfavorable relacionada con los productos o servicios de la empresa. (QuestionPro.com, 2017).

1.5.2 Análisis estratégico interno

Mediante este análisis las empresas determinan lo que pueden hacer, por lo que tiene que ver hacia adentro e identificar los puntos positivos y negativos, y establecer el conjunto de recursos que pueden utilizarse para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado.

El análisis interno parte de una evaluación del desempeño de la empresa u organización, pero debe incluir una pequeña evaluación del potencial (¿Qué capacidad de crecimiento tengo?, ¿cuáles son las ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades del mercado objetivo?).

Cualquier análisis de los puntos fuertes de la empresa deben orientarse al mercado, centrarse en el cliente, porque fortalezas sólo tienen sentido cuando ayudan a la empresa en el cumplimiento de las necesidades del cliente. Al hacer un análisis estratégico interno se conocen también las debilidades, las limitaciones a las que se enfrenta una empresa, pero hay que conocer lo que

opina el cliente sobre las debilidades y que se hacen imperceptibles ante los ojos de la empresa. (QuestionPro.com, 2017)

1.5.3 Análisis estratégico externo

Una vez realizado el análisis interno, la empresa necesita saber más sobre su mercado e identificar lo que podrían hacer mejor, para ello se necesita conocer a las personas que utilizan el producto o servicio.

Medir la satisfacción al cliente en el análisis externo más común que existe, gracias a este análisis una empresa u organización puede lograr cambios positivos considerables.

El análisis estratégico debe de ser parte fundamental de las actividades de una empresa cada determinado tiempo, saber las cosas que está haciendo bien y aquellas que no están funcionando es muy importante para mantener su buen funcionamiento y organización.

Se debe analizar a los clientes, sus motivaciones y necesidades insatisfechas. También se requiere identificar a la competencia, evaluar su desempeño, imagen, objetivos, estrategias, estructura, fortalezas y debilidades.

Hay que estar atentos a todos los factores externos que afectan una empresa, analizar el mercado, el crecimiento proyectado, tendencias, barreras, amenazas, áreas de oportunidades, y factores clave del éxito, etc. (QuestionPro.com, 2017)

1.5.4 Pasos para realizar un análisis estratégico

- Recopila datos específicos
- Analiza y evalúa sus procesos
- Desarrolla una serie de recomendaciones y presenta un plan de correcciones
- Monitorea los cambios y realiza los ajustes necesarios
- Relación con los involucrados para darle continuidad a las mejoras

El análisis estratégico debe de ser parte fundamental de las actividades de una empresa cada determinado tiempo, saber las cosas que está haciendo bien y aquellas que no están funcionando es muy importante para mantener su buen funcionamiento y organización. (QuestionPro.com, 2017)

Gráfico No. 1 Pasos para realizar un análisis estratégico



Fuente: (QuestionPro.com, 2017)

Fortalezas del análisis estratégico

- Le permite tener claridad de los atributos positivos internos de la organización y que están bajo control.
- Conoce las fortalezas de los recursos con los que cuentas, las ventajas competitivas de tu organización y fuerza de trabajo.
- Le ofrece los componentes internos que añaden valor u ofrecen una ventaja competitiva al negocio.

Debilidades del análisis estratégico

- Se basa en los puntos que están bajo el control de la empresa, limitándose sólo al grado de su propia experiencia, que en ocasiones es limitada.

CAPÍTULO II.
ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN
DE CAPACITACION FORMACIÓN INTEGRAL AVANZADA EN
NEGOCIOS, FORIAN, S.R.L.

2.1 Antecedentes del liderazgo

La presente investigación tiene como finalidad encontrar la relación existente entre las características que poseen un líder y cómo influyen en el desempeño de sus seguidores, para que estos lleven a la organización a alcanzar sus objetivos organizacionales.

El liderazgo en el campo de la administración de los recursos humanos ha evolucionado bastante en los últimos tiempos permitiendo que las organizaciones evolucionen por igual, cuando se habla de una institución ya sea de naturaleza privada o sin fines de lucro, se habla de una entidad que está constituida por un grupo de personas que se dedican al cumplimiento de uno o varios propósitos en común.

Los administradores de recursos humanos, tratan permanentemente con un ser humano con diversas capacidades, competencias y habilidades. Es aquí donde surge la importancia de investigar sobre los estilos de liderazgo. Esto se debe al interés de identificar y reconocer los estilos de liderazgo que son empleados en las instituciones y las diferentes reacciones de los colaboradores en la realización de sus funciones ante la presencia de sus líderes reaccionan ante el líder, y determinar si el liderazgo es un factor estratégico de desarrollo en las organizaciones.

En la República Dominicana existen numerosas empresas que están formando nuevos líderes como una herramienta innovadora, que les permita la efectividad y rentabilidad de la organización.

El tema a presentar es importante para la empresa porque a la vez se puede mostrar como el liderazgo transformacional desempeña sus características y habilidades en cada puesto de la empresa.

En el país las empresas dominicanas están implementando el liderazgo como una herramienta estratégica para el desarrollo de su personal de trabajo, permitiéndole ir a la par con la competencia.

El liderazgo determina en buenas medidas la forma en que se comporta la organización, sus capacidades estratégicas de adaptación y de innovación así como sus habilidades implementadas a corto y largo plazo, logrando así llegar a la conclusión de que el liderazgo es un factor decisivo a la hora de predecir el futuro de las organizaciones.

El rol de un líder va más allá del simple hecho de motivar, influir, gestionar y evaluar. A nivel mundial las organizaciones están implantando el liderazgo como una herramienta administrativa gerencial para gestionar el cumplimiento de los objetivos administrativos y a la vez lograr consolidar un equipo de trabajo que realice una labor con entusiasmo y dedicación.

Los gerentes sin liderazgo inciden en los altos costos de la operación. Hay quienes ya están sacando la cuenta y saben que la respuesta está en más líderes y en menos dirigentes, más respeto y menos arrogancia. Las funciones de un verdadero líder, han evolucionado desde los tiempos de la administración científica hasta las teorías humanistas, ambas planteando teorías distintas pero a las vez complementarias; el líder es una persona que debe poseer muchísimas habilidades gerenciales, tiene que ser una persona humanista para ejercer su cargo con igualdad, tiene que ser una persona con la capacidad de confiar y

delegar tareas en su equipo de trabajo, poseer habilidades comunicativas para influir en sus seguidores.

Los administradores de recursos humanos, tratan permanentemente con seres humanos volátiles e impredecibles hace que el trabajo en este campo sea una tarea muy desafiante y sagaz. Es aquí donde surge la importancia de investigar sobre los estilos de liderazgo. Esto se debe al interés de identificar y reconocer los estilos de liderazgo que son empleados en las instituciones y cómo los empleados reaccionan y realizan sus tareas ante cada estilo de líder, y determinar si el liderazgo es un factor estratégico de desarrollo en las organizaciones.

En la República Dominicana existen numerosas empresas que están formando nuevos líderes como una herramienta innovadora, que les permita la efectividad y rentabilidad de la organización.

En el país las empresas dominicanas están implementando el liderazgo como una herramienta estratégica para el desarrollo de su personal de trabajo, permitiéndole ir a la par con la competencia. En los Centros de Capacitación se imparte el liderazgo como una forma de emplear y desarrollar habilidades en el personal administrativo de cualquier empresa, permitiéndole que su personal pueda desempeñar funciones y tareas cada vez más eficientes.

La teoría de los sustitutos del liderazgo señala que el liderazgo es efectivo en ausencia de sustitutos que actúen "en lugar de" el líder (Kerr&Jermier, 1978). Los sustitutos son aquellas variables situacionales que debilitan el liderazgo y están relacionadas con el criterio analizado (la satisfacción laboral en este caso). En otras palabras la presencia del sustituto aumenta la satisfacción con el trabajo y debilita la influencia del líder. Mientras que los neutralizadores, como

variable situacional, influyen en la respuesta de los subordinados en relación con el líder pero la variable en si no está relacionada con la satisfacción laboral, de esta forma un neutralizador vuelve al liderazgo transformacional ineficaz para incrementar la satisfacción en el trabajo (Yusof & MohdShah, 2008).

Resulta importante destacar que también se han realizado investigaciones sobre la relación entre el modo de orientación regulatoria de las personas, la estrategia de influencia social y la satisfacción laboral. De estos estudios se concluye que la satisfacción de los empleados será más alta si las estrategias de influencia utilizadas por el líder encajan en (se ajustan con) el estilo regulatorio de los seguidores (Kruglanski, Pierro&Higgins, 2007).

2.2 El liderazgo y su origen

Los estudios sobre el liderazgo tiene antecedentes en los grandes pensadores de la historia y su concepto continuara evolucionando a través de las distintas ramas de la administración, el liderazgo se define como el nivel de influencia que es congruente entre las ideas del conjunto de colaboradores, entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten conforme los objetivos de la organización.

Tayals Danadith (2009) Plantea que “Líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás”. Es un referente de la organización a través de los resultados obtenidos mediante su gestión.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerarquía, tiene también la capacidad de incentivar a su equipo de trabajo con base a la autoridad moral que el resto del equipo le concede para conducir sus acciones en dirección del bienestar de la organización.

Daft Richard (2006) resalta que el liderazgo implica una influencia que ocurre entre un grupo o equipo de trabajo con el propósito de realizar cambios importantes a la organización; para Richard, 2006 la palabra influencia significa “la relación entre las personas, facilitan concebir el liderazgo como acto en que un líder dirige a un seguidor”. No obstante, el liderazgo marca una gran diferencia en la mayoría de las organizaciones, no siempre los subordinados tienden a tener una tendencia de seguir y dejarse influir de sus subordinados, pero en algunas organizaciones, los subordinados tienen ideas e iniciativas que influyen en los superiores con el propósito de que se agrupen en torno a una visión compartida por todo el personal administrativo.

El líder se caracteriza por su visión de futurista. Es una persona que traza sus planes organizacionales a corto, mediano y largo plazo, que marca los objetivos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Para TayalsDanadith (2009) “El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación de entusiasmo y de coraje. Para ser líder hay que tener una cualidades personales muy sobresalientes que no están presentes en todas las personas de manera natural, aunque se puedan adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia”.

2.3 Importancia de un líder

Figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia.

En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo.

“En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos réditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Esta misma situación ocurre muchos en otros ámbitos sociales”. Según Cecilia ,2013.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, debe motivar para que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación en el liderazgo cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de las personas o lo que sienten. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser; es la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. “Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” Chávez (2006).

Existe muchos estilos de liderazgo los cuales tienen sus propias características y manera de dirigir, que orientan al grupo hacia los horizontes institucionales de la institución.

2.3.1 Estilos de Liderazgo

Es función de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han demostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidad en relación con sus seguidores

2.3.2 Liderazgo autocrático

El Liderazgo autocrático es donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. El líder autocrático asume la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones y dirige y controla al subalterno.

Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2.3.3 Liderazgo burocrático

Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

2.3.4 Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. Sin embargo, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas a la organización.

2.3.5 Liderazgo participativo o democrático

El líder democrático toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado.

2.3.6 Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente.

A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

2.3.7 Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

2.3.8 Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrático de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes.

2.3.9 Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores

2.3.10.Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. Los líderes transaccionales se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, y tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

2.3.11 Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

- **Características del liderazgo transformacional**
- Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.
- Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo

- Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo
- Hay voluntad de arriesgarse

- **Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional**

-Ventajas:

- Desarrollo de habilidades sociales
- El líder es un ejemplo a seguir
- Aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios
- Menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores
- Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas aprendizajes

- Desventajas:

- Asume que hay motivación por parte del trabajador
- Los resultados son visibles a largo plazo
- No todos los líderes pueden ser transformadores
- Carece de detalles de aplicación
- Hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente

Gráfico No. 2 Transaccional VS Transformacional

	Transaccional: Gerente	Transformacional: Lider
Actitud hacia metas	Poco personal, pasivo	Personal, activo
Concepto del trabajo	Negociación y coerción Reduce opciones Evita riesgo	Ideas nuevas Aumenta opciones Riesgo
Relaciones con otros	Poca relación emocional Proceso sobre sustancia	Empatía y emoción Sustancia sobre proceso
Sentido de "Yo"	Perpetuar y fortalecer instituciones existentes	Alterar las relaciones

Fuente: [sglorynelojeda Méndez, A. \(2013\). Euroresidentes](http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-Transformacional) Recuperado 32018/2018de <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-Transformacional>

2.4 Liderazgo Transformacional

Se ha transcurrido por un largo camino de definiciones sobre lo que es objeto de esta investigación y buscando de manera más concreta, la incidencia del Liderazgo transformacional en las personas que asisten a Capacitaciones en instituciones o centros de capacitación para mejorar sus cualidades labores y su desempeño en la organización a la que brinda sus servicios, se ha realizado una búsqueda más profunda del tema mediante un artículo referenciado a pie de páginas que nos acerca más a una visión holística del líder transformacional y su enseñanza en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La docencia es una combinación de ciencia y arte, y supone mucho más que la simple habilidad para comunicar información (Kramer y Pier, 1999). Los profesores efectivos deben ser expertos en su disciplina y en las dinámicas sociales de comunicación en el aula (Catt, Miller y Schallenkamp, 2007). Deben ser capaces de exponer su materia, manejar la clase de manera eficaz, facilitar la máxima implicación de los alumnos y fomentar su aprendizaje (Bolkan y Goodboy, 2009).

Aunque la buena docencia es una tarea difícil, los profesores tienen a su alcance diferentes recursos que los pueden ayudar a maximizar su potencial; entre ellos, se encuentran los provenientes de la literatura sobre el liderazgo en las Organización Educativas y de Capacitación profesional.

En esta línea, Baba y Ace (1989), basándose en trabajos anteriores que examinaban la consideración y la estructura de iniciación del liderazgo de los profesores, observaron que las teorías del liderazgo de organizaciones podían utilizarse en el ámbito universitario. Actualmente, y de acuerdo con la evolución de las teorías sobre liderazgo en los últimos años, la mayoría de investigaciones se centran en la relación del liderazgo transformacional que tiene el profesorado con la percepción que tienen los alumnos de la experiencia de aprendizaje (Harvey, Royal y Stout, 2003;

Pounder, 2003, 2008; Walumbwa, Wu y Ojode, 2004). Burns (1978), centrándose en los aspectos de la motivación de la relación líder-seguidor, propuso que, frente a los líderes transaccionales, que motivan a sus seguidores intercambiando recompensas por desempeño, los líderes transformacionales los alientan a trascender sus metas activando necesidades de un orden más alto. Bass (1985) extiende estos constructos del contexto político inicial al ámbito de las organizaciones y desarrolla el Modelo de Liderazgo de Rango Total que

plasma en un cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ) (Bass y Avolio, 1990).

Este modelo incluye el liderazgo transformacional, el transaccional y el laissez-faire o ausencia de liderazgo como dimensiones separadas del liderazgo, pero considera el primero como una expansión que aumenta los efectos del segundo (Avolio y Bass, 1991). Estudios de todo el mundo (Avolio y Bass, 2004) avalan que el liderazgo transformacional se asocia de forma positiva con criterios subjetivos y objetivos de eficacia de las organizaciones y con la satisfacción de empleados al respecto

A los mecanismos mediante los que el líder de organizaciones educativas y da lugar a desarrollar otro modelo de liderazgo, el Modelo de Liderazgo de Rango Total que plasma en un cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ) (Bass y Avolio, 1990).

Este modelo incluye el liderazgo transformacional, el transaccional y el laissez-faire o ausencia de liderazgo como dimensiones separadas del liderazgo, pero considera el primero como una expansión que aumenta los efectos del segundo (Avolio y Bass, 1991). Otros estudios avalan (Avolio y Bass, 2004) que el liderazgo transformacional se asocia de forma positiva con criterios subjetivos y objetivos de eficacia de las organizaciones y con la satisfacción de los empleados, también en el campo de las organizaciones educativas (Gairín y Goicoechea, 2008; Goicoechea, 2007; Ros, Goikoetxea, Gairín, y Lekue, 2012). Respecto a los mecanismos mediante los que el líder transformacional influye en sus seguidores, parece que el empoderamiento desempeña un papel mediador importante (Barroso Castroa, Villegas Perriñana y Casillas Bueno, 2008; Nederveen Pieterse, Van Knippenberg, Schippers y Stam, 2010).

Recientemente, se han comenzado a investigar los efectos del liderazgo transformacional de los profesores en el aula y, aunque los estudios todavía son escasos, todos ellos muestran una asociación positiva con los comportamientos, las percepciones y los resultados de aprendizaje de los alumnos. Harvey et ál. (2003) estudiaron el liderazgo transformacional del profesorado en el ámbito universitario y observaron que explicaba el respeto, la satisfacción y la confianza hacia los profesores, así como la implicación de los alumnos. Posteriormente, Walumbwa et ál. (2004) analizaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total y vieron que el liderazgo transformacional y el transaccional correlacionaban positivamente con el esfuerzo extra, la percepción de efectividad en los profesores y la satisfacción con ellos, resultados avalados por el estudio de Pounder (2008) en una Universidad de Hong Kong. Por su parte, el estudio de Noland (2005) indica que el liderazgo transformacional está relacionado con la cercanía de los profesores y con el empoderamiento, el aprendizaje, la motivación y la satisfacción de los alumnos.

En la misma línea, Bolkan y Goodboy (2009) y Harrison (2011) obtuvieron correlaciones con el aprendizaje, la motivación, la participación y la satisfacción de los alumnos, así como con su percepción acerca de la credibilidad de los profesores tanto en educación presencial como a distancia, Por último, según Gill et ál. (2010), el liderazgo transformacional se asocia con niveles más bajos de estrés en estudiantes universitarios extranjeros. Al igual que el liderazgo, el empoderamiento es un constructo adoptado del ámbito empresarial, que implica un aumento en la motivación intrínseca por la tarea y que, según Weber y Patterson (2000), es equiparable al interés que muestran los alumnos en clase.

El término empoderamiento hace alusión de manera general al mecanismo mediante el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control, maestría o dominio sobre sus propios destinos (Mendoza Sierra, León Jariego, Orgambidez Ramos y Borrego Alés, 2009). En

el ámbito de las organizaciones, se distinguen dos perspectivas: la mecánica o relacional, que se centra en las condiciones socio estructurales o contextuales que favorecen el empoderamiento en el trabajo, y la orgánica o psicológica, que considera las reacciones individuales de los trabajadores en función de las condiciones estructurales en las que están inmersos y que se refiere a una serie de estados psicológicos necesarios para que alcancen la percepción de empoderamiento (Spreitzer, 2007). Conger y Kanungo (1988) fueron los primeros en argumentar que la perspectiva socio estructural estaba incompleta, dado que las prácticas de gestión para favorecer el empoderamiento tendrían poco efecto en los empleados si estos no percibían un sentimiento de control y de posibilidad de afrontar las situaciones. Para ellos, el empoderamiento es un constructo relativo a la motivación que se refiere a la necesidad intrínseca de autodeterminación o a la creencia de autoeficacia personal.

Lo define así: «A process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information» (p. 474). Posteriormente, Thomas y Velthouse (1990), basándose en estas ideas, desarrollaron un marco teórico que lo describe como 'motivación intrínseca hacia la tarea', que se manifestaba a través de cuatro variables cognitivas, influidas por el ambiente laboral y que ayudan a crear una actitud activa hacia el trabajo.

Las cuatro variables descritas son n Significado. Valor de los objetivos y propósitos de la tarea, juzgado desde los ideales y estándares propios de cada uno. n Competencia. Creencias en las capacidades de cada uno para ejecutar con habilidad las actividades exigidas por el trabajo. Sensación de autonomía sobre el inicio y la continuación de los comportamientos y actuaciones de cada uno en el trabajo. n Impacto. Grado en que uno siente que puede influir en los resultados en el trabajo. de la dimensión 'elección' saturaron en la dimensión

'impacto'. Esto coincide con Menon (2001), que caracteriza el empoderamiento con tres componentes: percepción de control. Desde una perspectiva constructivista, los autores consideran que las valoraciones de las tareas son interpretaciones subjetivas de la realidad y están influidas por las diferencias individuales. Por tanto, los trabajadores alcanzarán distintos niveles de empoderamiento según el contexto laboral y sus características personales. Luechauer y Shulman (1992), profesores de Empresariales, aplicaron estos conceptos al aula para practicar lo que pretendían enseñar.

Defienden que, dado que el empoderamiento es un constructo relativo a la motivación, puede ser trasladado al proceso de enseñanza-aprendizaje para crear clases estimulantes que fomenten el control, la autoeficacia, la motivación intrínseca, la implicación, la dedicación y el aprendizaje de los alumnos. Por su parte, Frymier, Shulman y Houser (1996), basándose en las cuatro dimensiones definidas por Thomas y Velthouse (1990), desarrollaron un cuestionario para medir el empoderamiento del alumnado.

De las cuatro dimensiones, solo emergieron tres ('significado', 'competencia' e 'impacto'): la mayoría de los ítems control (impacto más elección), competencia e internalización de metas. De acuerdo con estudios llevados a cabo en el ámbito educativo, el empoderamiento se asocia con la motivación, que caracteriza el empoderamiento con tres componentes: percepción de control (impacto más elección), competencia e internalización de metas. De acuerdo con estudios llevados a cabo en el ámbito educativo, el empoderamiento se asocia con la motivación de estado, la motivación hacia la tarea y la motivación intrínseca, pero no con la extrínseca ni con la motivación global (Weber, Martin y Cayanus, 2003), lo que indica su carácter situacional y la posibilidad de verse afectado por el contexto del aula. Asimismo, se han encontrado relaciones positivas con comportamientos y actitudes del profesorado, con las motivaciones de los alumnos para comunicarse en clase y

con el aprendizaje afectivo y cognitivo (Noland, 2005; Paulsel, 2005; Weber et ál., 2003; Weber, Martin y Patterson, 2001).

Por último, el aprendizaje cognitivo se define como la comprensión de información, la organización de ideas, el análisis y la síntesis de datos, la aplicación de conocimiento, la elección de alternativas para la resolución de problemas y la evaluación de ideas y actuaciones (Bloom, Hastings y Madaus, 1971). El aprendizaje afectivo, por su parte, se considera como los sentimientos, las emociones y el nivel de aceptación de los alumnos hacia la asignatura (Krathwohl, Bloom y Masia, 1964). Estas dos variables se han elegido por ser ampliamente utilizadas en el ámbito educativo y por estar asociadas con resultados positivos de los alumnos (Bolkan y Goodboy, 2009; Pounder, 2008; Walumbwa et ál., 2004). Considerando los antecedentes previos, se plantean las siguientes hipótesis: Hipótesis 1. El empoderamiento mostrado por el alumno y el liderazgo transformacional del profesor tendrán una relación positiva con el aprendizaje afectivo y el aprendizaje cognitivo. Hipótesis 2. El empoderamiento mediará la relación entre el liderazgo transformacional del profesor y el aprendizaje afectivo y cognitivo de los alumnos.

2.5 Antecedentes Del Centro Formación Integral Avanzada En Negocios, Forian S.R.L

El Centro de Formación Integral Avanzada en Negocios, Forian S.R.L nace el 6 de octubre del 2016 con el objetivo brindar formación integral en negocios con alta orientación a resultados y al desarrollo de competencias profesionales, con el firme propósito de lograr que todos sus egresados experimenten un cambio de vida que les permita trascender y lograr sus meta.

Para los fines antes descritos la institución desea implementar como herramienta de gestión de cambio en la enseñanza el “**Liderazgo Transformacional**” tomando en cuenta que este liderazgo es un proceso en el

que los líderes, en el caso que se trata aplica a “Docentes” y Seguidores “Estudiantes”, hacen cosas entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación, generando esto un impacto positivo y de gran valor en la vida de las personas y de las organizaciones.

Ante tal escenario, el centro de formación detectó que los docentes no estaban generando el nivel de impacto e influencia efectiva a través de la enseñanza que establece la institución requiere, para llegar a los niveles de excelencia deseados y estipulados para de esta forma producir un cambio mayor en los docentes que escogen la Consultora como opción académica técnica-profesional de primer orden.

2.5.1 Filosofía Empresarial

QUIENES SOMOS

“Somos un centro de formación integral avanzada en negocios con alta orientación a resultados y al desarrollo de competencias profesionales, con el objetivo de lograr que todos nuestros egresados experimenten un cambio de vida que les permita trascender y lograr sus metas. “(Carpeta Corporativa).

MISIÓN

“Brindar a todos nuestros estudiantes formación integral ética y profesional de alto nivel académico, que genere cambios efectivos de manera oportuna con Herramientas de enseñanzas modernas que incrementen la confianza, la capacidad de respuesta, valor profesional y humano de nuestros egresados. “(Carpeta Corporativa)

VISIÓN

“Ser reconocidos como el centro de formación académica de negocios líder y de referencia de República Dominicana y el Caribe. “ (Carpeta Corporativa)

VALORES

- Ética.
- Innovación.
- Compromiso.
- Confianza.
- Diversidad

El trabajo constante, la ética y la pasión por la educación de calidad son nuestros factores claves de éxito.

En “**FORIAN**” se esfuerzan como institución académica por ofrecer un contenido actualizado, innovador y depurado en todos sus programas de capacitación con el firme compromiso de ofrecer siempre la excelencia académica, de esta forma lograr que todos los egresados tengan la capacidad de aplicar en el campo laboral lo aprendido en el Centro de Capacitación, colaborando de esta forma al desarrollo humano y profesional de toda la población de la República Dominicana.

En “**FORIAN**” están comprometidos a emplear todos sus conocimientos profesionales, calidad humana y experiencia para cumplir los objetivos como institución.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Gráfico No. 3



Fuente. Autoría propia

Considerando que la Consultora es relativamente joven en relación a otras, Establecidas en el mercado, se hace necesario implementar estrategias de alto impacto para potenciar la cantidad de clientes y así aumentar el número de personas y empresas interesadas en la capacitación de recursos humanos. En tal sentido se realizara una investigación a los fines de conocer las opiniones de los estudiantes y así establecer las estrategias necesarias para lograr los objetivos de la investigación.

2.6 Metodología de la Investigación

La metodología a utilizar en esta investigación es el método inductivo el cual se utiliza en hechos observados, a través de objeto de estudio y del comportamiento particular, a lo general.

- **Descripción de la muestra.**

La muestra seleccionada por conveniencia y se aplicara de manera aleatoria mediante un instrumento de recolección de datos o cuestionario, el cual estará estructurado de 9 preguntas para una población de 100 estudiantes de una universidad privada que se aplicó a los mismos de diferentes carreras tanto en grado como postgrado, con una distribución muestral 60-40. Se escogió una población que estuviera en edades comprendidas entre 23-26 y 30 -35, entre hombre y mujeres de manera anónima. Para un margen de error de 5% de la muestra, 20 de estas fueron desestimadas por no corresponder el objetivo perseguido por la institución, por lo que la muestra efectiva consta de un universo de 80 personas.

2.7 Resultados del Levantamiento de Información

Tabla No. 1

Valoración de la percepción de actores y estudiantes respecto a la dimensión Liderazgo transformacional, empoderamiento y Apoyo

DECLARACIÓN							
Liderazgo Compartido y Apoyo	TD	D	A	TA	S/R	A +TA	%
El personal es involucrado de forma constante en el debate y toma de decisiones en la mayoría de los asuntos del Centro de capacitación		3	10	7		17	85.0
El director incluye las sugerencias del personal para tomar decisiones		2	14	4		18	90.0
El personal tiene acceso a información relevante o clave		4	10	6		16	80.0
El director es proactivo y orienta hacia las áreas donde se necesita apoyo		2	9	9		18	90.0
Oportunidades se proporcionan al personal para iniciar el cambio		2	12	6		18	90.0
El director comparte la responsabilidad principal y recompensa las acciones innovadoras		4	10	6		16	80.0
El director participa democráticamente compartiendo el poder y la autoridad con el personal		6	8	6		14	70.0
El liderazgo es promovido y alimentado entre el personal	2	5	8	5		13	65.0
La toma de decisiones se lleva a cabo a través de comités y el empoderamiento y comunicación entre sus subalternos	1	5	8	4	2	12	60.0
Los interesados asumen la responsabilidad compartida y la rendición de cuentas para el aprendizaje del estudiante, sin evidencia del poder impuesto y la autoridad		5	10	5		15	75.0
Total	3	38	99	58	2		
Por ciento	1.5	19.0	49.5	29.0	1.0		

Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA) Sin respuesta (S/R) Levantamiento Realizado en fecha del 1a15-3-2018

Tabla No. 2

Valoración de la percepción de actores del Centro de Capacitación respecto a la dimensión Valores, Visión Compartidos y Motivación

DECLARACIÓN						
Valores y Visión Compartidos	T D	D	A	TA	A +T A	%
Existe un proceso de colaboración para desarrollar un sentimiento de valores compartidos entre el Centro y los colaboradores		4	12	4	16	80 .0
Valores compartidos apoyan las normas de conducta que guían las decisiones sobre la enseñanza – aprendizaje		2	12	6	18	90 .0
El personal comparte puntos de vista sobre la mejora del Centro sin desviación, en el aprendizaje del estudiante		3	8	9	17	85 .0
Las decisiones están en correspondencia con los valores y visión motivación con los colaboradores del Centro de Capacitación		2	10	8	18	90 .0
Existe un proceso conjunto para el desarrollo de una visión compartida entre el Centro y sus subalternos		4	11	5	16	80 .0
Los objetivos del se Centro en el aprendizaje del estudiante va más allá del aprendizaje del Centro del capacitación	1	5	3	11	14	70 .0
Las políticas y los programas se corresponden con la visión de la Carrera		2	10	8	18	90 .0
Las partes interesadas participan activamente en la creación de altas expectativas que sirvan para aumentar el rendimiento académico		1	14	5	19	95 .0
Total	1	23	80	56		
Por ciento	0.6	14.4	50.0	35.0		
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>						
Sin respuesta (S/R)						

Fuente. Levantamiento realizado del 1al15 del 2018

Tabla No. 3

Valoración de la percepción de actores de la Centro de Capacitación
respecto a la dimensión Aprendizaje Colectivo y Aplicación

DECLARACIÓN							
Aprendizaje Colectivo y Aplicación	TD	D	A	TA	S/R	A +TA	%
El personal trabaja conjuntamente en la búsqueda de conocimiento, habilidades y estrategias y aplica este nuevo conocimiento a su trabajo		5	7	8		15	75.0
Existen relaciones colegiada entre el personal que reflejan el compromiso a los esfuerzos de mejora del Centro		2	14	3	1	17	85.0
Hay plan de personal y trabajo conjunto para buscar soluciones a las diversas necesidades del estudiantes		4	14	1	1	15	75.0
Una variedad de oportunidades y estructuras existen para el aprendizaje colectivo a través del diálogo abierto		5	8	6	1	14	70.0
El personal entabla un diálogo que refleja el respeto a la diversidad de ideas que conducen a la investigación continua		4	6	10		16	80.0
El desarrollo profesional se centra en la enseñanza y el aprendizaje		1	8	11		19	95.0
Personal docente y las partes interesadas aprender juntos y aplican los nuevos conocimientos para resolver problemas	1	4	7	8		15	75.0
Personal docente está comprometido con los programas que mejoran el aprendizaje	1	1	7	11		18	90.0
Total	2	26	71	58	3		
Por ciento	1.3	16.3	44.4	36.3	1.9		
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>							
<i>Sin respuesta (S/R)</i>							

Tabla No. 4

Valoración de la percepción de actores del Centro de Capacitación respecto a la dimensión Práctica Personal Compartida

DECLARACIÓN						
Práctica Personal Compartida	TD	D	A	TA	A +TA	%
Existe oportunidad para el personal de observar a sus pares y ofrecer motivación		4	13	3	16	80.0
El personal provee retroalimentación a los pares relacionadas a las prácticas de enseñanza		2	13	5	18	90.0
El personal de manera informal comparte ideas y sugerencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes		3	10	7	17	85.0
El personal de manera informal colabora y revisa el trabajo del estudiante para compartir y mejorar las prácticas de enseñanza		4	8	8	16	80.0
Existe oportunidad para el entrenamiento y practica a través de lo aprendido en el Centro		2	8	10	18	90.0
Las personas y los equipos tienen la oportunidad de aplicar lo aprendido y compartir los resultados de sus prácticas	1	1	8	10	18	90.0
Total	1	16	60	43		
Por ciento	0.8	13.3	50.0	35.8		
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>						

Levantamiento realizado del 1 al 15-3-2018

Tabla No. 5

Valoración de la percepción de actores de estudiantes, respecto a la dimensión Condiciones de Apoyo / Relaciones personales

DECLARACIÓN						
Condiciones de Apoyo / Relaciones	D	A	TA	S/R	A +TA	%
Cuidado de las relaciones existentes entre el personal y los estudiantes que se basa en la confianza y el respeto	2	9	9		18	90.0
Una cultura de confianza y respecto existe para sumir riesgos	3	8	8	1	16	80.0
Logro excepcional es reconocido y celebrado regularmente en nuestra escuela	5	11	4		15	75.0
Personal de la Carrera e interesados exhiben un esfuerzo sostenido y uniforme para incorporar el cambio en la cultura de la Carrera	3	12	5		17	85.0
Total	13	40	26	1		
Por ciento	16.3	50.0	32.5	1.3		
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>						
Sin respuesta (S/R)						

Tabla No. 6

Valoración de la percepción de actores de los estudiantes respecto a la dimensión Condiciones de Apoyo / Estructura

DECLARACIÓN							
Condiciones de Apoyo / Estructuras	TD	D	A	TA	S/R	A +TA	%
Tiempo es previsto para facilitar el trabajo colaborativo entre docente y estudiante		3	11	3	3	14	70
El horario promueve aprendizaje colectivo y la práctica compartida		2	13	5		18	90
Recursos financieros están disponibles para el desarrollo de la capacitación		3	11	5	1	16	80
Tecnología apropiada y material educativo están disponibles al participante			10	10		20	100
Recurso de personas prestan asesoramiento y apoyo para el aprendizaje continuo		1	9	10		19	95
La instalación del Centro es limpia, atractiva y acogedora		3	8	9		17	85
La proximidad de personal de grado y el personal de la consultora permite la facilidad de colaboración con colegas		1	14	5		19	95
Sistema de comunicación promueve los intercambios de información entre el participante	1	1	12	6		18	90
El sistema de información promueve un flujo de información a través de toda la comunidad del centro incluyendo: personal de oficina, y miembros de la sociedad.		5	8	6	1	14	70
Total	1	19	96	59	5		
Por ciento	0.6	10.6	53.3	32.8	2.8		
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>							
Sin respuesta (S/R)							

2.8 Informe General del Levantamiento de Información

Conforme a los resultados obtenidos presentados en las tablas se estará analizando las dimensiones más relevantes en cada una de las mismas arrojada por el estudio de campo realizado. En tal sentido se inicia con los resultados de la primera tabla en donde se mide la dimensión valoración de la percepción de actores y estudiantes respecto a la dimensión Liderazgo transformacional y el empoderamiento y apoyo siendo el valor más alto en totalmente de acuerdo y acuerdo , las preguntas relacionadas al Director es proactivo y orienta hacia áreas donde se necesita apoyo, incluye a su personal para en la toma de decisiones, y tiene apertura para las oportunidades que se aparecen, con resultado de un 90%, es importante destacar que la existe una valoración de un 80% en la que el director comparte la responsabilidad principal y ofrece recompensa a las ideas innovadores del personal.

En esta dimensión se observa que la suma de A/+TA tiene un rango total de aceptación de 49.5% estos datos refleja que el participante observa que el Director tiene un buen manejo del personal que asiste al Centro de Capacitación.

Al evaluar los resultados de la tabla No. 2 en la dimensión Valores, misión compartida y motivación se observó que los resultados de Las decisiones están en correspondencia con los valores y visión motivación con los colaboradores del Centro de Capacitación para un resultado positivo de un 90% Las partes interesadas participan activamente en la creación de altas expectativas que sirvan para aumentar el rendimiento y aprendizaje para un total de A +TA de 95%. Estos resultados evidencia el curso del trabajo que realiza el centro acorde con su misión y filosofía institucional dejándolos en una posición de gran valor, visto desde el tiempo de formación y capacitación profesional avanzada que tiene en el mercado.

Los resultados de la Tabla No. 3, al evaluar el aprendizaje colectivo y su aplicación se observa un alto porcentaje de compromiso con el mejoramiento de los programas de enseñanza- aprendizaje en el desarrollo profesional, por parte del personal docente en donde el 95%, de igual forma se aluce al respeto y diversidad de ideas por parte del docente con un porcentaje de A+TA en un 90% lo que la conduce a una educación continua, vista esta valoración se entiende que el colectivo de actores que intervienen en esta formación asume una aptitud de mejorar la forma de conducir y llevar el aprendizaje a los estudiantes. Un buen punto aprovechable para realizar los ajustes necesarios que requiera la Consultora.

En los resultados de la Valoración de la práctica compartida trabajada en la Tabla No. 4 se observa que el personal de manera informal colabora y revisa el trabajo del estudiante para compartir y mejorar las prácticas de enseñanza, al igual que existe oportunidad para entrenamiento y practica a través de lo aprendido en el Centro de enseñanza aplicar lo aprendido y compartir los resultados de sus prácticas, con una valoración de 90% en tres de las preguntas realizadas. Estos resultados con una puntuación total de 60% y 43% ubicados entre A y TD información que mueve a pensar en la disposición de llevar a la practicas los conocimientos aprendidos por parte de los estudiantes para lograr los objetivos trazados por la institución formadora.

Al analizar los resultados de la tabla No. 5 en la valoración de apoyo y relaciones personales se destaca una valoración alta de un 90% basada en la confianza y el respeto de un 90% , para asumir riesgos así ,el reconocimiento de logros obtenidos .

En la valoración de la percepción del estudiante se observó que se brinda asesoramiento para el aprendizaje en un 95% y un 100% para facilidades en la tecnológica.

La investigación de campo confirma la hipótesis NO. 1 planteada al inicio de la investigación, en lo que el Liderazgo Transformacional es la herramienta por excelencia para lograr el empoderamiento mostrado por el alumno y el liderazgo transformacional del profesor tendrán una relación positiva con el aprendizaje afectivo y el aprendizaje cognitivo.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

En este capítulo se planteara un modelo de gestión para la empresa consultora Forian, S.R.L.

A los fines de poder competir en el mercado de servicios de educación profesional avanzadas mediante la educación continua como comúnmente es conocida en los ámbitos académicos y organizaciones de diferentes sectores productivos del país.

Es importante destacar que esta empresa Consultora tiene una estructura organizacional totalmente plana de manera horizontal en la que se asiste de coordinadores por áreas específicas de conocimiento y especialización.

Se sugiere que la misma cree una estructura dentro de su Organigrama ubicada por encima de los coordinadores de áreas, la cual sirva de filtro en las programaciones y estructuraciones de los programas ya instalados y los que posteriormente integrara a su portafolio de servicios de formación especializada, de esta forma y de manera consensuada se podrá integrar nuevos conocimientos para agregar valor a la oferta de la Institución. Es estructura rendirá cuenta al Presidente o Consejo Administrativo-Académico el cual deberá apoyar la misma en todas las propuestas que se generen desde ella tanto en lo económico en la aprobación de sus propuestas.

Los programas de educación continuada o permanente, en la actualidad se orientan a responder a las necesidades de capacitación, actualización, profundización y especialización en áreas específicas, que le permitan incorporarse con las exigencias de competitividad del sistema productivo nacional. Se debe establecer un nivel alto de importancia a los convenios con instituciones del mismo sector sean nacionales o internacionales, valorando el nivel del a excelencia académica mediante el contenido de sus programas y el ejercicio de calidad en la práctica docente.

Se deberá dar seguimiento a los convenios institucionales promovidos por la consultora a través de la Educación Permanente y de los Directores, inclusive con participación de instituciones de educación superior extranjeras por convenios interinstitucionales, de tal forma de apoyar y promover, con actividades propias de su naturaleza, los convenios con instituciones afines, nacionales o extranjeras, incluyendo ofertas bajo la modalidad “on line” y /o a distancia.

El proceso de cambio y transformación social, económico, cultural y tecnológico que está experimentando la sociedad global y nacional, han modificado todos los tipos de relaciones productivas, comerciales, gerenciales, institucionales imperantes en la actualidad en el complejo mundo de los negocios.

Frente a los retos y desafíos del mundo en el proceso de la globalización de la economía, las instituciones educativas deben enfrentarlos, con políticas educativas innovadoras y modernas, para que todos los recursos humanos tengan la competencia y calidad requerida por las empresas.

La Educación Permanente es una de las más importantes y frecuentes modalidades de vinculación con la sociedad en su conjunto y de manera particular con el sector productivo y de servicios, frente a la permanente necesidad de actualización profesional y capacitación, a los fines de hacer frente a los procesos de competencia y competitividad empresarial en el contexto de la globalización de la economía mundial.

El sistema de educación permanente de la Consultora deberá estar directamente vinculada e interrelacionada con los sectores productivos del país para contribuir a la capacitación, actualización, modernización, tanto de sus

recursos humanos como de los procesos gerenciales, de acuerdo al avance y desarrollo de todos los campos del saber, mediante el uso de todos los tipos de tecnología de la información y la comunicación, con lo cual se alcanzaría un aprendizaje significativo, pertinente y relevante.

En el contexto de la nueva realidad social y económica que enfrenta la sociedad dominicana, frente a la apertura comercial y los tratados de libre comercio, cada vez es mayor la necesidad de actualización periódica de los profesionales para ofrecer respuesta oportuna, eficaz y de calidad a las cambiantes exigencias del nuevo entorno económico y tecnológico que incide en las practica empresarial.

El Sistema de Educación Especializada, se concibe como una modalidad de educación para toda la vida, concibiendo el aprendizaje como una función permanente, encaminada a la renovación de los conocimientos, para ofrecer respuestas innovadoras a los exigentes cambios y transformaciones que experimenta el mundo de los negocios.

A continuación se presentara un modelo que permita gestionar a la institución de manera eficiente encaminada al logro de los objetivos perseguidos por la misma.

3.1 Gestión De Educación y Formación Profesional

Los programas de Educación Especializada y de formación profesional ofrecen a la comunidad en general , que exige lideres capaces de gerencial con cambios de conducta que impacten el desempeño de los recursos humanos y la gestión productiva, por lo que a través de una participación organizada con las diferentes áreas de coordinación que dan origen en diferentes opciones a ofertas

de formación continuada, se pueda cumplir cabalmente con este propósito descrito en los objetivos planteados , los que reportaran en calidad de registro, apoyo logístico y centralización de programas de formación especializada a la gerencia de la consultora, de esta manera se puede optimizar la operación del sistema de formación avanzada.

La satisfacción de los clientes es la base fundamental del Centro mediante la aplicación de la p Política de Calidad que ofrece Forian, Srl a través de sus programas de formación profesional al avanzada ya instalados en la Consultora, es el punto de partida de aplicación del sistema e gestión enfocado siempre a competir con calidad y cumplimiento en todos los servicios n ofertados por las diferentes opciones para lograr las expectativas deseadas, asume s compromisos como:

- Brindar ofertas integrales de servicios técnico-científicos, altamente especializados, nl respaldo de las coordinaciones académicas.
- Ofrecer respuestas apropiadas, con el grupo de profesionales interdisciplinarios, a e integrar las acciones que permitan responder a las diferentes necesidades del sector.
- Lograr un mayor acercamiento a los diferentes grupos de actores sociales del sector n en la que opera el Centro.
- Consolidar los servicios en la comunidad y a la sociedad.
- Todos estos compromisos asumidos, los vamos a lograr con el apoyo incondicional del Talento H humano y valores y principios institucionales
- Diagnóstico de necesidades y demandas
- Definición de opciones programáticas para responder a necesidades y demandas

Opciones para la oferta de servicios:

-Centralizada

-Descentralizada

En términos genéricos la Educación Continua como comúnmente se denomina, tiene dos niveles:

a) Formación

b) Capacitación-actualización

Donde se desarrolla en situaciones de partida doble:

a) Contratación a partir de oferta curricular existente

b) Contratación a partir de oferta consensuada.

c) Oferta preparada con exclusividad a la solicitud de los clientes

Se puede concebir este programa de en cuatro categorías:

- Programas Abiertos

Son Programas de formación, capacitación y actualización para egresados, profesionales de e distintas disciplinas y universidades para la comunidad en general.

- Programas Corporativos

Son programas que responden a las necesidades de capacitación, actualización y desarrollo s organizaciones. Se diseñan y construyen a la medida de las necesidades y requerimientos de la empresa de hoy, en un entorno cambiante y globalizado, incluyendo bajo la modalidad "in house".

- Programas de Enlace

Son programas de formación y en algunos casos de acreditación que se ofrecen a los clientes dirigidos a la comunidad empresarial, profesionales o personas interesadas en obtener nuevos conocimientos.

Certificaciones/Diplomas:

Se requiere de una asistencia de un 80% para obtener cualquiera de las dos modalidades un Certificado de Participación o un Diploma de Aprobación este último se obtiene, si cumple con la asistencia se somete a evaluaciones con la finalidad de recibir una acreditación previamente solicitada al momento de su inscripción, aprobada y supervisada por la coordinación correspondiente.

Actualmente deberá poseer un Sistema Informatizado de sus programas, por lo que se llevará a un control del desarrollo de las ofertas de capacitación desde la inscripción hasta la finalización de la oferta.

La satisfacción de los CLIENTES es la base fundamental del Sistema de Calidad, que ofrece la consultora, es el punto de partida de aplicación del sistema de gestión enfocada a competir con calidad y cumplimiento en todos los servicios ofrecidos por la Consultora.

Para lograr lo anterior, es muy importante asumir los siguientes compromisos:

- Brindar ofertas integrales de servicios, altamente especializados, con el respaldo de las Coordinaciones Académicas.
- Ofrecer respuestas apropiadas, con el grupo de profesionales interdisciplinarios, a fin de integrar las acciones que permitan responder a las diferentes necesidades del sector.

- Lograr un mayor acercamiento a los diferentes grupos de actores sociales del medio donde se inserta la Consultora.
- Consolidar los servicios de capacitación que ofrece con los colaboradores y la comunidad académica y a la sociedad.

Todos estos compromisos asumidos, se lograrán con el apoyo incondicional del Talento Humano y los valores inherentes a la cultura organizacional, tales como transparencia, cumplimiento, seriedad, idoneidad, eficacia y eficiencia de cada una de las actividades que se desarrolla el Centro en procura del mejoramiento continuo y la satisfacción total del Cliente.

A área académica manteniendo su independencia gerencial bajo supervisión del CEO de la Consultora.

Cada dependencia mantiene sus estrategias:

- Diagnóstico de necesidades y demandas
- Definición de opciones programáticas para responder a necesidades y demandas
- Opciones para la oferta de servicios:
 - Centralizada
 - Descentralizada

En términos genéricos tiene dos niveles:

- a) Formación
- b) Capacitación-actualización

Donde se desarrolla en situaciones de partida:

- c) Contratación a partir de oferta curricular existente
- d) Contratación a partir de oferta consensuada.

- Oferta preparada con exclusividad a la solicitud del clientes

Se puede concebir este programa de formación especializada en cuatro categorías:

- Programas Abiertos

Son Programas de formación, capacitación y actualización para egresados, profesionales de distintas disciplinas y universidades y para la comunidad en general.

- Programas Corporativos

Son programas que responden a las necesidades de capacitación, actualización y desarrolla lass organizaciones. Se diseñan y construyen a la medida de las necesidades y requerimientos de la empresa de hoy, en un entorno cambiante y globalizado, incluyendo bajo la modalidad conocida como “in house”.

- Programas de Enlace

Son programas de formación y en algunos casos de acreditación que ofrecen los diferente áreas de coordinación dirigidos a la comunidad empresarial, profesionales o personas interesadas en adquirir conocimientos.

Certificaciones/Diplomas:

Se requiere de una asistencia de un 80% para obtener cualquiera de las dos modalidades: Certificado de Participación o un Diploma de Aprobado.

Este último se obtiene, si además de cumplir con la asistencia se somete a evaluaciones con la finalidad de recibir una acreditación previamente solicitada al momento de su inscripción y aprobada y supervisada por el Coordinador correspondiente.

Objetivos Propuestos

Objetivo General

Integrar, promover, desarrollar e incrementar la educación y actualización profesional en las áreas de negocios, de servicios y de la tecnología de información a través de la utilización de los recursos internos y externos de la Consultora.

Objetivos específicos:

- Integrar e Incrementar y fomentar la acción de servicios, teniendo en cuenta el análisis del entorno, las potencialidades y fortalezas que la organización y que posee o genere desde la perspectiva científica y tecnológica de los próximos años, a fin que la institución mantenga su función como agente de cambio social, económico y ambiental del país.
- Ampliar las oportunidades a jóvenes de superar deficiencias en el conocimiento para su inserción a la educación y especialización.

- Contribuir con la formación de recursos humanos de alto rendimiento competitivo, a nivel la especialización e innovación continua de los conocimientos necesarios, que les permita en corto tiempo, incorporarse al mercado e impulsar el desarrollo de los sectores productivos y de servicio de su comunidad y del país.
- Establecer relaciones con los Institutos Técnicos Superiores Comunitarios y ofrecer programas de formaciones continuas que permitan fomentar el emprendimiento y elevar la calidad de vida de los recursos humanos calificados en áreas de nuevas demandas fundamentalmente en las áreas productivas, de servicio y de negocios.

3.2 Estrategias Sugeridas para Implementación

Se ha identificado la urgente necesidad de implementar la captura de información del cliente para ser utilizada de manera eficiente con el objetivo de personalizar el servicio y realizar campañas proactivas ofreciendo los servicios de calidad del Centro de Especialización avanzada. Esta información es fundamental para mejorar el posicionamiento en el mercado de la institución y crear ventajas competitivas ya que en términos generales en las empresas del sector no se evidencia la existencia de un departamento de investigación de mercados o estructura de mercadeo, por lo que se hace necesaria la información del cliente la elaboración de estrategias de ventas del servicio a los clientes potenciales, siendo el mercado tan competitivo el cual requiere el uso de herramientas que permitan utilizar la información del cliente de manera adecuada.

3.3 Estrategia de identificación la oportunidad de mejorar las relaciones con los clientes.

- Implementar un sistema de Relación con los Clientes esta estrategia conllevara a la obtención de un banco de datos con informaciones de clientes con productos y servicios y la frecuencia con que lo adquieren.
- Utilizar la capacidad ociosa del personal enfocarla en el contacto con el cliente
- Realizar ventas proactivas basados en el comportamiento de compra de los clientes

Partes interesadas: Clientes/Empresa

Políticas Estratégicas (FCE) Revisión de los recursos actuales humanos y tecnológicos.

Situación Deseada. Definir los patrones de compra de los clientes y ofrecer ofertas atractivas basadas en el comportamiento de compra del servicio.

Acciones Previstas. Adquisición del software CRM, por parte de la consultora

Desarrollar un plan para la fidelización de los clientes, desarrollando relaciones a largo plazo con los clientes

En la valoración de la percepción del estudiante se observó que se brinda asesoramiento para el aprendizaje en un 95% y un 100% para facilidades en la tecnológica.

La investigación de campo confirma la hipótesis NO. 1 planteada al inicio de la investigación, en lo que el Liderazgo Transformacional es la herramienta por excelencia para lograr el empoderamiento mostrado por el alumno y el liderazgo transformacional del profesor tendrán una relación positiva con el aprendizaje afectivo y el aprendizaje cognitivo.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

Despues de realizar una intensa revisión bibliografía, y de auxiliarnos de los instrumentos especificados en la metodología de investigan se confirma la hipotes No. 1 Plasmada en la propuesta de investigación en donde se afirma que el liderazgo Transformacional es una herramienta positiva para el desaroollo de programa de formación y especialización avanzada mediante un proceso de enseñanza –aprendizaje motivador e inspirador transmitido por un discente que maneje esta herramienta de manera eficaz para obtener los logros ´planteados en la organización objeto de esta investigación

RECOMENDACIÓN

Para los fines de realizar recomendaciones acertivas y especificas a la Consultora FORIAN,SrL le sugerimos integrar algunas sugerencias que fueron reveladas durante el estudio y que ameritan la aprobación consensuada de la Gerencia de la Consultora, a sabiendas de que el mercado en que se inserta sus servicios la cual compite de manera fuerte, tanto nacional como internacional, asi como factores externos que puedes incidir e.n la crecimiento y posicionamiento de la marca de la Consultora.

Se sugiere que este esfuerzo realizado por uno de los dirigentes de la institución objeto de estudio sea valorado como una propuesta de valor e implementación de los sugerido en el ultimo capitulo desarrollado en este proyecto de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia, (2006) *Desempeño Por Competencias: Evaluación de 360º*- 1ª edición, Buenos Aires, Editora Garnica,, Pág. 27

Chávez Martínez, Gustavo (2006) *Adminístrate Hoy*, México, Editora Casco-Sicco, Pág. 143, Cap. 20.

Chiavenato, Idalberto (2000) *Administración de Recursos Humanos*, México, 5ta edición, editora Mc Graw-Hill, pág. 357-362.

Díaz, F. y Montalbán, M., (2004). *El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el desempeño laboral*. Editorial UOC, España.

Daft, (2006), *La Experiencia del Liderazgo* Thomson, 1era. Edición, Cap. I, Pág. 5

Finkel, Lucila: (2005). *La organización social en el desempeño laboral*. Pirámide. Págs. 336-343.

TayalsDonadith, 2009. *El Liderazgo Genuino*, 2da. Edicion; Editora Lulu

Vancevich, J., (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México

INTERNET:

Alvares Tomas (2012).

<http://www.coachegsgrap.com/articulos/item/22-eldirectivo/coach>.

Daniel Tigani. Elementos Básicos de Liderazgo

www.leonis-moargentino.com.as/inst340.htm

Britt, Davison, Bliese y Castro, 2006 <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

.Alles, Martha Alicia, (2006) Desempeño por Competencias. Evaluacion de 360 Grados.

Primera edición. Buenos Aires. Editora Garnica pag- 27

Avolio, B. y Bass, B. (1991). The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals. Binghamton (Nueva Jersey): Bass and Avolio and Associates. — (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set. Redwood City (California): Mind Garden.

Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire

.Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower

Development and Performance: a Field Experiment. Academy of Management Journal, 45 (4), 735-744 Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment. Academy of Management Journal, 45

- (4), 735-744. Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto (California): Consulting Psychologists Press.
- Bloom, B. S., Hastings, J. T. y Madaus, G. F. (1971). *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Baba, V. V. y Ace, M. E. (1989). Serendipity in Leadership: Initiating Structure and Consideration in the Classroom. *Human Relations*, 42 (6), 509-525.
- Barón, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barroso Castro, C., Villegas Perriñana, M. M. y Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational Leadership and Followers' Attitudes: the Mediating Role of Psychological Empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1842-1863.
- Bolkan, S. y Goodboy, A. K. (2009). Transformational Leadership in the Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and Teacher Credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36 (4), 296-306.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York:
- Bloom, B. S. y Masia, B. B. (1964). *Taxonomy of Education Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook 2: Affective Domain*. Nueva York: McKay.
- Luechauer, D. L. y Shulman, G. M. (1992). Moving from Bureaucracy to Empowerment: Shifting Paradigms to Practice what we Preach in Class. *Midwest Academy of Management*, St. Charles, Illinois, Estados Unidos, Abril 1992. — (2002). Creating Empowered Learners: a Decade Trying to Practice what we Teach. *Organizational Development Journal*, 20, 42-50.

- Borrego Alés, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (1), 17-28.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology An International Review*, 50
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988).. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Dvir, T., Eden, D,
- Chavez Martinez, Gustavo 2006, *Administrare hoy*, Mexico. Editora Casco-Sicco Pag.43-
- Chiavenato ,Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México 5ta. Edición. Editora Mac-graw Hill, pag, 357-362
- Daf, (2006) *La Experiencia del Liderazgo*. Thompson, 1ra. Edición, Capítulo I Pag 5
- Harper y Row. Catt, S., Miller, D. y Schallenkamp, K. (2007). You are the Key: Communicate for Learning Effectiveness. *Education*, 127 (3), 369-377.
- Frymier, A. B. y Houser, M. (1999). The Revised Learning Indicators Scale. *Communication Studies*, 50, 1-12.
- Frymier, A. B., Shulman, G. M. y Houser, M. L. (1996). The Development of a Learner Empowerment Measure. *Communication Education*, 45 (3), 181-199.
- Gairín, J. y Goicoechea, J. (2008). La investigación en organización escolar. *Revista de Psicodidáctica*, 13 (2), 138-156.
- Gill, A., Tibrewala, R., Poczter, A., Biger, N., Mand, H. S., Sharma, S. P. y Dhande, K. S. (2010). Effects of Transformational Leadership on Student Educational Satisfaction and Student Stress. *The Open Education Journal*, 3, 1-9.
- Goicoechea, J. (2007). Descripción del desarrollo organizacional y

curricular de diferentes tipos de centros y etapas educativas. *Revista de Psicodidáctica*, 12 (2), 195-220.

Harrison, J. L. (2011). Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 4 (1), 82-136. Harvey, S., Royal, M. y Stout, D. (2003). Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings. *Psychological Reports*, 92 (2), 395-402.

Houser, M. y Frymier, A. B. (2009). The Role of Student Characteristics and Teacher Behaviors in Students' Learner Empowerment. *Communication Education*, 58 (1), 35-53. Judge,

Maquilón Sánchez, J. J. y Hernández Pina, F. (2011). Influencia de la motivación en el rendimiento académico de los estudiantes de formación profesional. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14 (1), 81-100.

McCroskey, J. C. (1994). Assessment of Affect toward Communication and Affect toward Instruction in Communication. En S. Morreale y M. Brooks (Eds.), 1994 SCA Summer Conference Proceedings and Prepared Remarks: Assessing College Student Competence in Speech Communication. Annandale (Virginia): Speech Communication

T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: a Meta-Analytic Test of their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768. Kramer, M. W. y Pier, P. M. (1999). Students' Perceptions of Effective and Ineffective Communication by College Teachers. *Southern Communication Journal*, 65 (1), 16-33. Krathwohl, D. RCreating Empowered Learners: a Decade Trying to Practice what we

Teach. *Organizational Development Journal*, 20, 42-50.

Thayals, Donadith, 2009. El Liderazgo Genuino, 2da. Edición. Editora Lulú.

San Saturnino Muran, N. y Goicoechea Piérola, J.
J.LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL,
EMPODERAMIENTOYAPRENDIZAJE:
UNESTUDIOENCICLOSFORMATIVOSDE GRADOSUPERIOR

Revista de Educación, 362. Septiembre-diciembre 2013, pp. 594-622 Fecha de entrada: 14-01-2012 Fecha de aceptación: 01-06-2012 617

Noland, A. K. (2005). The Relationship between Teacher Transformational Leadership and Student Outcomes. Oxford (Ohio): Miami University.
Paulsel, M. L. (2005). Classroom Justice as a Predictor of Students' Perceptions of Empowerment and Emotional Response. Morgantown (Virginia Occidental): West Virginia University.
Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
Pounder, J. S. (2003). Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction. *Journal of Management Development*, 22 (1), 6 -13. — (2008).

Transformational Classroom Leadership: a Novel Approach to Evaluating Classroom Performance. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 33 (3), 233-243.
Ros, I., Goikoetxea, J., Gairín, J. y Lekue, P. (2012). Implicación del alumnado en la escuela: diferencias interindividuales e intercentros. *Revista de Psicodidáctica*, 17 (2), 291-307.
Shih, P. C., Martínez-Molina, A. y Garrido, L. E. (2010). EBA-Q: evaluación de la calidad percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid. Technical Report. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
Spreitzer, G. M. (2007).

Taking Stock: A Review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. En C. Cooper y J. Barling (Eds.), *The Handbook of Organizational Behavior* (54-72). Thousand Oaks

(California): Sage Publications. Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681. Walumbwa, F. O., Wu, C. y Ojode, L. A. (2004). Gender and Instructional Outcomes: the Mediating Role of Leadership Style. *Journal of Management Development*, 23 (2), 124-140. Weber, K. y Patterson, B. R. (2000). Student Interest, Empowerment and Motivation. *Communication Research Reports*, 17 (1), 22. Weber, K., Martin, M. M. y Cayanus, J. L. (2004). Why Students Communicate with their Instructors: a Multi-Study Reexamination of Student Interest. International Communication Association, Nueva Orleans, Luisiana, Estados Unidos. 27 de Mayo de 2004.

Weber, K., Martin, M. M. y Patterson, B. R. (2001). Teacher Behavior, Student Interest and Affective Learning: Putting Theory to Practice. *Journal of Applied Communication Research*, 29, 71-90.

San Saturnino Muran, N. y Goicoechea Piédrola, J.
J.LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL,
EMPODERAMIENTOYAPRENDIZAJE:
UNESTUDIOENCICLOSFORMATIVOSDE GRADOSUPERIOR

ANEXOS



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Edwin A. Sánchez Bracis, cédula 001-14170410-4, matrícula de la Universidad APEC 2010-1043, estudiante de término del programa de maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Formación integral avanzada en negocios,
(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:

Análisis de la incidencia del liderazgo transformacional en el proceso enseñanza-aprendizaje. (Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el valor del liderazgo transformacional como

Herramienta de enseñanza
(Firma del estudiante)

Yo, Alonso Nuñez
(Nombre de quien autoriza en la empresa)
Director académico y gerente de operaciones
(Cargo que ocupa)

cédula 001-00565702, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma]
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)





VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ANTEPROYECTO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GERENCIA y PRODUCTIVIDAD**

TÍTULO:

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN SANTO DOMINGO.RD.
CASO. FORMACION INTEGRAL AVANZADA EN NEGOCIOS,
FORIAN SRL. AÑO 2017**

POSTULANTE

Edwin Sánchez
2016-1643

FACILITADORA

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D.N

Diciembre,2017

INTRODUCCIÓN

El liderazgo determina en buenas medidas la forma en que se comporta la organización, sus capacidades estratégicas de adaptación y de innovación así como sus habilidades implementadas a corto y largo plazo, logrando así llegar a la conclusión de que el liderazgo es un factor decisivo a la hora de predecir el futuro de las organizaciones.

En el presente estudio sobre el Liderazgo se trabajará con una población de empleados, en la cual se evaluará con un instrumento de recolección de datos, las herramientas administrativas que cumplen de los objetivos de trabajo y la labor gerencial de un centro de capacitación.

La realidad del rol de un líder va más allá del simple hecho de motivar, influir, gestionar y evaluar. A nivel mundial las organizaciones están implantando el liderazgo como una herramienta administrativa gerencial para gestionar el cumplimiento de los objetivos administrativos y a la vez lograr consolidar un equipo de trabajo que realice una labor con entusiasmo y dedicación.

Los gerentes sin liderazgo inciden en los altos costos de la operación. Hay quienes ya están sacando la cuenta y saben que la respuesta está en más líderes y en menos dirigentes, más respeto y menos arrogancia. Las funciones de un verdadero líder, han evolucionado desde los tiempos de la administración científica hasta las teorías humanistas, ambas planteando teorías distintas pero a la vez complementarias; el líder es una persona que debe poseer muchísimas habilidades gerenciales, tiene que ser una persona humanista para ejercer su cargo con igualdad, tiene que ser una persona con la capacidad de confiar y delegar tareas en su equipo de trabajo, poseer habilidades comunicativas para influir en sus seguidores.

En la empresa se ven constantemente fallas de los equipos que dicen que no alcanzaron los resultados que se habían propuesto por falta del liderazgo, estar en un equipo de trabajo en donde no exista la equidad y el respeto conllevan a la organización a fracasar en sus objetivos organizacionales. La verdad y absoluta realidad es que la falta de liderazgo en la empresa obstaculiza la productividad e impide que su personal trabaje con dedicación.

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro de Formación Integral Avanzada en Negocios, Forian Srl Nace el 6 de octubre del 2016 con el objetivo de brindar una formación integral en negocios con con una alta orientación a resultados y al desarrollo de competencias profesionales, con el firme propósito de lograr que todos sus egresados experimenten un cambio de vida que les permita trascender y lograr sus metas.

Para los fines antes descritos la institución desea implementar como herramienta de gestión de cambio en la enseñanza el **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL** *tomando en cuenta que este liderazgo es un proceso en que los lideres, en el caso que se aplica **Docentes, Seguidores y Estudiantes** realizan esfuerzos para avanzar a un nivel mas alto en dela moral y la motivación, generando esto un impacto positivo y de gran valor en la vida de las personas.*

Ante tal situación el Centro de Formación detecto que los docentes no generaban el nivel de impacto e influencia efectiva a través de la formación que recibiera del Centro el cual requiere llegar a niveles de excelencia deseados y estipulados para de esta forma producir un cambio mayor que agrega valor a los egresados que eligen a FORIAN como opción académica técnica como una institución de alta competencia en formación.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la razón por la cual los docentes de FORIAN no se han empoderado de esta herramienta?

2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Consideran los docentes que esta es una herramienta igual a las otras?.

¿Entienden que esta herramienta no es tan importante como piensa la empresa.?

¿Se sienten desmotivados al considerar que deben dominar esta herramienta para lograr los objetivos de la misma?

3. Objetivos de la investigación

Objetivos Generales:

Analizar la incidencias del Liderazgo Transformacional en el proceso enseñanza-aprendizaje, en Santo Domingo, R.D.. Caso FORMACION INTEGRAL AVANZADA EN NEGOCIOS SRL, FORIAN,2017

• 4 Específicos:

1.- Identificar el liderazgo más predominante que se destaca en el centro de capacitación

2.- Determinar las características o cualidades que más se destacan en el estilo de liderazgo del centro de capacitación

3.- Evaluar el nivel de desempeño de los empleados del centro de capacitación

4.- Determinar los tipos de liderazgo en el centro de capacitación

5. Justificación de la investigación.

La presente investigación tiene como finalidad encontrar la relación existente entre las características que poseen un líder y cómo influyen en el desempeño de sus seguidores, para que estos lleven a la organización a alcanzar sus objetivos organizacionales.

El liderazgo en el campo de la administración de los recursos humanos ha evolucionado bastante en los últimos tiempos permitiendo que las organizaciones evolucionen por igual, cuando hablamos de una institución ya sea de naturaleza privada o sin fines de lucro, hablamos de una entidad que está constituida por un grupo de personas que se dedican al cumplimiento de uno o varios propósitos en común.

Como administradores de recursos humanos, se trata permanentemente con un ser humano volátil e impredecible hace que el trabajo en este campo sea una tarea muy desafiante y sagaz. Es aquí donde surge la importancia de investigar sobre los estilos de liderazgo. Esto se debe al interés de identificar y reconocer los estilos de liderazgo que son empleados en las instituciones y cómo los empleados reaccionan y realizan sus tareas ante cada estilo de líder, y determinar si el liderazgo es un factor estratégico de desarrollo en las organizaciones.

En la República Dominicana existen numerosas empresas que están formando nuevos líderes como una herramienta innovadora, que les permita la efectividad y rentabilidad de la organización.

El tema a presentar es importante para la empresa porque a la vez se puede mostrar como el liderazgo transformacional desempeña sus características y habilidades en cada puesto de la empresa.

En el país las empresas dominicanas están implementando el liderazgo como una herramienta estratégica para el desarrollo de su personal de trabajo, permitiéndole ir a la par con la competencia. En los Centros de Capacitación se imparte el liderazgo como una forma de emplear y desarrollar habilidades en el personal administrativo de cualquier empresa, permitiéndole que su personal pueda desenvolverse.

5.1 Justificación de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad encontrar la relación existente entre las características que poseen un líder y cómo influyen en el desempeño de sus seguidores, para que estos lleven a la organización a alcanzar sus objetivos organizacionales.

El liderazgo en el campo de la administración de los recursos humanos ha evolucionado bastante en los últimos tiempos permitiendo que las organizaciones evolucionen por igual, cuando hablamos de una institución ya sea de naturaleza privada o sin fines de lucro, hablamos de una entidad que está constituida por un grupo de personas que se dedican al cumplimiento de uno o varios propósitos en común.

Como administradores de recursos humanos, se trata permanentemente con un ser humano volátil e impredecible hace que el trabajo en este campo sea una tarea muy desafiante y sagaz. Es aquí donde surge la importancia de investigar sobre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Esto se debe al

interés de identificar y reconocer los estilos de liderazgo que son empleados en las instituciones del estado dominicano, y cómo los empleados reaccionan y realizan sus tareas ante cada estilo de líder, y determinar si el liderazgo es un factor estratégico de desarrollo en las organizaciones.

En la República Dominicana existen numerosas empresas que están formando nuevos líderes como una herramienta innovadora, que les permita la efectividad y rentabilidad de la organización.

El tema a presentar es importante para la empresa porque a la vez se puede mostrar como el liderazgo transformacional desempeña sus características y habilidades en cada puesto organizacional.

En el país las empresas dominicanas están implementando el liderazgo como una herramienta estratégica para el desarrollo de su personal de trabajo, permitiéndole ir a la par con la competencia. En los Centros de Capacitación se imparte el liderazgo como una forma de emplear y desarrollar habilidades en el personal administrativo de cualquier empresa, permitiéndole que su personal pueda desenvolverse

5.2 Justificación metodológica:

Es de considerar que en la mayoría de las investigaciones revisadas sobre liderazgo y satisfacción laboral se ha cambiado el enfoque del basado en las características del líder o la búsqueda de respuestas a la pregunta "¿cómo es el líder?" a otro basado en las conductas apropiadas para dirigir a los subordinados (Bass, 1981). Bass (1981) y Kouzes y Posner (1993) son los autores más citados, ya que han identificado conductas específicas que los líderes deben exhibir para influenciar a su gente y estas conductas pueden ser

medidas y cuantificadas. Algunas aplicaciones de este enfoque, son las evaluaciones que se hacen sobre los programas de "mentoring", los cuales han demostrado mejorar la satisfacción laboral particularmente por su función modeladora del rol (Rhay-Hung et al. 2010; Selzer, 2008).

Las investigaciones revisadas muestran que los líderes que influyen en las actitudes positivas de los empleados (Villalba Moreno, 2001) y aquéllos que ejercen el liderazgo transformacional mejoran la satisfacción laboral de sus seguidores (Al Hussami, 2008; Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007; Emery & Barker, 2007; Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Shieh, Mills & Waltz, 2001; Yi-Feng, 2009). Este tipo de líderes son aquéllos que cambian los valores básicos, creencias, y actitudes de los seguidores con el resultado final de inspirarlos para conseguir objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles mínimos especificados por la organización (Bass, 1981).

5.3 Justificación práctica:

Los líderes que ejercen este tipo de liderazgo cuando retan el *statu quo*, inspiran una visión compartida, capacitan y habilitan a los demás para actuar, sirven como modelo de actuación y animan a actuar, también promueven la satisfacción (Gaertner, 2000; Villalba Moreno, 2001). Por otra parte, Jaskyte (2003) encontró que la orientación a la producción, como componente del comportamiento del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Los estudiosos que investigan la relación entre estos dos constructos, también han descubierto que en ciertas situaciones el líder puede ser innecesario (Jernigan & Beggs, 2010). Esta relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción puede verse moderada por la presencia de neutralizadores (como la orientación profesional) o sustitutos del liderazgo de gran magnitud, como la cohesión grupal, o las tareas intrínsecamente satisfactorias (Jernigan & Beggs, 2010; Yusof & Mohd Shah, 2008).

La teoría de los sustitutos del liderazgo señala que el liderazgo es efectivo en ausencia de sustitutos que actúen "en lugar de" el líder (Kerr&Jermier, 1978). Los sustitutos son aquellas variables situacionales que debilitan el liderazgo y están relacionadas con el criterio analizado (la satisfacción laboral en este caso). En otras palabras la presencia del sustituto aumenta la satisfacción con el trabajo y debilita la influencia del líder. Mientras que los neutralizadores, como variable situacional, influyen en la respuesta de los subordinados en relación con el líder pero la variable en si no está relacionada con la satisfacción laboral, de esta forma un neutralizador vuelve al liderazgo transformacional ineficaz para incrementar la satisfacción en el trabajo (Yusof&MohdShah, 2008).

Resulta importante destacar que también se han realizado investigaciones sobre la relación entre el modo de orientación regulatoria de las personas, la estrategia de influencia social y la satisfacción laboral. De estos estudios se concluye que la satisfacción de los empleados será más alta si las estrategias de influencia utilizadas por el líder encajan en (se ajustan con) el estilo regulatorio de los seguidores (Kruglanski, Pierro&Higgins, 2007).

MARCO REFERENCIA

6.0 Marco Teórico

6.1 El liderazgo

Los estudios sobre el liderazgo tiene antecedente en los grandes pensadores de la historia y su concepto continuara evolucionando a través de las distintas ramas de la administración, los que conocemos como liderazgo se define como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten.

Tayals Danadith (2009)Plantea que “Líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás”. Es la referencia dentro de un grupo de persona que lleva la voz cantante dentro del grupo, su opinión es la más valorada.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerarquía, tiene también la capacidad de incentivar a su equipo de trabajo con base a la autoridad moral que el resto del equipo le concede para conducir sus acciones en dirección del bienestar de la organización.

Daft Richard (2006)resalta que el liderazgo implica una influencia que ocurre entre un grupo o equipo de trabajo con el propósito de realizar cambios importantes a la organización; para Richard la palabra influencia significa “la relación entre las personas, nos facilitan concebir el liderazgo como acto en que un líder dirige a un seguidor”. Sin embargo, el liderazgo es reciproco en la mayoría de las organizaciones los superiores influyen en los subordinados, pero los subordinares también influyen en los superiores con el propósito de que se agrupen en torno a una visión compartida por todo el personal administrativo.

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que traza sus planes organizacionales a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Tayals Danadith (2009) describe que “El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación de entusiasmo y de coraje. Para ser líder hay que tener una cualidades personales muy sobresalientes que muy poco poseen de manera innata, aunque se puedan adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia”.

6.2 Importancia de un líder

Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia.

En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo.

“En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos réditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo

que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Esta misma situación ocurre muchos en otros ámbitos sociales”. Según Cecilia 2013.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, debe motivar para que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación en el liderazgo cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser; es la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. “Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” Chávez (2006).

“En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que el líder posee la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

6.3 Estilos del Liderazgo

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han demostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidad en relación con sus seguidores.

6.4 Liderazgo autocrático

El Liderazgo autocrático es donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. El líder autocrático asume la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones y dirige y controla al subalterno.

Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

6.5 Liderazgo burocrático

Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

6.6 Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. Sin embargo, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas a la organización.

6.7 Liderazgo participativo o democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades.

Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

6.8.1 Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente.

A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

7.0 Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7.1 Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrático de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes.

Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

7.1.1 Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar

de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

8.Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. Los líderes transaccionales se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, y tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

9.0 Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

Definición de liderazgo transformacional

Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

Se podría decir que se trata de un un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

Características del liderazgo transformacional

- aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.
- hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo
- se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo
- hay voluntad de arriesgarse

Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional

Ventajas:

- desarrollo de habilidades sociales
- el líder es un ejemplo a seguir
- aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios
- menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores

- mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas
- aprendizaje corporativo

Desventajas:

- asume que hay motivación por parte del trabajador
- los resultados son visibles a largo plazo
- no todos los líderes pueden ser transformadores
- carece de detalles de aplicación
- hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente

Con ello, se puede afirmar que las características del líder transformador son:

- hace ser mejores a sus trabajadores porque les hace sentir mejores
- hace que los trabajadores sientan como suyo el proyecto en que participan
- cree a ciegas en la empresa y quienes la conforman
- pregona con el ejemplo profesional y con su carisma personal

10. Liderazgo transaccional

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan.

El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo.

Se puede decir que en el liderazgo transaccional **el objetivo más importante de un trabajador es** hacer lo que el líder dice que haga.

Y **el objetivo más importante del líder es** establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa.

En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

Características del liderazgo transaccional

- política de premios económicos según el rendimiento
- tipo de liderazgo basado en la gratificación, que no en la gratitud
- respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados
- es imprescindible para el funcionamiento de la empresa

Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional

Ventajas:

- hay un beneficio mutuo
- el trabajo es valorado y considerado
- es una forma de liderar efectiva, ya que ambas partes consiguen su objetivo.

Desventajas:

- tiene poco alcance
- dura mientras se realiza el intercambio, por lo que no hay lealtad permanente
- si se emplea sólo este tipo de liderazgo, se pierde la posibilidad de generar mayor efectividad en la empresa
- gestión pasiva por parte del líder, ya que sólo actúa si no se obtiene lo esperado
- la relación entre líder y trabajador es impersonal

	Transaccional: Gerente	Transformacional: Líder
Actitud hacia metas	Poco personal, pasivo	Personal, activo
Concepto del trabajo	Negociación y coerción Reduce opciones Evita riesgo	Ideas nuevas Aumenta opciones Riesgo
Relaciones con otros	Poca relación emocional Proceso sobre sustancia	Empatía y emoción Sustancia sobre proceso
Sentido de "Yo"	Perpetuar y fortalecer instituciones existentes	Alterar las relaciones

Imagen 1. Fuente:slglorynelojeda

Méndez, A.(2013).Euroresidentes.Recuperado el 22/04/2015 de<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transaccional>

- **Elementos de Un Líder**

Los cuatro elementos básicos que el liderazgo efectivo debe brindar son los siguientes, a saber:

- a. Estabilidad.
- b. Justicia.

- C. Seguridad.
- d. Soluciones

- **Estabilidad**

El camino hacia la excelencia que transitamos. Para tener controlado el equipo que se va a trabajar el líder necesita poseer de una estabilidad emocional y psicológica apta para dirigir a su personal y debe tener ante todo un equilibrio dinámico. Nadie es llamado a una posición de autoridad, para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo o de habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable, y por ende ira irremediadamente al fracaso.

- **Justicia**

La personas que siguen a un líder espera que sea justo en la toma de sus decisiones. Eso lo hace más fuerte en su liderazgo, la justicia evitara arbitrariedad en la medida de estar en esa posición. Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y a la vez aplicando normas y procedimientos sin ningún privilegio de ningún tipo para cualquier persona. Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia.

- **Seguridad**

Un líder debe de mostrar seguridad, para que sus seguidores lo tomen en cuenta. Con un liderazgo seguro los subordinados y seguidores se sientan protegidos para lograr sus objetivos. El líder que posee la autoridad deben velar por la seguridad, protección y defensa de aquellos que se les ha confiado, para lograr de que se sientan seguros en su medio

- **Soluciones**

Tigania (2013) plantea que lo más importante de un líder es la toma de decisiones, el líder tiene que ser una persona innovadora para surgir con soluciones efectiva que le permitan hacer frente a las dificultades. Y que dicha decisión sea eficiente y beneficiosa para todos que siguen a ese líder. “El líder es prácticamente un facilitador, no puede detenerse ante la dificultad que implica mover obstáculos que se interponen a sus metas y objetivos, en el camino hacia la excelencia en el servicio.

Muchas personas piensan que basta llegar a ocupar un cargo de presidente o Gerente de personal para sentirse poderoso y que el resto los obedezca automáticamente. Existen gerentes o Jefes que exigen, presionan, agreden y abusan de los subordinados para que estos cumplan con sus roles laborales, en la organizaciones actuales las personas que dirige una empresa, oficina o departamento se encuentre previsto de autoridad, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades, sino también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo humanos.

“El rol y la función de recursos humanos no han dejado de evolucionar, en la actualidad se ha ido desarrollando desde una función eminentemente administrativa y transaccional hacia una esperada posición de líderes eficaces, con la expectativa de integrarse cada vez más con la estrategia de la empresa, apoyando a la organización en su ejecución y aportar valor al negocio desde la perspectiva de la gestión de personas” santandreu (2012)

Por este motivo, hoy en día, se practica la preparación de los lideres especialmente para gerenciar las empresas, con las cualidades que los lleve al éxito deseado.

Un líder en el área de recursos humanos debe ser capaz de dirigir un grupo social y tener la iniciativa de formar nuevos líderes en la empresa para que estos nuevos emprendedores obtengan la capacidad de desarrollar nuevas ideas y soluciones en ausencia de este.

11. Liderazgos Y Coaching

Una vez que la Cultura de la Organización es suficientemente aceptable para que no presente excesivos impedimentos a la hora de instaurar un programa de Directivos-Coaches, deberíamos tratar de definir qué características debería poseer toda persona que aspire a convertirse en líder-coach. Para ello nos será útil establecer las diferencias que podemos señalar entre un líder tradicional y un líder-coach que vamos a denominar líder inspirador.

Para el líder tradicional los objetivos que marca la Organización son contemplados como una obligación inexcusable. Es lo que hay que hacer, la tarea más importante que da contenido al resto de actividades. Invoca el sometimiento necesario para conseguirlo. Alvares, (2012) "El líder inspirador presenta los objetivos a sus colaboradores como un reto a sus capacidades y a sus acciones. La consecución de los objetivos es el proceso en el que cada uno demostrará su propia valía y de cuyos resultados con seguridad se sentirá orgulloso. Invoca la esperanza y el entusiasmo de haberlo conseguido."

En este sentido, el principal objetivo del coaching para el liderazgo consiste en desarrollar hábitos en el personal administrativo, de manera que no solo sea consciente del problema y se determinen a desarrollar las habilidades necesarias para resolverlos, permitiéndole a los subordinados adquirir la voluntad de asumir el liderazgo como una capacidad que puede ser ejercida a través del auto-razonamiento personal.

El líder inspirador consigue que los colaboradores se planteen su responsabilidad y se exijan a sí mismos desde dentro. Es uno mismo quien evaluará primordialmente sus propias acciones a la luz de los criterios de la propia profesionalidad y tomará las medidas correctoras convenientes.

- **Enfoque de la responsabilidad**

- El líder es el personaje más importante del grupo, del que todos están pendientes y cuyas acciones u omisiones son trascendentales para el funcionamiento del grupo. Él es el protagonista. Por el contrario el líder inspirador procura que los miembros del equipo sean quienes asuman la responsabilidad de las acciones, planifiquen, decidan y actúen según ellos creen conveniente, quedando el líder en segundo plano. Hace que los miembros del equipo se sientan protagonistas y lo sean.

- **Valoración de los colaboradores**

- El líder inspirador valora a los colaboradores también por lo que pueden hacer y llegar a ser. Su misión consistirá en invitarles a que desarrollen esas capacidades al máximo.

- **Resultado de su acción**

El papel del líder es fundamentalmente despertar la creatividad y el talento individual de sus colaboradores. Al potenciar tales capacidades, crea individuos más maduros, Buscado en todo momento la excelencia en el rendimiento de sus colaboradores ayudándoles a que den lo mejor de sí mismos y consigan los mayores resultados de que sean capaces. “A la vista de estas diferencias podemos concluir que los líderes inspiradores presentan un nuevo estilo de liderazgo que exige otra preparación a aquellos que quieren dirigir a sus equipos siguiendo estos parámetros.

Éste es precisamente el modo de actuar que los Coaches han aprendido y ejercido en su profesión y que ahora se empieza a transmitir también a los Directivos” Álvarez (2002).

Que tendría que hacer un jefe que quiere ser directivo-coach:

Según Alvares (2012). “Debemos advertir que en términos de actitud al jefe que quiere ser directivo-coach, le resultará difícil separar sus dos roles: el de jefe y el de coach. En términos de relación, los vínculos que surgen entre el gerente y el coach están muy lejos de aquellos que unen al colaborador y al jefe. Es tanto como sustituir la adecuada relación basada en la autócrata”.

Aun cuando el aprendizaje y la incorporación de la forma de actuar del Coach están bastante desarrollado en los programas en las Escuelas de Coaching que existen en nuestro país, creemos importante subrayar determinados aprendizajes en los que especialmente deberán insistir quienes en la empresa quieran ejercer su función como líderes inspiradores.

El líder ha de generar confianza a corto y a largo plazo para desarrollar la creatividad de sus colaboradores e identificar los riesgos. Este nuevo líder tendrá que incorporar una nueva forma de aprendizaje, no se trata de asimilar datos y conocimientos sino de poder aprender en la acción. Su preparación ha de ser fruto de su habilidad para fijarse y observar lo que sucede en el mundo de las emociones y sentimientos, reflexionar sobre lo que está ocurriendo y sacar conclusiones. Y esto requiere otros modelos de aprendizaje no centrados en la captación y retención de los conceptos, sino en la realidad percibida por él, pero también en la percibida por los demás.

Ha de ayudar a sus colaboradores a incorporar este nuevo aprendizaje. No se trata tanto de enseñar, como de aprender a aprender estas nuevas competencias de relación e influencia.

(Díaz, 2004)“Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.-

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

(Díaz, 2004)“El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.”

El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros. Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control.

(Díaz F., 2004).“El comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonar.

12.0 Marco conceptual

1. Motivación

Fuerza psicología que determina el comportamiento de una persona en una organización.

2. Líder

Los líderes parecen mostrar una relativamente alta necesidad de poder, pero actuar acerca de esa necesidad de formar socialmente aceptables. Los líderes eficaces trabajan dentro del sistema para cumplir con los resultados socialmente deseables. Esta orientación particular de utilizar el poder para proporcionar constructivos, llamada orientación del poder socializado, ha sido bien establecida como una de las motivaciones de los líderes. Otra motivación que separa a los líderes es una relativamente alta necesidad de logro, en particular cuando se refleja en el campo de sus intereses.

3. Carácter

Produce éxito duradero con las personas; el verdadero líder siempre hace participar a otras personas, si piensa que eres un líder todo el mundo te mirara como tal.

4. Carisma

La mayoría de la gente piensa que el carisma es algo místico, casi indefinible. Que es una cualidad que trae de nacimiento y que, por lo tanto, no se puede adquirir con la experiencia. El carisma, dicho claramente, es la habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo.

5. Compromiso

La gente no sigue a los líderes no comprometidos. El compromiso puede mostrarse en un amplio rango de aspectos que incluyen las horas de trabajo que deciden emplear, como trabajas para mejorar tus capacidades, o que es lo que haces por tus compañeros en materia de sacrificio personal.

6. Comunicación

Desarrollar excelentes habilidades de comunicaciones es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz de compartir conocimiento e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si el líder no tiene la capacidad de transmitir el mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces su intento de transmitir una visión para que sea compartida por todos será fallida.

7. Influir

Proceso en el que el líder comunica sus ideas a los seguidores las aceptan y se siente motivado para respaldarlas y efectuar el cambio.

8. Personalidad

Combinación de rasgos que definen la conducta de un individuo.

9. Valentía

Una de las cualidades que posee un líder es la fuerza de voluntad que posee una persona para llevar adelante una acción a pesar de los impedimentos sociales o psicológicos que se puedan presentar.

10. Discernimiento

Los líderes poseen la capacidad de percibir y declarar la diferencia que existen entre varias cosas. Muchos definen el discernimiento como un patrón de conducta que ayuda a los líderes a distinguir entre lo que es bueno y lo que es malo.

11. Iniciativa

La iniciativa es fundamental para el liderazgo, porque es el líder quien da el primer paso y comienzo a las acciones y permite, al involucrar a otros, aportar nuevas ideas y soluciones.

12. Escuchar

El oído de líder tiene que vibrar con las voces de la gente; significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

13. Pasión

Cuando un líder se expresa con pasión generalmente encuentra pasión como respuesta. Los expertos pasan mucho tiempo tratando de averiguar lo que

hace a las personas exitosas. Casi siempre buscan sus credenciales, inteligencia, educación y otros factores, pero más que cualquiera otra cosa. La diferencia la hace la pasión.

14. Autodisciplina

Sin autodisciplina nadie llega ni mantiene el éxito, en el liderazgo el hombre sin decisión de carácter nunca puede decir que pertenece a si mismo, pertenece a cualquiera que pueda cautivarlo.

15. La Personalidad De Líder

La personalidad eficiente observa que los líderes destacados difieren ampliamente en temperamentos y capacidades. Sin embargo, para lograr las metas, el líder tiene que poder sostener la acción para hacer esto, hay que mantener la lealtad, y es necesario comunicar el criterio de que en último análisis, el modo duro y sacrificado es el que da más reconocimiento, perdurabilidad.

8.0 ASPECTOS Metodológicos

Se refiera a los Tipos de Estudio; estos Señalan el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento.

Esta investigación utilizara el método de Análisis por el tipo de información que requiere. Es un proceso de conocimientos que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad. De esta forma se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación, De igual forma se usara el método deductivo y de síntesis

Método Deductivo: Proceso de conocimiento que se inicia con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general

Complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

FUENTES PRIMARIAS.

Se hará uso de textos, libros, revistas y todo material bibliográfico y de la red tecnológica.

FUENTES SECUNDARIAS

Estas serán las entrevistas, sondeos , encuestas que se lleven a cabo para recolectar información relevante.

9.0 INDICE PRELIMINAR

Agradecimientos

Introducción

Capítulo I. Aspectos Generales del Sector de Actualización y Capacitación

Generalidad de la capacitación a nivel global

La Capacitación en República Dominicana

Capítulo II .Formación Integral Avanzada en Negocios, SRL

Antecedentes

Filosofía Empresarial

Capítulo III. Análisis de los datos en el levantamiento de información

Conclusión y recomendaciones

10. CRONOGRAMA

Inicio anteproyecto Agosto 5 1 ^a semana	Capitulo II Septiembre 2 ^a	Capitulo II Octubre3	Capitulo III Noviembre 4
Segunda semana	Segunda semana	Segunda semana	Segunda semana
Tercera Semana	Tercera Semana	Tercera Semana	Tercera Semana
Cuarta Semana	Cuarta Semana	Cuarta Semana	Cuarta Semana

11. PRESUPUESTO

Compra papel para impresión	RD\$ 600.00
Gastos de gasolina	RD\$3,000.00
Empastado	RD\$1,600.00
Compra tinta de impresión '3'	RD\$3,000.00
TOTAL	DR\$8,200

MARCO ESPACIAL

Se determina en esta investigación que se realizara en un Centro de Capacitación en la Ciudad de Santo Domingo, para determinar el liderazgo Transformacional entre sus relacionados.

MARCO TEMPORAL

La investigación se desarrollara en el periodo septiembre-diciembre 2017

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia, (2006) Desempeño Por Competencias: Evaluación de 360⁰-1^{ra}edición, Buenos Aires, Editora Garnica,, Pág. 27

Chávez Martínez, Gustavo (2006) Adminístrate Hoy, México, Editora Casco-Sicco, Pág. 143, Cap. 20.

Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, México, 5ta edición, editora Mc Graw-Hill, pág. 357-362.

Díaz, F. y Montalbán, M., (2004). El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el desempeño laboral. Editorial UOC, España.

Daft, (2006), La Experiencia del Liderazgo Thomson, 1era. Edición, Cap. I, Pág. 5

Finkel, Lucila: (2005). La organización social en el desempeño laboral. Pirámide. Págs. 336-343.

TayalsDonadith, 2009. El Liderazgo Genuino, 2da. Edicion; Editora Lulu

Vancevich, J., (2004). Administración de Recursos Humanos. 9^a Edición. Editorial McGraw-Hill. México

INTERNET:

Alvares Tomas (2012).

<http://www.coachegsgrap.com/articulos/item/22-eldirectivo/coach>.

Daniel Tigani. Elementos Básicos de Liderazgo

www.leonis-moargentino.com.as/inst340.htm

Britt, Davison, Bliese y Castro, 2006 <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>

Tabla No.1

Valoración de la percepción de actores y estudiantes respecto a la dimensión Liderazgo, empoderamiento y Apoyo

DECLARACIÓN							
Liderazgo Compartido y Apoyo	TD	D	A	TA	S/R	A +TA	%
El personal es involucrado de forma constante en el debate y toma de decisiones en la mayoría de los asuntos de la Centro de capacitación							
El director incluye las sugerencias del personal para tomar decisiones							
El personal tiene acceso a información relevante o clave							
El director es proactivo y orienta hacia las áreas donde se necesita apoyo							
Oportunidades se proporcionan al personal para iniciar el cambio							
El director comparte la responsabilidad principal y recompensa las acciones innovadoras							
El director participa democráticamente compartiendo el poder y la autoridad con el personal							
El liderazgo es promovido y alimentado entre el personal							
La toma de decisiones se lleva a cabo a través de comités y el empoderamiento y comunicación entre sus subalternos							
Los interesados asumen la responsabilidad compartida y la rendición de cuentas para el aprendizaje del estudiante, sin evidencia del poder impuesto y la autoridad							
Total							
Por ciento							
Sin respuesta (S/R)							

Tabla No. 2

Valoración de la percepción de actores del Centro de Capacitación respecto a la dimensión Valores, Visión Compartidos y Motivación

DECLARACIÓN						
Valores y Visión Compartidos	TD	D	A	TA	A +TA	%
Existe un proceso de colaboración para desarrollar un sentimiento de valores compartidos entre el Centro y los colaboradores						
Valores compartidos apoyan las normas de conducta que guían las decisiones sobre la enseñanza - aprendizaje						
El personal comparte puntos de vista sobre la mejora del Centro sin desviación, en el aprendizaje del estudiante						
Las decisiones están en correspondencia con los valores y visión motivación con los colaboradores del Centro de Capacitación						
Existe un proceso conjunto para el desarrollo de una visión compartida entre el Centro y sus subalternos						
Los objetivos del se Centro en el aprendizaje del estudiante va más allá del aprendizaje del Centro del capacitación						
Las políticas y los programas se corresponden con la visión de la Carrera						
Las partes interesadas participan activamente en la creación de altas expectativas que sirvan para aumentar el rendimiento académico						
Total						
Por ciento						
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>						
Sin respuesta (S/R)						

Tabla No. 3

Valoración de la percepción de actores de la Centro de Capacitación
respecto a la dimensión Aprendizaje Colectivo y Aplicación

DECLARACIÓN							
Aprendizaje Colectivo y Aplicación	TD	D	A	TA	S/R	A +TA	%
El personal trabaja conjuntamente en la búsqueda de conocimiento, habilidades y estrategias y aplica este nuevo conocimiento a su trabajo							
Existen relaciones colegiada entre el personal que reflejan el compromiso a los esfuerzos de mejora del Centro							
Hay plan de personal y trabajo conjunto para buscar soluciones a las diversas necesidades del estudiantes							
Una variedad de oportunidades y estructuras existen para el aprendizaje colectivo a través del diálogo abierto							
El personal entabla un diálogo que refleja el respeto a la diversidad de ideas que conducen a la investigación continua							
El desarrollo profesional se centra en la enseñanza y el aprendizaje							
Personal docente y las partes interesadas aprender juntos y aplican los nuevos conocimientos para resolver problemas							
Personal docente está comprometido con los programas que mejoran el aprendizaje							
Total							
Por ciento							
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>							
Sin respuesta (S/R)							

Tabla No. 4

Valoración de la percepción de actores del Centro de Capacitación
respecto a la dimensión Práctica Personal Compartida

DECLARACIÓN						
Práctica Personal Compartida	TD	D	A	TA	A +TA	%
Existe oportunidad para el personal de observar a sus pares y ofrecer motivación						
El personal provee retroalimentación a los pares relacionadas a las prácticas de enseñanza						
El personal de manera informal comparte ideas y sugerencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes						
El personal de manera informal colabora y revisa el trabajo del estudiante para compartir y mejorar las prácticas de enseñanza						
Existe oportunidad para el entrenamiento y practica a través de lo aprendido en el Centro						
Las personas y los equipos tienen la oportunidad de aplicar lo aprendido y compartir los resultados de sus prácticas						
Total						
Por ciento						
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>						

Tabla No.5

Valoración de la percepción de actores de estudiantes, respecto a la dimensión Condiciones de Apoyo / Relaciones personales

DECLARACIÓN						
Condiciones de Apoyo / Relaciones	D	A	TA	S/R	A +TA	%
Cuidado de las relaciones existentes entre el personal y los estudiantes que se basa en la confianza y el respeto						
Una cultura de confianza y respecto existe para sumir riesgos						
Logro excepcional es reconocido y celebrado regularmente en nuestra escuela						
Personal de la Carrera e interesados exhiben un esfuerzo sostenido y uniforme para incorporar el cambio en la cultura de la Carrera						
Total						
Por ciento						
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>						
Sin respuesta (S/R)						

Tabla No. 6

Valoración de la percepción de actores de los estudiantes respecto a la dimensión Condiciones de Apoyo / Estructura

DECLARACIÓN							
Condiciones de Apoyo / Estructuras	TD	D	A	TA	S/R	A +TA	%
Tiempo es previsto para facilitar el trabajo colaborativo entre docente y estudiante							
El horario promueve aprendizaje colectivo y la práctica compartida							
Recursos financieros están disponibles para el desarrollo de la capacitación							
Tecnología apropiada y material educativo están disponibles al participante							
Recurso de personas prestan asesoramiento y apoyo para el aprendizaje continuo							
La instalación del Centro es limpia, atractiva y acogedora							
La proximidad de personal de grado y el personal de la consultora permite la facilidad de colaboración con colegas							
Sistema de comunicación promueve los intercambios de información entre el participante							
El sistema de información promueve un flujo de información a través de toda la comunidad del centro incluyendo: personal de oficina, y miembros de la sociedad.							
Total							
Por ciento							
<i>Escala: Total desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), De acuerdo (A), Total acuerdo (TA)</i>							
Sin respuesta (S/R)							