



DECANATO DE POSGRADO

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**TÍTULO:
LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN EN
CIUDAD DE STO. DGO. CASO: (CAPGEFI, AÑO 2017)**

SUSTENTANTE

Idelkis Hilario Bidó

2016-0587

Asesora
EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

Diciembre, 2017

RESUMEN

El liderazgo es un concepto por las organizaciones para referirse a las relaciones que establece un líder con sus seguidores. El líder debe ser una persona con personalidad excepcional con amplia capacidad de influencia para dirigir a sus seguidores a alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente. El liderazgo dentro de las organizaciones predice el rendimiento de sus colaboradores, entendiendo, el rendimiento como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo beneficio de la organización para crear un entorno más eficiente la relación entre las personas y la organización. El centro de capacitación en política y gestión fiscal es una institución dependiente del Ministerio de Hacienda, con el objetivo consiste en la enseñanza y entrenamiento de nuevos líderes, obteniendo como finalidad capacitar a los servidores del estado dominicano, para elevar el rendimiento laboral. Esta herramienta administrativa cumple con una función de sacar el máximo rendimiento de sus empleados a través de la motivación y la capacitación. La realidad del rol de un líder es independiente a la naturaleza de la organización, siempre van a existir líderes en las organizaciones ya sea estos buenos o malos, para realizar cambios importantes en el rendimiento de sus seguidores, debido a que la organización utiliza el liderazgo como una herramienta para alcanzar los objetivos organizacionales. La presente investigación tiene la finalidad de encontrar la relación que existe entre el liderazgo y el rendimiento ejecutado en la institución para alcanzar una mayor efectividad para la organización.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fe y la fortaleza de hacer realidad cada uno de mis sueños. Gracias por permitirme la oportunidad de vivir, no tendré vida suficiente para agradecerte el haber dejado vivir esta maravillosa experiencia.

A mis padres, gracias por brindarme su apoyo en todo momento y por estimularme siempre a seguir adelante. Ustedes me han enseñado que en la vida hay que luchar por lo que uno desea y por siempre expresarme lo orgulloso que se sienten de mí.

A mis hermanos, ustedes son mi mayor motivación para seguir hacia adelante, gracias por siempre estar pendientes de mi estudio y por estar siempre a mi lado.

A mis compañeras de estudio, sin ustedes esta experiencia no hubiese sido tan maravillosa, agradezco tanto a Dios por permitirme llegar a conocer a personas tan excepcionales como ustedes, a ti Graciela, Saudi, Yojaira, Claudia, Nadia y Mariely, por hacer mi estadía en UNAPEC más placentera.

A mi asesora, gracias por ser una profesora ejemplar y por transmitirnos sus conocimientos, hablando de forma objetiva y realista.

DEDICATORIA

A mi madre, gracias por el apoyo incondicional que siempre me has brindado y por dedicarme tu amor y tu tiempo en todo momento. Desde mi comienzo como estudiante siempre me brindaste la fortaleza y apoyo, para seguir hacia delante.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	iv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: Liderazgo En El Desempeño Laboral Lista de tablas

1.1 Liderazgo auténtico.....	5
1.2 Liderazgo y cambio: características requeridas en centro de capacitación.....	6
1.2.1 El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional.....	10
1.3 Aspectos del desempeño laboral del personal administrativo.....	10
1.4 Sistema de Administración del Desempeño.....	11
1.5 Modelo de Gestión del Desempeño	14
1.6 Medición del Desempeño del equipo de Administración de Recursos Humanos	17
1.7 Identificación de las fuentes del desempeño ineficaz	18
1.8 Aspectos que tiene que orientar un proceso de Evaluación del Desempeño	18
1.9 La Importancia de la Evaluación y el Desempeño deseado.....	20
1.9.1 Objetivo de la evaluación por Desempeño.....	22

CAPÍTULO II: Aspectos Generales del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI)

2.1 Historia.....	24
2.2 Misión, Visión & Valores.....	25
2.3 Naturaleza de la Empresa.....	25
2.4 Plan Trabajo.....	26
2.5 Política de la institución.....	27
2.6 Organigrama de la Empresa	28
2.7.1 Población	29
2.7.2 Tamaño de la Muestra:	29
2.7.3 Técnicas e Instrumentos	29

2.7.4 Estudio exploratorio.....	29
2.7.5 Métodos y Procedimientos de Investigación	29
2.7.5.1 Inductivo.....	29
2.7.5.2 Análisis.....	30
2.7.5.3 Síntesis	30
2.7.6 Procedimientos	30
2.7.7 Fuentes de Investigación	30
2.8 Aplicación de entrevista y encuestas	31
2.8.1. Encuesta realizada a los supervisores y encargados.....	31
2.8.2 Encuesta Realizada a los Subordinados.....	41
2.9 Análisis de la entrevista.....	51
2.9.1 Análisis de los resultados.....	52

CAPITULO III: Propuesta de Mejora del Liderazgo Institucional y Desempeño Laboral

3.1.1 Liderazgo transformacional	53
3.2 Producen cambios de visión en sus Colaboradores.....	53
3.3 Carisma e inspiración.....	54
3.4 Prestan atención a los servidores de manera individual y se muestran disponible para ellos.....	54
3.5 Inspiración.....	55
3.6 Actuación del directivo	55
3.7 PARA LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL	55
3.7.1 Motivación	55
3.7.2 Adecuación / ambiente de trabajo.....	55
3.7.3 Establecimiento de objetivos.....	56
3.7.4 Reconocimiento del trabajo.....	56
3.7.5 La participación del empleado.....	56
3.7.6 La formación y desarrollo profesional.....	56
 CONCLUSIÓN	 57
RECOMENDACIÓN.....	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	

Lista de Tablas

Encuesta realizada a los supervisores y encargados

1.- ¿Considera usted que hay líderes en la institución?	31
2.- ¿Cómo mantiene usted las cualidades de un subordinado en la empresa?.....	32
3.- ¿Qué desempeño tiene la institución con los empleados?	33
4.- ¿Cómo son los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?	34
5.- ¿Se promueve algún tipo de liderazgo en CAPGEFI?.....	35
6.- ¿De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay líderes en la institución?	36
7.- ¿Cómo promueve y asegura usted el comportamiento ético de sus subordinados?	37
8.- ¿Cuáles beneficios cree usted que tiene la institución con los empleados?	38
9.- ¿Generalmente, cómo actúan los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?	39
10.- ¿Existen estrategias diseñadas para promover el desarrollo del liderazgo en CAPGEFI?	40

Encuesta Realizada a los Subordinados

1.- De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay liderazgo en CAPGEFI?.....	41
2.- ¿En referencia a las opciones de más abajo, marque cuál es el liderazgo que más predomina en la institución?.....	42
3.- ¿Considera usted que los organismos pertinentes le proporcionan apoyo a sus empleados?.....	43
4.- ¿Generalmente, cómo se promueve la motivación a los empleados por parte del Supervisor?.....	44
5.- ¿Cuál considera usted que es la actitud del Supervisor en el equipo?..	45
6.- ¿Cómo se promueve el liderazgo dentro de la institución?.....	46
7.- ¿Cree usted que el liderazgo tiene impacto en el provenir de las organizaciones?.....	47
8.- ¿Cuáles características de liderazgo cree usted que predominan en la institución?.....	48
9.- ¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo Autoritario?.....	49
10.- ¿Cuál es el Estilo de liderazgo autoritario?.....	50

Lista de Gráficos

Encuesta realizada a los supervisores y encargados

1.- ¿Considera usted que hay líderes en la institución?.....	31
2.- ¿Cómo mantiene usted las cualidades de un subordinado en la empresa?.....	32
3.- ¿Qué desempeño tiene la institución con los empleados?.....	33
4.- ¿Cómo son los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?.....	34
5.- ¿Se promueve algún tipo de liderazgo en CAPGEFI?.....	35
6.- ¿De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay líderes en la institución?.....	36
7.- ¿Cómo promueve y asegura usted el comportamiento ético de sus subordinados?	37
8.- ¿Cuáles beneficios cree usted que tiene la institución con los empleados?.....	38
9.- ¿Generalmente, cómo actúan los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?.....	39
10.- ¿Existen estrategias diseñadas para promover el desarrollo del liderazgo en CAPGEFI?.....	40

Encuesta Realizada a los Subordinados

1.- De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay liderazgo en CAPGEFI?.....	41
2.- ¿En referencia a las opciones de más abajo, marque cuál es el liderazgo que más predomina en la institución?.....	42
3.- ¿Considera usted que los organismos pertinentes le proporcionan apoyo a sus empleados?.....	43
4.- ¿Generalmente, cómo se promueve la motivación a los empleados por parte del Supervisor?.....	44
5.- ¿Cuál considera usted que es la actitud del Supervisor en el equipo?..	45
6.- ¿Cómo se promueve el liderazgo dentro de la institución?.....	46
7.- ¿Cree usted que el liderazgo tiene impacto en el provenir de las organizaciones?.....	47
8.- ¿Cuáles características de liderazgo cree usted que predominan en la institución?.....	48
9.- ¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo Autoritario?.....	49
10.- ¿Cuál es el Estilo de liderazgo autoritario?.....	50

INTRODUCCIÓN

A continuación, mostramos la investigación que lleva por título; Liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de un centro de capacitación, en la ciudad de Santo Domingo. Caso: (CAPGEFI, 2017), en la cual el propósito general de esta investigación es realizar un estudio de la formación del personal que labora en la Organización Pública (CAPGEFI), con la finalidad de obtener datos reales que servirán de apoyo a la empresa para su planificación y control en el proceso de formación del personal.

CAPGEFI es una y organización del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), surge a partir de la reorganización del Instituto de Capacitación Tributaria (INCAT), creado por el Decreto No.1846 del 8 de Julio del 1980, según consta en el párrafo II del artículo 28 de la ley 494-06 de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda de fecha 27 de Diciembre de 2006. Para lograr sus objetivos se basa en una política de calidad que satisfaga las necesidades del cliente, así como también maximizar los niveles de excelencia en cada uno de los procesos u operaciones que desarrolla. Entre sus estrategias de comercialización incluyen el monitoreo permanente de las tendencias que se presentan y que permiten a la empresa ver oportunidades de negocio.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Para el objetivo propuesto se siguió una metodología a través de un diseño de campo porque se basó en observaciones del lugar del trabajo y entrevistas estructuradas al personal que labora, quienes suministraron la información necesaria para evaluar los tiempos y demoras. Así como también de tipo experimental ya que permitió registrar, analizar e interpretar el fenómeno como tal y como se da su contexto natural.

El desarrollo de este trabajo se presenta a través de la siguiente estructura:

- I. Capítulo I. El liderazgo en el desempeño laboral.
- II. Capítulo II. Aspectos generales del centro De capacitación en política y gestión fiscal.
- III. Capítulo III Propuesta de mejora del liderazgo institucional y desempeño laboral.

CAPÍTULO I. LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2006). Por tanto, es importante analizar más en profundidad las relaciones entre el liderazgo especialmente el liderazgo formal y el estrés laboral en las organizaciones. La literatura ha prestado alguna atención a este tema y ha diferenciado distintos tipos de relaciones entre el liderazgo.

El liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. Por ello, la conceptualización del liderazgo, el propósito de formar líderes y la definición de lo que es un líder, ha generado un cuerpo de conocimiento que ha resultado un tanto ambiguo y transitorio, en cuanto se modifica según los intereses de la sociedad que lo define y las tendencias teóricas vigentes. De esta forma, haciendo un análisis retrospectivo de las orientaciones del concepto, se puede afirmar que el liderazgo ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

Actualmente, se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquél que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones. El hecho de que los

conceptos liderazgo y líder denoten cierta inconsistencia puede verse como una dificultad, si se cree que éstos han perdido identidad (Gardié, 2004) o como una oportunidad para depurar concepciones y conducir a un abordaje del fenómeno más ajustado a las 64 complejas condiciones actuales, cuyas particularidades son marcadamente distintas a las anteriores. Las tendencias actuales apuntan hacia el estudio del liderazgo y del líder de manera amplia, sistémica e integral.

Las explicaciones pasadas del fenómeno, lineales y excluyentes, fueron insuficientes ante la complejidad de las relaciones humanas involucradas en él. Este abordaje actual implica continuar el desarrollo de modelos desde perspectivas cada vez más amplias e incluyentes, cuyos elementos o agentes constitutivos provengan de la investigación aplicada y cuidadosamente desarrollada. El propósito de este estudio teórico es plantear algunas nociones sobre el liderazgo, su desarrollo conceptual y posibles líneas de investigación que aporten a la construcción futura de modelos que se ajusten a las condiciones actuales de las organizaciones.

Las personas que laboran dentro de las empresas o instituciones, es valioso mencionar que una de las cualidades esenciales para el personal es que posean un sentido de liderazgo como persona individualizada, situación que contribuirá a que los colaboradores se desarrollen dentro de las empresas de manera confiable y así contribuir al cumplimiento de logros, metas y objetivos. De acuerdo con Soto (2006) contar en las empresas con colaboradores que posean liderazgo es significativo, ya que estos ayudarán a los otros a impulsarlos para ejecutar las actividades, sabiendo esto se puede mencionar que existen tipos de personalidad, lo que hace que algunas personas sin necesidad de exponer situaciones las realicen y otras que hay que orientar paso a paso, lo que deben realizar.

Según Yulk (2006) “el mejor liderazgo se basa en tener en cuenta los siguientes datos: “Hay que trabajar, pero ten en cuenta el relax para tus empleados. Escucha también a tus empleados, Un líder empresarial no solo manda y ordena, también opera y escucha, Mejorar tu imagen facilitará el

liderazgo empresarial, Debe aprender a comunicarte y a transmitir correctamente lo que quieres.”

Para promover buen liderazgo se debe tomar en cuenta que los colaboradores de las industrias no solamente están para explotarlos y que trabajen sin descanso alguno, ya que esto hará que disminuyan en rendimiento y el poco trabajo que realicen lo hagan negativamente y posible mal hecho, para ello se debe tomar en cuenta el descanso oportuno y considerado que estos necesitan, así como también la escucha eficaz, ya que si dentro de la empresa no se maneja adecuada comunicación dentro del personal no se avanzará en las tareas o bien hasta duplicar esfuerzos, por lo mismo que no transmiten el sentir de cada uno de ellos, un buen líder debe saber que ejercer un alto mando no solamente se trata de ordenar y mandar a los subalternos, al contrario se considera que exista una interacción apropiada entre asistente y jefe, como también entre los colaboradores, para ello debe de iniciar desde el superior el ejemplo y enseñarles que a través del trabajo en equipo, se logran realizar las actividades con éxito.

1.1 Liderazgo auténtico

El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008). Esto lleva a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos, así como el contexto en el que se encuentran, y, por ello, no tienen dificultades en mantener su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética (Avolio et al., 2004).

Como Jensen y Luthans (2006) “estudiaron cómo el estilo de liderazgo auténtico del empresario influía en las actitudes y en el bienestar de sus empleados y, por tanto, en el rendimiento de la nueva empresa. Para ello,

emplearon un modelo que reconoce la importancia de tres tipos de factores que sirven como antecedentes del liderazgo auténtico: las experiencias vitales del líder, el contexto organizacional en el que se desenvuelve y el capital psicológico positivo. Según este modelo, un empresario o un directivo sería un líder auténtico si mantiene la creencia central de que todas las personas dentro de la organización tienen algo positivo que aportar y es capaz de identificar las fortalezas de sus empleados y ayudar a su desarrollo Jensen y Luthans (2006) llevaron a cabo un estudio para comprobar los efectos positivos del liderazgo auténtico sobre una muestra de 179 empleados en 62 nuevas empresas de los Estados Unidos.

Los resultados revelaron que los empleados que percibían a su empresario como un líder más auténtico tenían niveles más altos de compromiso organizacional, satisfacción y felicidad en el trabajo. Teniendo en cuenta la relación positiva entre las actitudes de los empleados y los resultados empresariales como, por ejemplo, la productividad, los beneficios o la satisfacción de los clientes (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), las percepciones de liderazgo auténtico no solo influyen positivamente en las actitudes laborales de los empleados y en su felicidad, sino que además pueden, al menos indirectamente, tener un impacto positivo en el rendimiento.

1.2 Liderazgo y cambio: características requeridas en centro de capacitación.

Los paradigmas lineales tradicionales sostenían que el objetivo principal de los directivos era mantener el orden, la estabilidad y el equilibrio de las organizaciones, para que los cambios planificados que éstos promovieran pudiesen alcanzar los resultados, en gran medida predecibles (Ahumada, 2010; Contreras & Barbosa, 2013). No obstante, desde el paradigma de la complejidad, la organización asume el reto de alcanzar tal objetivo y considera que el liderazgo debe asumir el cambio promoviendo lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman un desequilibrio productivo. Desde esta perspectiva, lograr equipos de trabajo requiere que se centre la atención en cómo organizar el talento humano,

analizando los elementos implicados y las interrelaciones que emergen dentro de los procesos (Ahumada, 2010).

Este cambio de perspectiva está generando una transformación en el rol de los líderes y de las dinámicas que ellos generan, pues éstos se encuentran ante nuevos retos y necesidades que demandan de ellos otras habilidades, distintas a las tradicionales, en cuanto éstas resultan insuficientes (Castro, 2006; Castro & Lupano, 2007; Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

Se han desarrollado diferentes teorías y modelos alrededor del liderazgo y se ha debatido en décadas anteriores si el liderazgo responde a una característica propia del individuo o si hace referencia a una competencia o habilidad que se puede desarrollar y por tanto es susceptible de ser aprendida (Chiavenato, 2009)

Según (Estrada, 2007) “en la actualidad no cabe duda que el liderazgo se compone de una serie de habilidades que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y que las diferencias individuales, aunque no determinan el liderazgo si pueden favorecerlo”. Debido a lo anterior, en los últimos años se han incrementado las ofertas de formación continua y posgraduada, tanto formal como informal, para el desarrollo de competencias de liderazgo (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Una tendencia interesante que pretende responder a la inminente y creciente globalización es el llamado liderazgo auténtico, el cual se define como “transcultural, complejo, compartido y remoto” (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011, p. 38).

El liderazgo auténtico surge como una nueva teoría alrededor de varios componentes esenciales en el líder, como son la conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada. A partir de las investigaciones se encontró que éste liderazgo se asocia con la efectividad percibida del líder, el esfuerzo extra de los colaboradores y la satisfacción de éstos con respecto al líder (Moriano, Molero, & Levy, 2011).

Vinculado con esta tendencia, está el liderazgo fundamentado en valores en el que se establece que la trascendencia y la disposición para el cambio predicen el liderazgo transformacional, de la misma forma en que la búsqueda de la promoción predice un liderazgo transaccional (Nader & Solano, 2007).

Cabe aclarar que el liderazgo constituye un fenómeno altamente complejo, que no se limita a las prácticas que establece el líder, ni a las características individuales que este posea; involucra, también, la capacidad de auto trascendencia, su desarrollo integral como persona, sus habilidades para interactuar con los demás y con el ambiente, y su capacidad para liberar las potencialidades de sus colaboradores a través del reconocimiento de sus habilidades; en últimas, observar su diversidad y lograr establecer las sinergias necesarias para alcanzar los objetivos comunes del equipo.

Se han implementado varias estrategias para desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos, entre ellas el coaching, con el propósito de cualificar sus habilidades para dirigir personal, enfrentar adecuadamente los conflictos, Favorecer procesos de negociación y lograr establecer comunicaciones efectivas y afectivas con sus colaboradores.

Lo anterior se considera una estrategia fundamental para responder a los cambios ocasionados por la globalización y la competitividad, Fundamentada en la formación y desarrollo de competencias en los trabajadores. Estas competencias no solo se relacionan con conocimientos, sino también con el desarrollo de habilidades relativas a la gestión del desempeño, autoconocimiento, integración y compromiso (Araujo & Leal, 2007; Montoya, Gutiérrez & Moncada, 2012).

Cabe aclarar que para desarrollar estas estrategias se hace necesario que exista una exhibición individual, grupal y organizacional Frente al cambio (Caballero & Blanco, 2007).

Aunque el énfasis fundamental ya no se encuentra en las características del líder, si lo está en las habilidades que éste puede desarrollar y en los procesos

que logra Favorecer, entre ellos, los procesos de gestión humana, la estrategia organizacional y los resultados empresariales como determinantes en el desarrollo de equipos de alto desempeño. Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen tres enfoques para establecer la relación existente entre la estrategia empresarial, la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales:

1) La persona contingente, en cuya relación entre la gestión humana y estrategia, es fundamentada en base a las capacidades y los recursos.

2) El agente de carácter universalista, el cual centra sus prácticas empresariales indiferentemente de su estrategia.

3) Configurativo, el cual es de suma importancia tanto en la estrategia como en la gestión humana, el mismo siendo más holística su mirada organizacional (Delery & Doty, 1996 citado por Montoya, Gutiérrez & Moncada, 2012).

Con base en lo anterior se puede afirmar que el cambio no solo es del entorno, involucra la gerencia del talento humano, la cual debe ser la unidad estratégica que Favorezca el desarrollo organizacional por medio de la generación de un clima de libertad, respeto, confianza con base en la estructura organizacional y filosofía de la misma (Dávila, Escobar, Mu-lett, & Uribe, 2012; Palamary, 2012; Pons, & Ramos, 2012). De igual Forma, el líder es la persona que al desarrollar diferentes estrategias de compromiso con la organización. El liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) (25): 53-71, julio-diciembre de 2013 rediseño organizacional con la participación y apoyo de la alta gerencia, genera cambios internos y externos para el desarrollo organizacional (Ochoa & Rios, 2011).

El impacto que han tenido las teorías hegemónicas y los modelos tradicionales de liderazgo en la generación y reproducción de determinados estilos de relaciones y prácticas laborales, nos lleva a pensar el liderazgo como “una relación social, que abre los espacios para implementar nuevas prácticas y relaciones laborales y, con esto, desarrollar creativas estrategias que potencian la

vinculación (Aburto & Bo-nales, 2011; Anderson, 2010; Robles, Garza & Medina, 2008).

1.2.1 El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional

Según (Osmond Vitez, 2017) “El desempeño organizacional exitoso se basa en el comportamiento adecuado de los gerentes y empleados. El liderazgo puede ser un proceso evolutivo en las empresas. Los dueños de negocios que proporcionan liderazgo pueden transformar un empleado de completar tareas a un valioso miembro de equipo”. Las habilidades de liderazgo pueden ayudar a cambiar la mentalidad de un empleado inculcando una mentalidad de propiedad. Los empleados que creen que tienen una relación de estilo directo con la organización a menudo encuentran formas de mejorar su actitud y productividad.

<http://pyme.lavoztx.com/el-impacto-del-liderazgo-en-el-desempeo-organizacional-4322.html>

1.3 Aspectos del desempeño laboral del personal administrativo

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para el departamento de recursos humanos en los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. Concerniente a este mismo sentido, este desempeño habla de aquellos comportamientos o acciones observadas en los empleados los cuales son relevantes en los objetivos de dicha organización, y también podrían medirse en términos de competencias de cada persona y el nivel propio de contribución para con la empresa. Dicho desempeño podría ser exitoso o no, va a depender del conjunto de características las cuales muchas veces son manifestadas mediante la conducta.

Según Cummings y Worley (2007) “desempeño laboral incluye lo siguiente, establecimientos de metas, evaluación del desempeño laboral y sistemas de

premiación que permiten al individuo ajustar su conducta a la estrategia corporativa, a la participación y a la tecnología del lugar de trabajo”.

El desempeño laboral consiste en recabar y difundir los datos respectivos a fin de mejorar los resultados de trabajo. Es la principal intervención en la administración de los recursos humanos que suministra la retroalimentación respectiva a los individuos y a los grupos. Es un proceso sistemático a la retroalimentación respectiva a los individuos y a los grupos. Es un proceso sistemático que consiste en evaluar el modo conjunto los logros, las virtudes y debilidades. Facilita al mismo tiempo la orientación profesional, proporciona información sobre la fuerza y diversidad de recursos humanos en la institución, relacionado además el desempeño con los premios. Cummings y Worley (2007).

1.4 Sistema de Administración del Desempeño

Es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

La evaluación por desempeño: es una parte muy importante de los sistemas de administración del desempeño, es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utilizar la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejorar y por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, herramientas que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar la productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

En relación a un eficiente desarrollo empresarial y, de aquellas funciones establecidas en las empresas, Aguirre (2000, p. 18), considera indispensable contar con un recurso humano cualificado.

Aguirre (2000, p. 19) opina que, con el objetivo de que las empresas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los

resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral al respecto, Brunner (2003, p. 25) opina que, se ha visto la necesidad en las empresas de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas empresas más competitivas y esto se logra mediante la Evaluación del Desempeño. Este informe tiene como principio, servir de guía en los puntos clave a tener en cuenta para la elaboración de una evaluación del desempeño en las empresas que comienzan a darle importancia a este punto esencial de identificación de avances y contribuciones de los funcionarios teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño en las empresas.

Mientras que Chiavenato (2007), piensa que “Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción”. Es decir, los procesos de inducción se tienen que considerar como un sistema entrelazado, el cual tiene que iniciar en el ciclo del empleo con la selección, y que termine con la entrevista de salida o egreso del empleado.

Tener estas informaciones al margen, es analizar el manejo desde el punto de vista de un empleado que formo parte de la empresa, y que ahora tiene otra visión y puede emitir juicios al respecto de su desempeño, tomando en consideración que en su función como empleado, tal vez no se atrevía a emitir dichas opiniones.

Es por lo que Chiavenato (2001) considera que es preciso que en todas las empresas, una vez la persona haya sido seleccionada, tiene que dársele a

conocer aspectos tan importantes de la entidad a la cual aspira a trabajar, como son los objetivos empresariales, las normativas y la filosofía de la empresa a la cual está ingresando. Además, se le tiene que presentar a sus superiores y a sus compañeros laborales, así como orientarle sobre sus principales funciones, responsabilidades de su puesto y/o cargo, y los procedimientos que son inherentes a cada elemento del mismo.

En tanto que Delgado (2006) piensa que, en las empresas, se tiene que contar con un personal que tenga claras sus funciones y responsabilidades, así como la misión empresarial, pues a partir de ahí es se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño.

La misma, considera Delgado (2006), es retroalimentar, acompañar y seguir de manera continua desde el superior hacia el colaborador, lo que se define por ser un proceso participativo y dinámico, el cual promueve un aprendizaje mutuo en el que se hacen dueños del desarrollo de sus capacidades y competencias en la mejoría de aquellos procesos que van de la mano con la eficiencia y éxito de la empresa, así como en el logro organizacional.

Esto quiere decir que evaluar el desempeño de los empleados no es más que una estrategia de la administración que implica todo un proceso de interacciones de forma permanente, permitiendo al empleado de menor jerarquía desarrollar su función dentro de la empresa, asumiendo de esta forma mayores responsabilidades de acuerdo a sus resultados.

Como una manera de estar seguros de que aquellos que manejan la organización hagan una función administrativa de manera eficaz, es importante que se sometan a examen la forma en que cumplen cada una de las funciones de la administración tales como la planeación estratégica, los procesos de organización e integración, así como la dirección y el control. Por tanto, García

(2001), establece que, se tiene que diseñar y llevar a cabo procedimientos que busquen evaluar el desempeño de los empleados, buscando así, mejorar los procedimientos dentro de la organización, con el objetivo de lograr los objetivos con eficacia que se ha propuesto la entidad.

Las evaluaciones del desempeño, son técnicas que se emplean en la dirección empresarial, que últimamente resultan imprescindibles. Las mismas tienen base en los tipos de problemas que rodean a la administración de recursos humanos, por lo que sirve para determinar las políticas adecuadas para satisfacer las necesidades de la organización.

García (2008) plantea que la evaluación sobre el desempeño de los recursos humanos dentro de la organización, se basa en llevar a cabo evaluaciones para medir su calidad en el desempeño de sus tareas y funciones que le han sido asignadas a su puesto; también, continua García (2008), sirve para obtener resultados que son de su responsabilidad. Por lo tanto, dicha evaluación es necesaria para el cuerpo gerencial y de supervisores, con el objetivo de que estos tengan informaciones que les permitan entender la importancia de la evaluación del rendimiento de los empleados; y así poder determinar si están teniendo pérdidas o no con determinado empleado.

En aquellos casos en los cuales se considera que las evaluaciones son efectivas, y tiene que incluir en el sistema de promoción, es cuando se obtienen los datos necesarios para evaluar si determinado empleado o departamento se encuentra desarrollando las funciones que le son asignadas, tal cual le fueron asignadas.

1.5 Modelo de Gestión del Desempeño

La premisa de diseño de todo modelo de Gestión del Desempeño está en asegurar con la captación, retención y desarrollo, el mejor talento humano con las competencias y los valores que mejor se acoplen con la filosofía del negocio y que

permitan con la medición de la gestión, maximizar las potencialidades del capital humano con aportes que logran en la ejecución, la materialización de los planes de la institución. (Barroso 2011)

“La gestión del desempeño es el eje central de cualquier modelo de desarrollo a los fines de maximizar el aprendizaje y fortalecer las conductas adecuadas que lleven al cumplimiento de los objetivos planteados e impulsen, estadios de crecimiento superior con aportes individuales y colectivos que generen retorno de la inversión en el capital empleado”. (Barroso, 2011)

Es lograr con el diseño, el modelo y el método adecuado y acorde con las necesidades del negocio, la cultura y sus valores, que permitan sobre la dinámica evolutiva del aprendizaje, obtener estándares hacia el balanceo de todos los indicadores del negocio que determinen con el crecimiento, los logros cuantitativo y cualitativo en el desarrollo de los avances en la dirección de las estrategias con base en la gestión del talento humano en acción.

Es oportuno hacer énfasis en las culturas que impulsan los modelos de autogestión y coadyuvan con el aprendizaje, las facilidades que habiliten y permitan con libertad y empoderamiento, maximización de los estándares hacia la excelencia

La Gestión del Desempeño con la visión en el futuro está en aprender a escuchar y trabajar en un entorno de colaboración como la clave que permite dinamizar con las ideas de cualquier integrante y con el mismo valor e importancia, procesos hacia la innovación en el tiempo.

Es lograr con visión sistémica, integral e integrada a la cultura y sus necesidades, estadios de evolución consecutiva que lleven desde: El que se hace con base en metas y objetivos, medibles y ejecutables en el tiempo de la

planificación operativa. Considerando, además, el como se ejecutan los compromisos, a través de los conocimientos aplicados, habilidades, destrezas y conductas, observables y medibles en el desempeño.

El despliegue cuantitativo y cualitativo conceptuado desde la estrategia lleva a calibrar con la dirección de los planes del negocio, el sistema balanceado de los compromisos que desde los diferentes niveles organizacionales (directores, gerentes, supervisores, profesionales, operadores, artesanos, entre otros) se distribuyen acorde con las responsabilidades y en cuya ejecución, requieren competencias, clasificadas y conceptuadas desde el marco organizacional.

Con la visión en la arquitectura del negocio y apoyados por métodos de participación que involucren al personal clave, y conforme con los niveles de aprobación, podemos lograr la conceptualización de las competencias genéricas y técnicas que requiere la empresa y con el despliegue de puestos y roles, se determinan los niveles de dominio óptimos, que lleven al cumplimiento de los compromisos, acorde con la responsabilidad por resultados.

Según (Barroso, 2011) el proceso de Gestión del Desempeño se desarrolla en el año calendario y debe permitir la medición frecuente y periódica de la gestión para lograr la sincronización de resultados con visión horizontal (por procesos) y vertical por niveles de colaboradores. Es clave en la cultura de la gestión por compromisos estilos de gerencia de puertas abiertas con reuniones de integración y sincronización semanal y/o mensual con indicadores de avance.

El modelo en estadios superiores de madurez hacia la cultura de la Gestión del Desempeño, permite la medición y engranaje de los resultados, el diagnóstico de las competencias e inclusive, la inclusión de índices de satisfacción producto de la calidad de los procesos de atención y servicio hacia el cliente y/o proveedores.

“La medición constante de los logros y avances, permite detectar el grado de cumplimiento de las metas con ajustes que permitan sobre la dinámica, calibrar el efectivo compromiso, así como en aquellos en los cuales el colaborador requiere de ayuda y/o apoyo para reforzar se desempeñó”. (Barroso, 2011)

<http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/09/modelo-de-gestion-del-desempeno.html>

1.6 Medición del Desempeño del equipo de Administración de Recursos Humanos

Según Dessler, G (2009) “Las medidas, es un conjunto mediciones cuantitativas del desempeño que los gerentes de recursos humanos utilizan para evaluar sus operaciones. En el entorno que se basa en el desempeño, los patrones esperan naturalmente que sus equipos de administración de recursos humanos proporciones evidencias medibles de sus eficiencia y eficacia”. El principal requisito para este tipo de mediciones es que el gerente de recursos humanos necesita las cifras. En específico, requiere mediciones cuantitativas de desempeño.

Tanto las organizaciones grandes como pequeñas ha establecido medidas de desempeño para mejorar su éxito operativo, al mismo tiempo que recompensan a los empleados por el resultado de su desempeño. El establecimiento de medidas de desempeño significativas es de los retos importantes y difíciles que enfrenta la administración de hoy en día.

“La medida de desempeño en todos los niveles de la organización debe ser consistente con las metas estratégicas de la organización. Hay que evitar medidas o métricas no relevantes que no se relacionen de manera estrecha con lo que los empleados hacen en su trabajo.”

Definir el propósito de las medidas de desempeño y apoyar inexorablemente la causa, demostrar que las medidas de desempeño son, de hecho, una buena administración de la empresa y la asignación de la responsabilidad de sus éxitos a los gerentes y empleados.

Involucran a los empleados, un paso crítico en cualquier programa de medición es el desarrollo de una estrategia que involucre a los empleados subrayando su participación, así como implementación y la administración continua del programa de administración del desempeño.

La medición es una clave al éxito de los planes de incentivos porque comunica la importancia de las metas establecida de la organización. Desea ser líder en calidad, entonces los índices de desempeño se enfocarán en la satisfacción del cliente, la puntualidad y la minimización de errores.

1.7 Identificación de las fuentes del desempeño ineficaz

El desempeño es una función de varios factores, pero talvez pueda reducirse a tres asuntos principales, capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortaleza y debilidades que influyen en el desempeño. En otros factores el ambiente de trabajo o incluso del ambiente externo, que incluye cuestiones personales, familiares y de comunidad. Pueden afectar el desempeño de forma positiva o negativa. Se recomienda que el diagnóstico del desempeño deficiente del empleado se enfoque en estos tres elementos interactivos.

1.8 Aspectos que tiene que orientar un proceso de Evaluación del Desempeño

El proceso que se lleva a cabo en la evaluación de desempeño laboral es, para las empresas, una manera en que estas verifican las competencias de manera individual de cada uno de los empleados que cumplen una función en los puestos laborales que se han diseñado para satisfacer las necesidades de la empresa. Es pues que, a través de la orientación por procesos, se logran resolver de manera rápido los planes de evaluación que ciertas veces se tiene que realizar en el ejercicio.

Según Leiva (2010) en el área de desarrollo Recursos Humanos, tiene que facilitar de manera cuantiosa la planificación y realización de técnicas como

entrevistas, actualización de las competencias de los empleados, la definición de los objetivos y el análisis de los resultados de la evaluación llevada a cabo para medir el desempeño.

“No existen las suficientes herramientas que aborden el desempeño laboral desde el punto de vista de los procesos, sin embargo, este requiere de tecnología que permitan obtener unos resultados satisfactorios desde el ámbito de todos los procedimientos como son crear el plan de evaluación, evaluación individual del empleado, gestión de cuestionarios, entre otros.” (Leiva, 2010, p. 12)

Cuando se evalúa desempeño de los empleados, es importante que se disponga de un catálogo de puestos, que el mismo tenga los puestos estructuralmente bien definidos en cuanto a las competencias que tiene que reunir el puesto para cada departamento.

De igual forma, tiene que contener una herramienta que ayude a en la elaboración de un buen inventario de puestos que servirá para asignar otros empleados a los puestos de la empresa, por lo que cada uno de estos elementos de manera individual conforman todo el proceso de evaluación de desempeño.

Por lo que Leboyer (2001, p. 161), considera que los procesos antes descritos conforman lo que es el Plan General de Evaluación, el cual es, desde su punto de vista “la herramienta perfecta que ayuda a coordinar todas las actividades que los supervisores llevan a cabo, ayudándoles a determinar cuáles son los recursos humanos que pertenecen a su equipo, y a la vez les permite planificar las citas de las entrevistas” (Leboyer, 2001, p 161).

“De manera particular, la evaluación del desempeño laboral es sencilla si no se cuenta con una herramienta idónea de formularios de encuestas” (Leboyer, 2001, p. 161).

Dentro de las funcionalidades más solicitadas en el Proceso de Evaluación de Desempeño se encuentran el Plan de Evaluación de Desempeño; el Plan de

Evaluación Individual; la Catalogación de Puestos; la Asignación de Empleados a Puestos; y, el Inventario de Puestos.

El Plan de Evaluación de Desempeño se emplea para organizar la realización de un plan de evaluación anual de un supervisor y planificar las entrevistas, mientras que el Plan de Evaluación Individual permite controlar todo el proceso de involucra la evaluación de manera individual, o sea, evalúa desde diferentes ángulos, como son 180 grados, 270 grados y 360 grados a, mismo tiempo, gestionando entrevistas entre el supervisor y el empleado, realizando encuestas a los empleados y a todos los subordinados (Leboyer, 2001, p. 161)

Finalmente, este proceso arroja un informe final que contiene las informaciones arrojadas por la evaluación individual y actualiza las competencias y habilidades de cada empleado al cual le fue aplicada la prueba. Sobre la catalogación de puestos, al respecto Leboyer (2001, p. 162) propone que se controle el proceso llevado acabo de la evaluación de un puesto, así como la estructura de los puestos en donde laboran dentro de la empresa.

En cuanto a la Asignación de Empleados a Puestos, se busca gestionar en qué lugar y cuanto se encuentran los recursos humanos de la empresa, con el fin de que sean gestionados los cambios necesarios arrojados por la evaluación del desempeño, y adecuar a las necesidades presentadas por la empresa. Así, se genera lo que Leboyer (2001), establece como Inventario de Puestos, el cual sugiere que sea almacenada toda la documentación relacionada a las evaluaciones de los empleados, para obtener así una base de datos.

1.9 La Importancia de la Evaluación y el Desempeño deseado

Según Urdaneta (2008, p. 115) la empresa tiene que definir y a la vez comunicar, tanto los objetivos, así como los beneficios que se obtendrán, antes de que sea implantado el proceso de la Evaluación de Desempeño, por lo que se debe asegurar que todos aquellos que integran la estructura de la empresa, converjan en expectativas comunes sobre lo que se puede lograr y obtener. Por lo que, una del parte más importantes al momento de que sea implantado este

programa, se debe por su razón, así se pueda disminuir el grado de resistencia que pueda existir.

“Cualquier evaluación completa que arroje resultados, debe de incluir un plan de mejora de los mismos. Este paso importante se ignora con frecuencia” (Urdaneta, 2008, p. 96).

En ese sentido, los directivos de la empresa tienen que reconocer que el desarrollo personal, profesional y laboral de un empleado es un ciclo continuo que conlleva la fijación de objetivos, la prestación de la formación técnica necesaria para que los objetivos puedan ser logrados, valorar los resultados en función a los objetivos del puesto y del empleado, y fijar otros objetivos a partir de los resultados obtenidos

Los encargados de recursos humanos de la empresa, se ven enfrentados a desafíos múltiples en el logro de su objetivo en las empresas. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

Concretamente, Urdaneta (2008) espera que “uno de los principales desafíos a los que se tiene que enfrentar un profesional de recursos humanos, no es más que el logro del mejoramiento de forma permanente en los procesos que las empresas llevan a cabo, y de los cuales ellos forman parte. Por lo tanto, su función es hacer que estas sean más eficientes en el logro de sus objetivos”.

Según Efrén Ruiz (2015) “se pueden resolver situaciones particulares de los empleados. Definir si debe continuar o no el cargo, también sus potencialidades de desarrollo en el mismo. Permite a los supervisores intercambiar información y realimentarse mutuamente respecto a las tareas realizadas y su correspondencia con las exigencias planeadas para dicha tarea. Medir la eficacia y la eficiencia de los trabajadores permite tener referencia de las

posibilidades de éxito de la organización pues esto influye directamente sobre la productividad de la empresa”.

Otro aspecto detectable con el procedimiento de evaluación del desempeño es que permite detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. Definir por ejemplo si un trabajador necesita de más capacitación o por el contrario, si existe algún talento dentro de la compañía que está siendo sub-utilizado o mal aprovechado.

En definitiva, son muchos los beneficios que la evaluación del desempeño permite a la empresa para la mejora de sus actividades productivas. A través de ella se puede; detectar el potencial de desarrollo de los empleados, tomar decisiones de promociones, ascensos, incentivos salariales, compensaciones, transferencias y separaciones, que por lo general se basan revisiones anteriores del rendimiento del trabajador en sus actividades. Muchas compañías conceden parte de sus beneficios socioeconómicos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

1.9.1 Objetivo de la evaluación por Desempeño

- ✓ Proporcionar retroalimentación del desempeño
- ✓ Identificar las fortalezas o las debilidades individuales
- ✓ Reconocer los logros en el desempeño individual
- ✓ Ayudar en la identificación de las metas
- ✓ Evaluar el logro de las metas de los empleados
- ✓ Identificar las necesidades individuales de capacitación
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación de la organización
- ✓ Reforzar la estructura de autoridad
- ✓ Permitir a los colaboradores analizar las preocupaciones
- ✓ Mejorar la comunicación
- ✓ Proporcionar foro para que los líderes ayuden los empleados
- ✓ Propósitos Administrativos de la evaluación por desempeño
- ✓ Documentar las decisiones del personal

- ✓ Promover a los empleados
- ✓ Determinar transferencias y asignaciones
- ✓ Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos
- ✓ Decidir los despidos, las retenciones o la separación
- ✓ Validar los criterios de selección
- ✓ Cumplir con los requerimientos legales
- ✓ Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
- ✓ Ayudar con la planeación de recursos humanos
- ✓ Tomar decisiones sobre recompensas

CAPÍTULO II. Aspectos Generales del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI)

2.1 Historia

La creación y organización del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), surge a partir de la reorganización del Instituto de Capacitación Tributaria (INCAT), creado por el Decreto No.1846 del 8 de Julio del 1980, según consta en el párrafo II del artículo 28 de la ley 494-06 de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda de fecha 27 de diciembre de 2006.

Es responsabilidad nuestra aumentar el impulso del perfeccionamiento en recursos humanos para que participen en dichos procesos de gestión y política fiscal en lo concerniente al Sector Público, dando soporte a las reformas llevadas a cabo por el Gobierno con el propósito de ofrecer a la Administración Pública una más eficaz y oportuna acción en lo que es la dirección de gestión financiera, mediante un alto nivel de especialización.

El Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, Dependencia del Ministerio de Hacienda, surge a partir de La promulgación de la Ley 494-06. Es responsabilidad de los mismos aumentar el perfeccionamiento de recursos humanos los cuales participan en procesos de gestión y política fiscal en el ámbito del Sector Público, dando soporte a las reformas impartidas por el Gobierno con el propósito de imprimir a la Administración Pública.

<http://www.capefi.gov.do/>

2.2 Misión, Visión & Valores

Misión

Capacitar y adiestrar los recursos humanos que participan en los procesos de política y gestión fiscal a fin de garantizar su desempeño para que contribuyan con el fortalecimiento y modernización de la Administración Financiera del Estado y ofrecer a los contribuyentes y público en general orientación sobre la materia fiscal.

Visión

Constituirse en un órgano rector de la capacitación en el área fiscal que contribuya al desarrollo del país, a través de la capacitación, promoción de la investigación, profesionalización y participación comprometida con la modernización del estado.

Valores

- Calidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Ética profesional
- Innovación
- Alianzas estratégicas

<http://www.capgefi.gov.do/>

2.3 Naturaleza de la Empresa

Es un centro de capacitación de empleado públicos y altos funcionarios del gobierno. En la cual preparan los empleados para dar mejor servicio al público que asista. También se plantea los problemas de las instituciones gubernamentales para tratar de resolver los problemas que en la cual presentan. Somos una unidad asesora, creada para administrar el capital humano con que cuenta la institución. Por lo tanto, nuestra responsabilidad es promover y facilitar

la apropiación de los principios éticos institucionales a través de programas de formación al personal para que no sólo los respete sino también los comparta.

El alcance en la prestación de los servicios que ofrecemos está orientado a las demandas específicas del Ministerio de Hacienda y de todo el personal de apoyo, técnico y administrativo del Centro de Capacitación en política y Gestión Fiscal. La aprobación de políticas, normas y reglamentos, así como todo lo referente a los planes de beneficios y desarrollo, es responsabilidad del Director General del Centro.

2.4 Plan Trabajo

La premisa principal para la elaboración del plan estratégico del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal es la importancia misma de la profesionalización en el sector público.

Este plan estratégico contempla la ejecución de un amplio programa de capacitación dirigido a funcionarios del área administrativa y financiera del sector público, en un período de dos años, utilizando los servicios de un personal docente debidamente calificado, con una adecuada infraestructura física y una óptima estructura organizativa.

En el plan estratégico, se prevé la participación de dos proveedores de capacitación: la enseñanza prevista por instituciones académicas (universidades) y la suministrada por los centros especializados del Estado.

Visión Integral Sistema de Capacitación CAPGEFI

El plan estratégico del CAPGEFI se sustenta en una visión integral del sistema de capacitación y las nuevas implicaciones de éste a partir de la reforma de la Hacienda Pública. Este sistema de capacitación dotará al Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado de los recursos humanos competentes,

utilizando un personal altamente capacitado que elaborará, asesorará e impartirá las materias en base a carpetas previamente preparadas.

2.5 Política de la institución

Considerando: Que el centro de capacitación en política y gestión fiscal, es dependencia del ministerio del Estado de Hacienda que reporta directamente al despacho del Secretario, según lo establece ley 492-06, del 27 de diciembre de 2006, de Organización del ministerio de Estado de Hacienda.

Considerando: Que los empleados del centro de capacitación en Política y Gestión Fiscal merecen disfrutar de las mismas políticas de compensación que reciben los empleados del Ministerio del Estado de Hacienda.

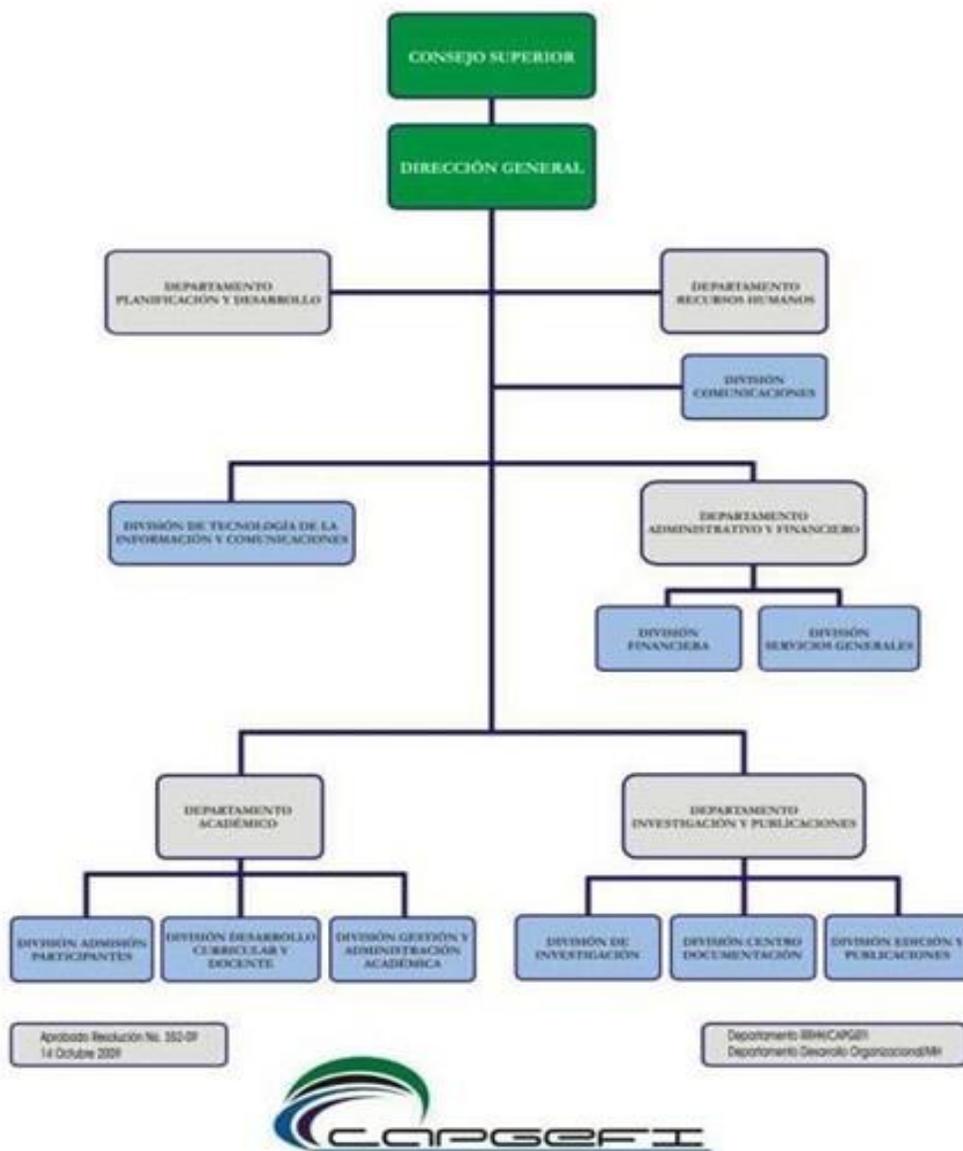
Considerando: que CAPGEFI, como Dirección General en busca de la equidad, el buen clima laboral, motivación del personal y en procura de una mayor productividad de todos sus empleados. Debe desarrollar un plan de compensación y beneficios laborales a tono con el espíritu que guía los planes de Reforma del Estado.

Primero: declarar de alto interés para EL CAPGEFI, el incorporar a todos sus servidores en el plan de compensación laboral ya existentes para otras áreas del Ministerio de Estado de Hacienda.

Segundo: a tono con lo anterior otorgarles a los servidores del Centro, Perteneiente o no a la carrera Administrativa, los siguientes beneficios:

- Pago del bono vacacional
- Sueldo por aniversario de la institución
- Subsidio Escolar para empleados con hijos menores de edad.

2.6 Organigrama de la Empresa



<http://www.capgefi.gov.do/>

2.7. Aspectos metodológicos de la Investigación

2.7.1 Población

La población estuvo compuesta por un total de 146 empleados que laboran en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

2.7.2 Tamaño de la Muestra:

El tamaño de la muestra se determinó partiendo de la población que fue de 146 personas y luego se aplicó la fórmula finita que dio como resultado 30 personas.

2.7.3 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas a utilizar son las observaciones, a través de la cual se observarán el estilo de liderazgo en la empresa. Para obtener los datos se aplicará una encuesta a los colaboradores del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

2.7.4 Estudio exploratorio

El método exploratorio será utilizado para recoger, organizar, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones.

2.7.5 Métodos y Procedimientos de Investigación

2.7.5.1 Inductivo

Se utilizará este método en el desarrollo de la investigación ya que después de observar la situación en particular de objeto de estudio, se extraerán las conclusiones y premisas generales que pudieran ser aplicadas a situaciones similares a la observación, acerca del aspecto de mejora estudiado por los colaboradores del área.

2.7.5.2 Análisis

Se realizará un informe con los hallazgos encontrados en el liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores

2.7.5.3 Síntesis

Luego de agotar cada método antes mencionado, se reunirá y se establecerán los resultados de la investigación.

2.7.6 Procedimientos

Mediante la entrevista estructurada y realizada a la encargada del Departamento de Recursos Humanos de la institución, se determinará las necesidades de diseñar una propuesta de mejora del liderazgo adecuado para un mejor desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los colaboradores del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal 2017.

Con la recopilación de los datos se espera obtener las informaciones necesarias para realizar el trabajo.

2.7.7 Fuentes de Investigación

- **Fuentes primarias:** se utilizar consisten en entrevistas aplicadas a los responsables de gestión humana. Encuestas a El Personal administrativo del centro de capacitación; Supervisores y Directores generales.
- **Fuentes secundarias:** Libros textuales relacionados con el liderazgo organizacional
- **Tratamiento de las informaciones:** Los resultados de la investigación serán presentados por escrito, mediante análisis, argumentos y conclusiones y de ellos se deriva la propuesta.

2.8 Aplicación de entrevista y encuestas

2.8.1. Encuesta realizada a los supervisores y encargados.

Tabla No. 1

1.- ¿Considera usted que hay líderes en la institución?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 01



Fuente: Tabla No. 1

Según los encuestados, un 80 por ciento dijo que considera que hay líderes en la institución, mientras que un 20 por ciento afirmó que no.

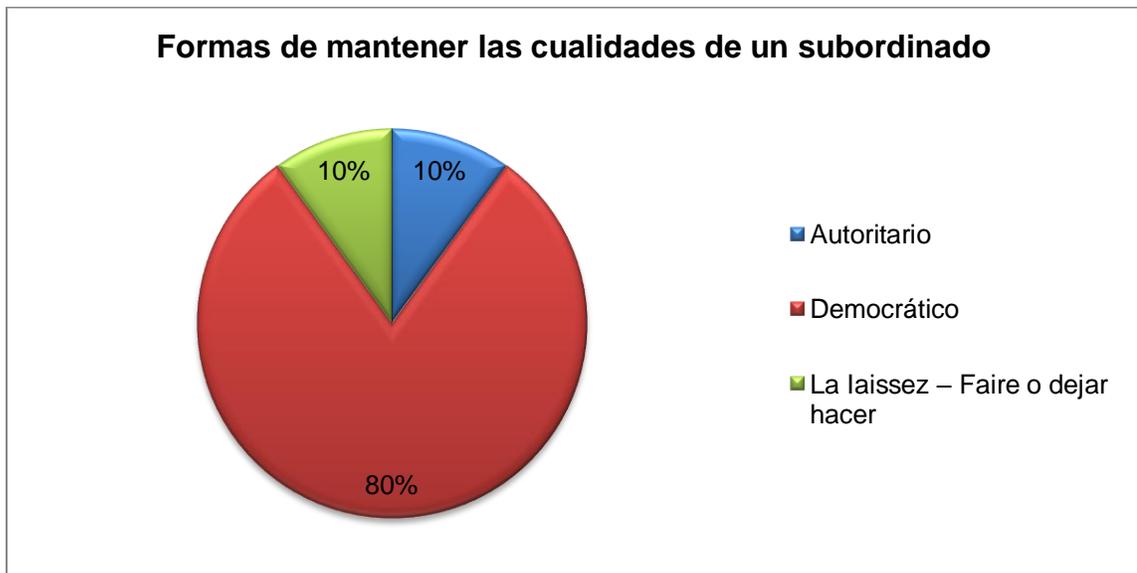
Tabla No. 2

2.- ¿Cómo mantiene usted las cualidades de un subordinado en la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	1	10%
Democrático	8	80%
La laissez – Faire o dejar hacer	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 2



Fuente: Tabla No. 2

En esta parte, un 80 por ciento de los encuestados dijo que mantiene las cualidades de los subordinados de forma democrática, un 10 por ciento afirmó que lo hace de manera autoritaria, y otro 10 por ciento confirmó que lo hace utilizando el método “La laissez-Faire” o dejar hacer.

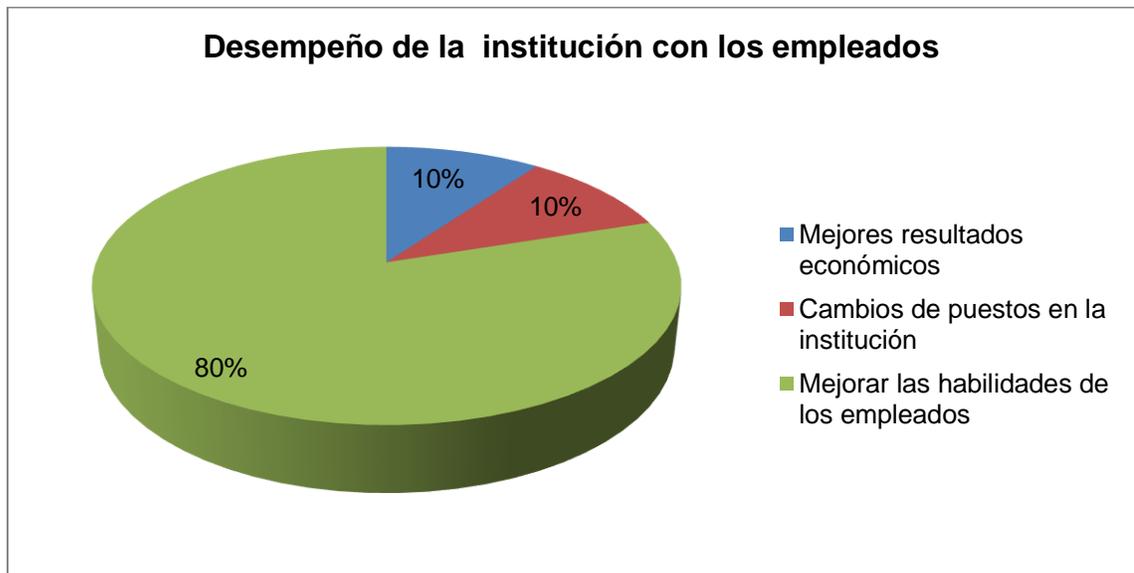
Tabla No. 3

3.- ¿Qué desempeño tiene la institución con los empleados?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mejores resultados económicos	1	10%
Cambios de puestos en la institución	1	10%
Mejorar las habilidades de los empleados	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 3



Fuente: Tabla No. 3

Según los encuestados, un 80 por ciento de los mismos dijo que el desempeño que tiene la institución con los empleados se basa mejorar las habilidades de los empleados, un 10 por ciento confirmó que haciendo cambios de puestos en la institución y otro 10 por ciento afirmó que lo hace mejorando los resultados económicos.

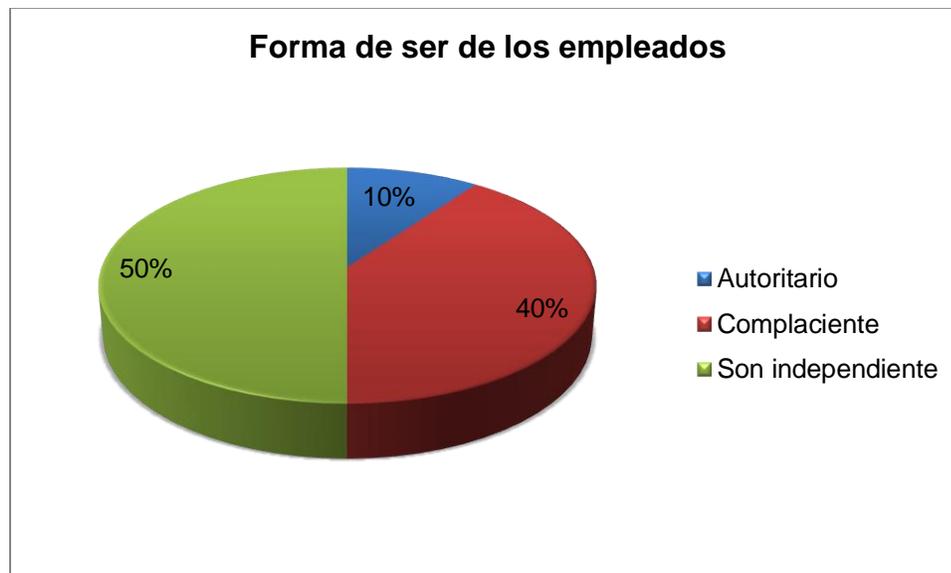
Tabla No. 4

4.- ¿Cómo son los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	1	10%
Complaciente	4	40%
Son independiente	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No. 4

Según los datos arrojados por los encuestados, un 50 por ciento dijo que los empleados son independientes al realizar las labores en CAPGEFI, un 40 por ciento dijo que son complacientes y solo un 10 por ciento dice que son autoritarios.

Tabla No. 5

5.- ¿Se promueve algún tipo de liderazgo en CAPGEFI?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla No. 5

Según los datos arrojados por los encuestados, un 80 por ciento dijo que es promovido el liderazgo en CAPGEFI y un 20 por ciento afirmó que no.

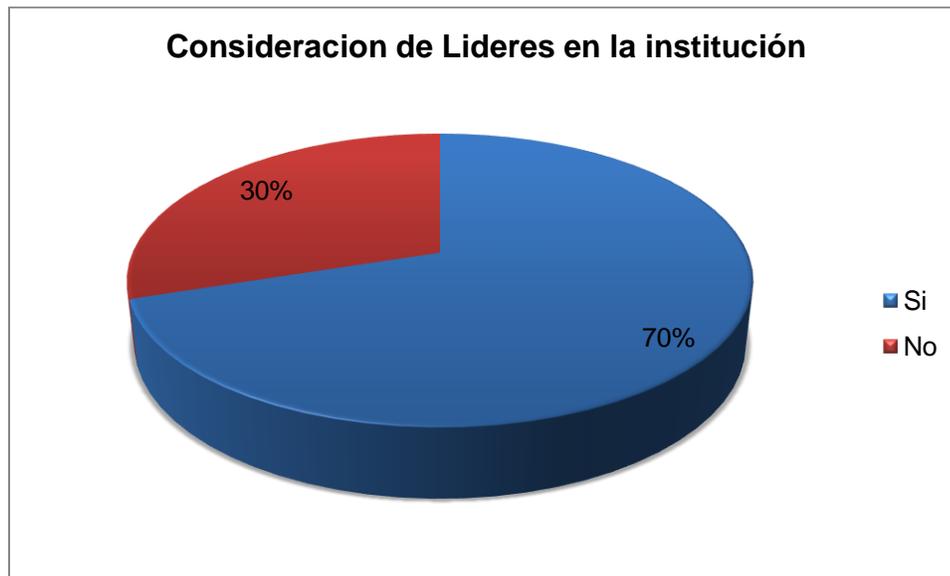
Tabla No. 6

6.- ¿De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay líderes en la institución?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 6



Fuente: Tabla No. 6

Según los datos arrojados por los encuestados, un 70 por ciento afirmó que hay líderes en la institución y un 30 por ciento dijo que no.

Tabla No. 7

7.- ¿Cómo promueve y asegura usted el comportamiento ético de sus subordinados?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	1	10%
Democrático	6	50%
La laissez – Faire o dejar hacer	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 7



Fuente: Tabla No. 7

Según los datos arrojados por los encuestados, un 50 por ciento dijo que promueve el comportamiento ético de los subordinados de manera democrática, un 40 por ciento utiliza el método “La laissez-Faire” o dejar hacer y solo un 10 por ciento dijo que con autoritarismo.

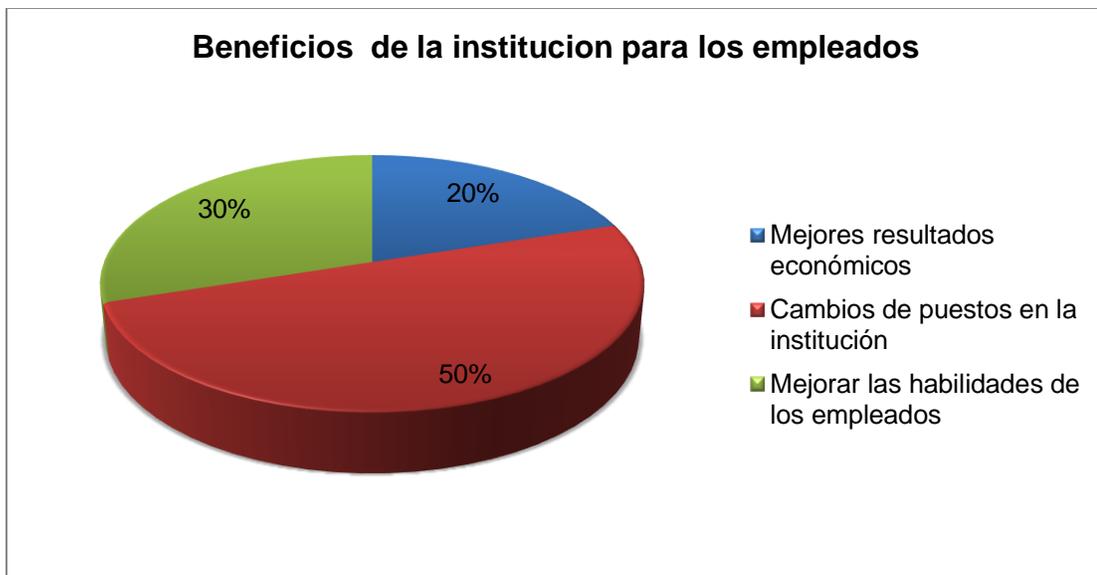
Tabla No. 8

8.- ¿Cuáles beneficios cree usted que tiene la institución con los empleados?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mejores resultados económicos	2	20%
Cambios de puestos en la institución	5	50%
Mejorar las habilidades de los empleados	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 8



Fuente: Tabla No. 8

Según los datos arrojados por los encuestados, un 50 por ciento considero que uno de los beneficios que ofrece la empresa a los empleados es cambiando de puestos dentro de la institución, un 30 por ciento dijo que la institución mejora las habilidades de los empleados y un 20 por ciento dijo que ofrece mejores resultados económicos.

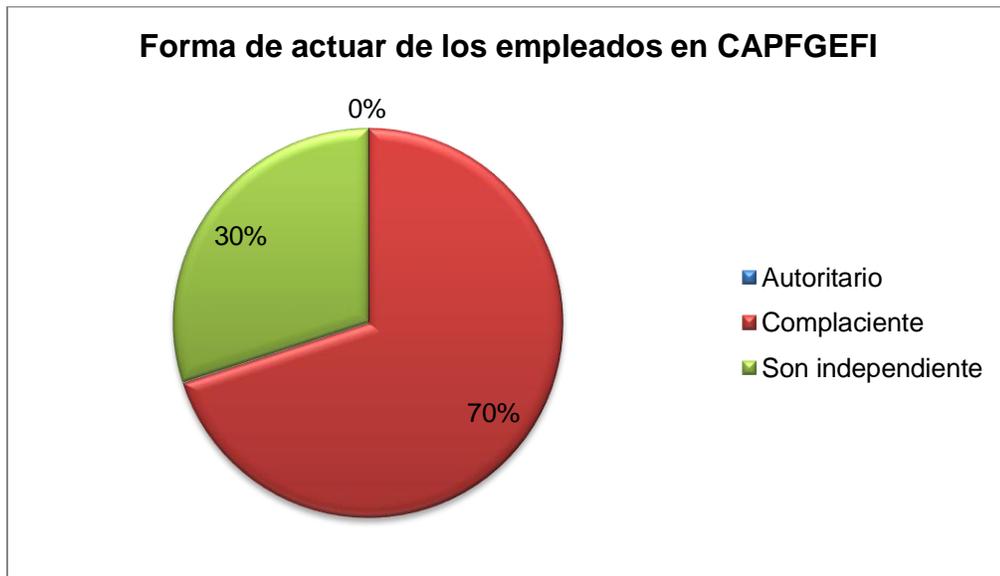
Tabla No. 9

9.- ¿Generalmente, ¿cómo actúan los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	0	0%
Complaciente	7	70%
Son independiente	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 9



Fuente: Tabla No. 9

Según los datos arrojados por los encuestados, un 70 por ciento dijo que los empleados se comportan de una manera complaciente en la labor que hacen CAPGEFI, un 30 por ciento actúa de manera independiente y que ninguno se comporta de manera autoritaria.

Tabla No. 10

10.- ¿Existen estrategias diseñadas para promover el desarrollo del liderazgo en CAPGEFI?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores y encargados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Según los datos arrojados por los encuestados, un 70 por ciento afirmó que si existen estrategias para el desarrollo del liderazgo y un 30 por ciento dijo que no.

2.8.2 Encuesta Realizada a los Subordinados

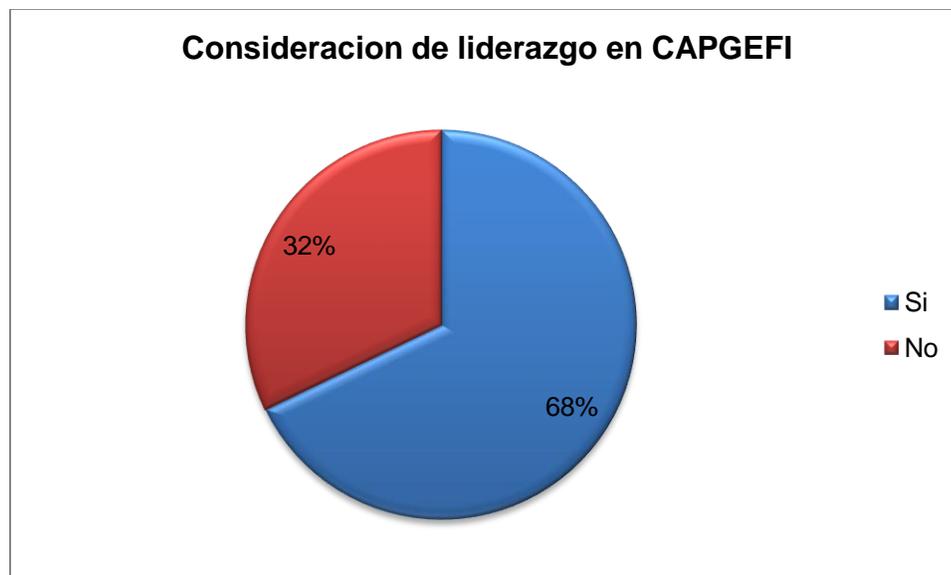
Tabla No. 11

1.- ¿De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay liderazgo en CAPGEFI?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	68%
No	9	32%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 11



Fuente: Tabla No. 11

Según los datos arrojados por los encuestados, un 68 por ciento afirmó que, según su concepto de líder, si hay liderazgo en CAPGEFI, mientras que un 32 por ciento dijo que no.

Tabla No. 12

2.- ¿En referencia a las opciones de más abajo, marque cuál es el liderazgo que más predomina en la institución?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	7	25%
Democrático	18	64%
La laissez – Faire o dejar hacer	3	11%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 12



Fuente: Tabla No. 12

Según los datos arrojados por los encuestados, un 64 por ciento dijo que el liderazgo democrático es el que más predomina en la institución, un 25 por ciento afirmó que predomina el autoritarismo, y un 11 por ciento dijo que la metodología “La laissez-Faire” o dejar hacer es la que predomina.

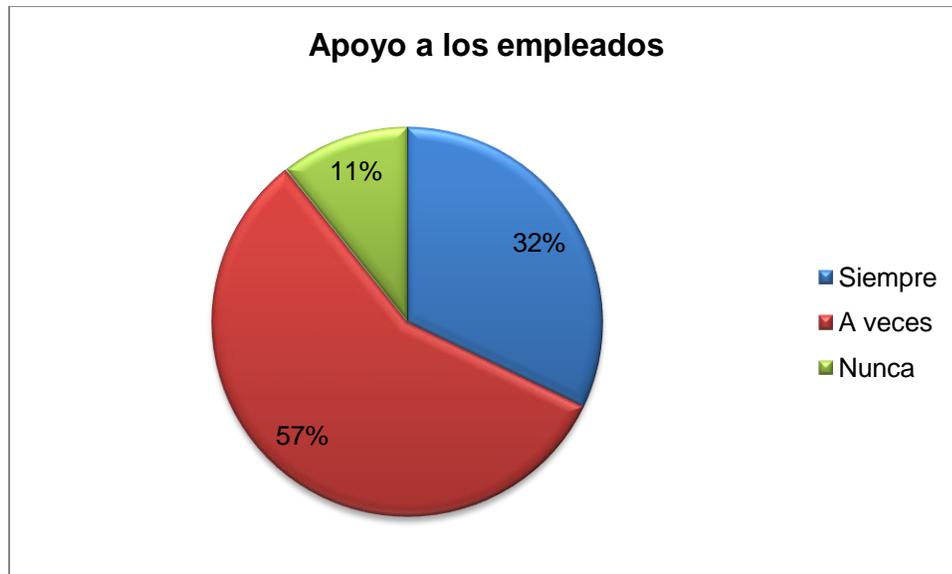
Tabla No. 133.

3- ¿Considera usted que los organismos pertinentes les proporcionan apoyo a sus empleados?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	32%
A veces	16	57%
Nunca	3	11%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 13



Fuente: Tabla No. 13

Según los datos arrojados por los encuestados, un 57 por ciento dijo solo a veces los organismos le proporcionan apoyo a los empleados, un 32 por ciento afirmó que siempre y un 11 por ciento dijo que nunca.

Tabla No. 14

4.- ¿Generalmente, ¿cómo se promueve la motivación a los empleados por parte del Supervisor?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos	5	18%
Reconocimientos	8	29%
Ascensos	9	32%
Días libres	6	21%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 14



Fuente: Tabla No. 14

Según los datos arrojados por los encuestados, un 32 por ciento dijo que la manera en que se promueve la motivación a los empleados es mediante un ascenso, un 29 por ciento afirmó que, con reconocimientos, un 21 por ciento confirmó que con días libres y un 18 por ciento dijo que con incentivos.

Tabla No. 15

5.- ¿Cuál considera usted que es la actitud del Supervisor en el equipo?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Flexible	11	39%
Mentalidad de aprendizaje	6	22%
Comprensivo	7	25%
Interesado	4	14%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 15



Fuente: Tabla No. 15

Según los datos arrojados por los encuestados, un 39 por ciento dijo que la actitud del supervisor era flexible, un 25 por ciento afirmó que es comprensible, un 22 por ciento confirmó tiene mentalidad de aprendizaje y un 14 por ciento dijo que es interesado.

Tabla No. 16

6.- ¿Cómo se promueve el liderazgo dentro de la institución?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	20	71%
Motivación	5	18%
Ascensos	3	11%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 16



Fuente: Tabla No. 16

Según los datos arrojados por los encuestados, un 71 por ciento dijo que con capacitación es como se promueve el liderazgo en la institución, un 18 por ciento afirmó que con motivación y un 11 por ciento dijo que ofreciendo ascensos.

Tabla No. 17

7.- ¿Cree usted que el liderazgo tiene impacto en el provenir de las organizaciones?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	68%
A veces	7	25%
Nunca	2	7%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 17



Fuente: Tabla No. 17

Según los datos arrojados por los encuestados, un 68 por ciento dijo que siempre el liderazgo ha tenido un impacto en el provenir de una institución, mientras que un 25 por ciento afirmó que a veces y un 7 por ciento dijo que nunca.

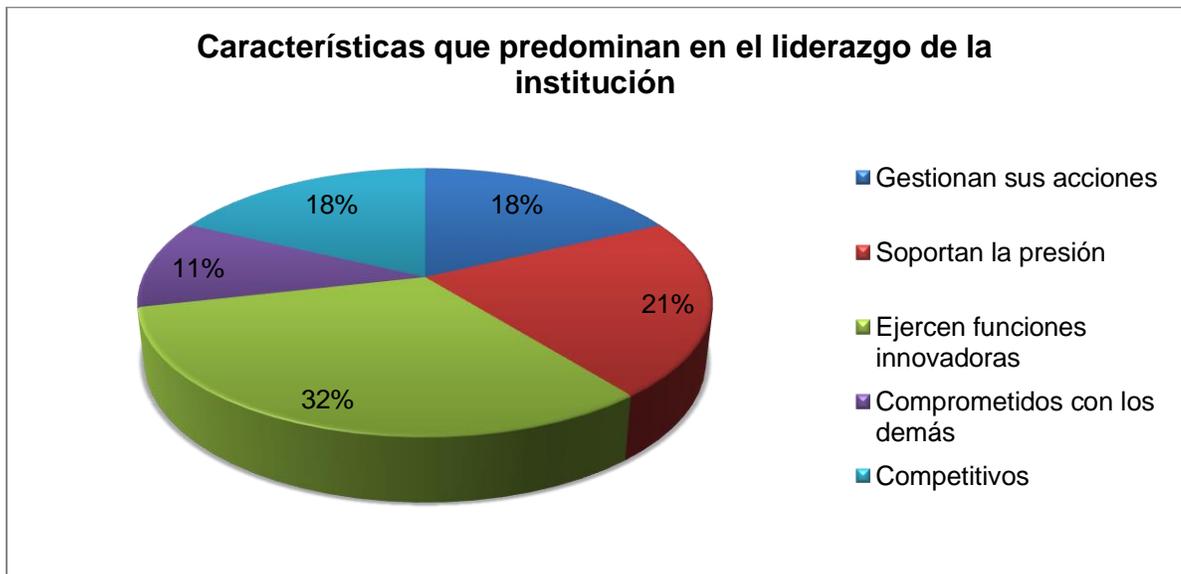
Tabla No. 18

8.- ¿Cuáles características de liderazgo cree usted que predominan en la institución?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Gestionan sus acciones	5	18%
Soportan la presión	6	21%
Ejercen funciones innovadoras	9	32%
Comprometidos con los demás	3	11%
Competitivos	5	18%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 18



Fuente: Tabla No. 18

Según los datos arrojados por los encuestados, un 32 por ciento dijo la característica que más predomina en el liderazgo de una empresa es que los ejerzan funciones innovadoras, un 21 por ciento afirmó que soportan la presión, un 18 por ciento confirmó que, siendo competitivos, otro 18 por ciento declaró que gestionan sus acciones y un 11 por ciento dijo que se caracterizan porque son comprometidos con los demás.

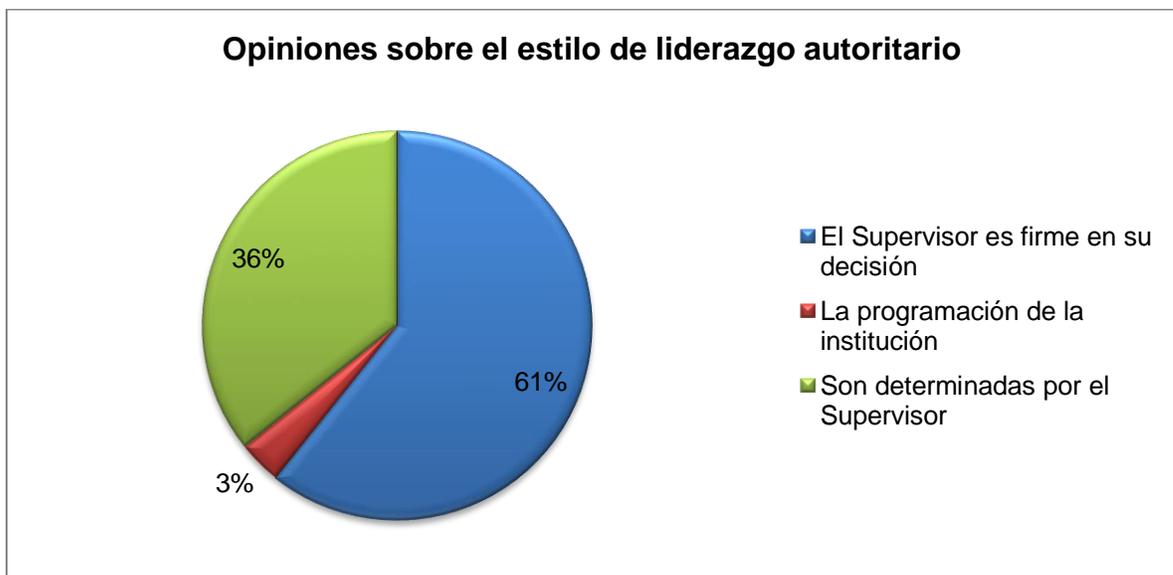
Tabla No. 19

9.- ¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo Autoritario?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
El Supervisor es firme en su decisión	17	61%
La programación de la institución	1	3%
Son determinadas por el Supervisor	10	36%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 19



Fuente: Tabla No. 19

Según los datos arrojados por los encuestados, un 61 por ciento dijo que el estilo de liderazgo autoritario es que el supervisor sea firme en su decisión, un 36 por ciento creyó que este estilo es determinado por el supervisor, y solo un 3 por ciento dijo que este estilo es programado por la institución.

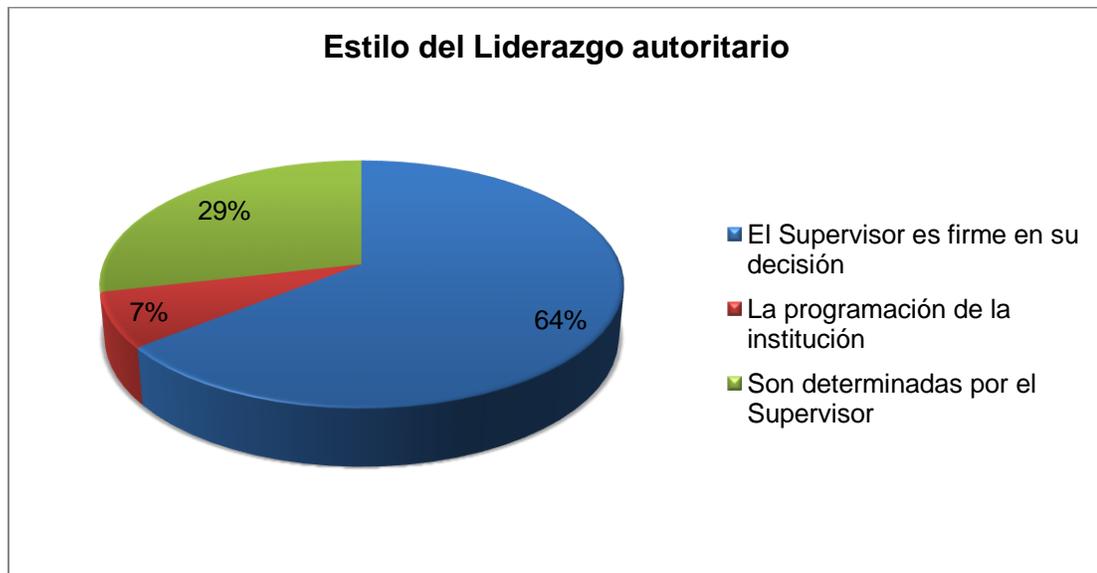
Tabla No. 20

10.- ¿Cuál es el Estilo de liderazgo autoritario?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
El Supervisor es firme en su decisión	18	64%
La programación de la institución	2	7%
Son determinadas por el Supervisor	8	29%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta realizada a los subordinados en CAPGEFI 2017.

Gráfico No. 20



Fuente: Tabla No. 20

Según los datos arrojados por los encuestados, un 64 por ciento afirmó que el estilo de liderazgo autoritario es que el supervisor sea firme en su decisión, un 29 por ciento corroboró que este estilo es determinado por el supervisor, y solo un 7 por ciento aseguró que este estilo es programado por la institución.

2.9 Análisis de la entrevista

De acuerdo con los resultados obtenidos por la entrevista realizada a la encargada recursos humanos el liderazgo que se promueve a través de los encargados de áreas empoderando a sus subordinados, mostrándoles iniciativa en los procesos que realizan e incentivándolos a dar lo mejor, para mejora de sus responsabilidades asignadas.

En cuanto al proceso que se lleva a cabo de Evaluación del Desempeño en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, el encargado coordina los talleres y actividades formativas del proceso, además, procede a elaborar cronogramas de actividades relacionados con dicho proceso, pre y pos evaluación.

Según su opinión, siempre se coordina con el Ministerio de Administración Pública los talleres o actividades a llevarse a cabo. De igual forma, se remite el cronograma final al Director de General para su aprobación. Así mismo, se realiza la gestión de los viáticos y dietas con el área Administrativa y Financiera, así como preparar los materiales de apoyo de las actividades.

Según su opinión, la Analista de Recursos Humanos elabora la presentación para los Talleres o Actividades, así como realizar los Talleres o Actividades plasmando en el listado de asistencia a los participantes para elaborar las estadísticas de asistencia.

Según la entrevista, todo el personal encargado y que participa en la cadena de evaluación, desarrolla las actividades acordes y al pie de la letra tal como lo especifica la normativa el proceso.

2.9.1 Análisis de los resultados

Esta investigación tuvo como fuente de información, en el centro de capacitación en política y gestión fiscal; esta institución dependencia del Ministerio de Hacienda se dedica a brindar servicios de capacitación a los servidores del estado dominicano. Se escogió una muestra de forma intencional en el cual se les aplico un cuestionario a los subordinados y a los encargados, con la finalidad de analizar la relación entre líderes y subordinados y cómo influyen al desarrollo profesional de sus supervisados. Estos fueron los resultados obtenidos:

Los empleados presentaron el liderazgo democrático como predominante en la institución. Este estilo de liderazgo utilizado por la institución tiene como finalidad mejorar el rendimiento de los empleados a través de factores motivacionales: tales como mejorar los resultados económicos por buen rendimiento y cambios de puestos en la institución.

La presencia del liderazgo en este centro de capacitación a incrementado la satisfacción de los encargados para realizar su trabajo, estos datos quedo recolectado en el cuestionario aplicado a los subordinados con un porcentaje de 80%. Los encargados promueven la motivación a los empleados a través del reconocimiento, incentivos y días libre.

Los subordinados identificaron que el liderazgo se promueve a través de la capacitación con 71% y que este tiene un porvenir para la organización.

La institución aplica la evaluación por desempeño como herramienta para medir el rendimiento de sus colaboradores a través de acuerdos de logros de metas, competencias y régimen ético disciplinario.

CAPITULO III.

PROPUESTA DE MEJORA DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

3.1.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el que se debe de ejercer en los ejecutivos del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal por personas que realizan cambios profundos dentro de la organización. Para lograr líderes que creen cambios en el comportamiento y en la actitud de los miembros de la organización, cambiando su visión y obteniendo en ellos el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la institución. El ejercicio del liderazgo transformacional estimula conductas más efectivas, los colaboradores se sentirían más motivados a dar más incluso de lo que se espera de ellos. Este liderazgo sería vital para lograr y apelar ideales morales. Implicando diferentes valores como: la honestidad, la responsabilidad, el altruismo. Motiva a las personas y las transforma, porque está relacionado con las necesidades humanas, con la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal.

3.2 Producen cambios de visión en sus Colaboradores

Realizando este cambio de liderazgos transformacionales tendría una influencia en los servidores, produciendo cambios de visión que impulsan a las personas a dejar a un lado los intereses personales para buscar el bien colectivo. Incluso buscarán el interés colectivo, aunque no tuvieran satisfechas sus necesidades más básicas como la seguridad, la salud o el amor.

El liderazgo transformacional es apropiado para realizar cambio de visión o la misión de la propia organización porque el entorno es dinámico y de rápidos cambios.

3.3 Carisma e inspiración

Si el centro de capacitación en política y gestión fiscal Los líderes transformacionales acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores. Lo que llamamos “liderazgo transformacional” termina generando un gran impacto para los seguidores, ya que se identifican con él, con sus valores, con sus objetivos y sus creencias. Los líderes de carácter transformacional poseen la capacidad para entusiasmar a los seguidores y les transmiten confianza y a la vez, respeto. También inspiran, ya que aumentan el optimismo y también entusiasmo de los seguidores.

La capacidad para transmitir confianza y respeto a los servidores del Centro de Capacitación en Política y Gestión. Logrando serie de comportamientos y capacidades que se desarrollan a partir de la relación con los demás. A través del carisma se demuestra autoconfianza, se genera lealtad y compromiso. Comportarse honesta y coherentemente produce satisfacción en tus colaboradores, lo que conduce a ganarse el respeto por quién eres, no por el cargo.

3.4 Prestan atención a los servidores de manera individual y se muestran disponible para ellos

El líder transformacional presta atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento del personal. También los estimula de manera intelectual, de manera que sus seguidores inician acciones, intentan hacer cosas nuevas, pensar de manera novedosa problemas. Se muestra disponible hacia ellos, de manera que les comunica altas expectativas y él se muestra confiable y dispuesto a ayudarlos.

Atienden a los miembros de manera individual, de manera que lo aconseja, le de formación y lo atiende particularmente.

3.5 Inspiración

Para aumentar el optimismo y el entusiasmo de los servidores. Esto supondrá que debes implicar a los colaboradores para priorizar los objetivos importantes y desarrollar un sentido de identidad con el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal que este vínculo debe, a la vez, ser afectivo y racional.

3.6 Actuación del directivo

Este último aspecto es el que analiza las actuaciones del líder que se relación con el riesgo, la comunicación, el sentido del cambio, la eficacia, etc. Estas serán, en definitiva, las características que un buen líder debe trabajar y que te permitirán adaptarte a los cambios, saber a qué riesgos vas a enfrentarte, disponer de las herramientas para ser eficaz en la toma de decisiones y dominar el estrés que puede producir el cargo. Para la implantación del plan estratégico y reestructuración de la institución contando con una nueva estructura organizacional.

3.7 PARA LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL

3.7.1 Motivación

El Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, debe de motivar los colaboradores, para obtener mejores resultados en el desempeño laboral a fin de año, apoyándolos y demostrándoles seguridad y garantizándoles un ascenso y si logra cumplir con las metas establecidas. Independientemente del bono sé que se recibe por el logro de las metas. En el mes de julio, como los establece la ley 41-08 de función pública. Siendo dinero es un factor que motiva a los colaboradores.

3.7.2 Adecuación / ambiente de trabajo

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y

experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3.7.3 Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

3.7.4 Reconocimiento del trabajo

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes, los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

3.7.5 La participación del empleado

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

3.7.6 La formación y desarrollo profesional

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

CONCLUSIÓN

Al finalizar la investigación se ha podido concluir en base a la información y a los resultados obtenidos que son: El colaborador de CAPGEFI percibe que el sistema de capacitación no está siendo objetivo en su planificación y por consecuencia los conocimientos adquiridos por las capacitaciones hacia el liderazgo no tienen un impacto significativo en el mejoramiento de su desempeño, las capacitaciones y los entrenamientos no cumplen con los alineamientos generales para que dicha capacitaciones funciones, y no están dirigida específicamente a las exigencia de su puesto de trabajo, por esta razón hacemos conclusión a nuestra investigación de esta manera: En la presente investigación el estilo de liderazgo CAPGEFI es el liderazgo democrático Soto Beatriz (2011) “aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación”.

Las características o cualidades que destacan en la institución son: que los empleados ejercen un alto nivel de innovación, trabajan bajo presión, tienen la capacidad de escuchar y buena comunicación ya sea del supervisor o el encargado, que queremos decir con esto es que el liderazgo tiene un gran impacto en la organización.

El nivel de desempeño de la institución es: que existen buenos resultados económicos para los subordinados y encargados, teniendo la facilidad lograr un ascenso en la institución o promoción, esto quiere decir que los colaboradores pueden escalar a mejores cargos, por esta razón los colaboradores se desempeñan su trabajo de manera complaciente y son independientes en su labor.

Se promueve el liderazgo en CAPGEFI para obtener mejor control en la organización por la cual se encuentran un gran nivel de líderes internos con un

comportamiento ético siendo democrático, para diseñar el desarrollo del liderazgo dentro y fuera de la institución.

Se determinan que el estilo de liderazgo es democrático y también por medio d laissez fairer o dejar hacer y desempeñando su labor de forma dedicada y entregada a la institución para lograr la eficiencia y eficacia de la institución.

En la investigación que realizamos arrojó que el 90% de los empleados considera que predomina el liderazgo democrático habiendo un 80% dicen que existen líderes dentro de la institución.

RECOMENDACIÓN

Después de haber concluido con la investigación que lleva por título: “Liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de un centro de capacitación”. Hacemos las siguientes recomendaciones:

- ✓ A la Organización Pública CAPGEFI puede mejorar el desempeño de los supervisores cambiando la comunicación que sea más efectiva, mejor uso de las herramientas, más apoyo de parte de la dirección, supervisión efectiva, mejores relaciones interpersonales y por ultimo mejor desempeño laboral, más capacitaciones, y mejor planificación.
- ✓ Mejorar el desempeño de la institución con los empleados sobre los cambios depuesto que tiene la institución, obteniendo así las empresas más líderes.
- ✓ Proporcionar más apoyo al empleado ya que las motivaciones se le aplican a veces, con pocos reconocimientos.
- ✓ Mas las habilidades sobre el conocimiento y manejo de las herramientas del Liderazgo, redacción de informe, mas sin embargo el dominio de las habilidades o conocimiento en relación al análisis estadístico, servicio al cliente, organización.

BIBLIOGRAFÍA

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

Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos. Barcelona:* Cengage Learning Editores.

Bohlander, G. y Scot Snell (2008).. *Administración de recursos humanos.* España, 14ª edición, editora cengage Learning, S. A.

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.

Desslen Gary. (2009), *Administración de Recursos Humanos*, edición 14ª, editora Pearson educación.

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.

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

Robbins Sephen, P. (2005). *Principio de Administración.* 8va edición Pearson Education.

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

Tayals Donadith, 2009. **El Liderazgo Genuino**, 2da. Ediccion; Editora Lulu

Ulrich, D. y Michael R. Losey. (2000). *El Futuro de la Dirección de Recursos*

Humanos. Colombia: Editora EDIPE.
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>.

<http://www.capgefi.gov.do/>

Efren Ruiz (2012) <http://engerencia.com.ve/530-2/>

Daniel Tigani. **Elementos Básicos de Liderazgo**

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

<http://www.ciat.org/index.php/es/acerca-del-ciat.html>

Osmond Vitez (2017) <http://pyme.lavoztx.com/el-impacto-del-liderazgo-en-el-desempeo-organizacional-4322.html>

Blogs:

Barroso Roper Milagro (2011)

<http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/09/modelo-de-gestion-del-desempeno.html>

Santandreu Jorge (2012) **Liderazgo, un nuevo enfoque para la función de Recursos Humanos**, <http://capitalhumanoyliderazgo.blogspot.com/>

Santandreu Jorge (2011) **Coaching for leadership: Liberando el potencial directivo**, <http://capitalhumanoyliderazgo.blogspot.com/>

Cecilia (2013) <http://www.importancia.org/liderazgo.php>.

Gary Yukl (2008), **Liderazgo En Las Organizaciones**. 6ta edición Prentice-hall

José M. Peiró e Isabel Rodríguez (2008)

<http://www.redalyc.org/html/778/77829109/>

Contreras, Françoise **LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN** International Journal of Psychological Research, vol. 1, núm. 2, 2008, pp. 64-72, <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of Management*, 34(1), 89-126, <http://www.redalyc.org/html/727/72717169026/>

Jensen, S.M., y Luthans, F. (2006). *Emprendedores como autenticos lideres: Impact on employees' attitudes*. *Organization and Leadership & Journal Development*, 27: 8, 646-666.

Dialnet-LiderarEquiposDeAltoDesempeno-5096815.pdf

ANEXOS

AUTORIZACIÓN INSTITUCIONAL

Anexo 2. Encuesta a Supervisores y Encargados



UNIVERSIDAD APEC

Vicerrectoría de Estudios de Postgrado

Instrumento No. 1

ENCUESTA REALIZADA A LOS SUPERVISORES Y ENCARGADOS

1.- ¿Considera usted que hay líderes en la institución?

a) Si _____ b) No _____

2.- ¿Cómo mantiene usted las cualidades de un subordinado en la empresa?

a) Autoritario _____ b) Democrático _____ b) La laissez –
Faire o dejar hacer _____

3.- ¿Qué desempeño tiene la institución con los empleados?

a) Mejores resultados económicos _____ b) Cambios de puestos en la
institución _____

c) Mejorar las habilidades de los empleados _____

4.- ¿Cómo son los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?

a) Autoritario _____ b) Complaciente _____ c) Son independiente _____

5.- ¿Se promueve algún tipo de liderazgo en CAPGEFI?

a) Si _____ b) No _____

6.- ¿De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay líderes en la institución?

a) Si _____ b) No _____

7.- ¿Cómo promueve y asegura usted el comportamiento ético de sus subordinados?

a) Siendo autoritario_____ b) Siendo democrático_____ c) Por medio de la
laissez – Faire o dejar hacer_____

8.- ¿Cuáles beneficios cree usted que tiene la institución con los empleados?

a) Mejores resultados económicos _____ b) Cambios de puestos en la
institución_____
c) Mejorar las habilidades de los empleados_____

9.- ¿Generalmente, ¿cómo actúan los empleados en la labor que hacen en CAPGEFI?

a) Autoritarios_____ b) Complacientes_____ c) Son independientes_____

10.- ¿Existen estrategias diseñadas para promover el desarrollo del liderazgo en CAPGEFI?

a) Si_____ b) No_____

Anexo 2. Encuesta a los subordinados



UNIVERSIDAD APEC

Vicerrectoría de Estudios de Postgrado

Instrumento No. 2

ENCUESTA REALIZADA A LOS SUBORDINADOS

1.- ¿De acuerdo a su concepto de líder, considera usted que hay liderazgo en CAPGEFI?

a) Si _____ b) no _____

2.- ¿En referencia a las opciones de más abajo, marque cuál es el liderazgo que más predomina en la institución?

a) Democrático____ b) Autoritario____ c) Laissez – Faire o dejar hacer

3.- ¿Considera usted que los organismos pertinentes les proporcionan apoyo a sus empleados?

a) Siempre _____ b) A veces____ c) Nunca_____

4.- ¿Generalmente, ¿cómo se promueve la motivación a los empleados por parte del Supervisor?

a) Incentivos_____ b) Reconocimientos_____ c)
Ascensos_____ d) Días libres_____

5.- ¿Cuál considera usted que es la actitud del Supervisor en el equipo?

a) Flexible _____ b) Mentalidad de aprendizaje_____ c)
Comprensivo_____
d) Interesado_____

6.- ¿Cómo se promueve el liderazgo dentro de la institución?

a) Capacitación_____ b) Motivación_____ c) Ascensos_____

7.- ¿Cree usted que el liderazgo tiene impacto en el provenir de las organizaciones?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

8.- ¿Cuáles características de liderazgo cree usted que predominan en la institución?

a) Gestionan sus acciones _____ b) Soportan la presión _____
c) Ejercen funciones innovadoras _____ d) Comprometidos con los demás _____
e) Competitivos _____

9.- ¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo Autoritario?

a) El Supervisor es firme en su decisión _____ b) La programación de la institución es determinada por el Supervisor _____

10.- ¿Cuál es el Estilo de liderazgo autoritario?

a) El Supervisor es firme en su decisión _____ b) La programación de la institución c) Son determinada por el Supervisor _____

Anexo 3 : Anteproyecto



UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO:

**LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN EN
CIUDAD DE STO. DGO. CASO: (CAPGEFI, 2017)**

SUSTENTATE:

Idelkis Hilario Bidó

2016-0587

Asesora

EDDA FREITER, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2017

Selección y definición del tema de investigación

Liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de un centro de capacitación, en la ciudad de Santo Domingo. Caso: (CAPGEFI, 2017)

Planteamiento del problema de investigación

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 evaluada 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 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.

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.

Objetivos de la investigación

Objetivos Generales:

Analizar el Liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de un centro de capacitación, en la ciudad de Santo Domingo. Caso: (CAPGEFI, 2017)

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

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 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.

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).

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 sí 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 & Mohd Shah, 2008).

También es importante resaltar se han realizado también investigaciones acerca de la relación que existe entre la estrategia de influencia social, la satisfacción laboral y el modo de orientación regulatoria de las personas. Se concluye de dichos estos estudios que el bienestar satisfactorio de los empleados podrá ser más alto siempre y cuando las estrategias de influencia que han sido utilizadas por el líder encajen en el estilo regulatorio de los seguidores (Kruglanski, Pierro & Higgins, 2007).

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

El liderazgo

Los estudios sobre el liderazgo tienen 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 subordinados 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 cualidad personal muy sobresaliente que muy poco poseen de manera innata, aunque se puedan adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia”.

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. También un líder, solamente no debiera delegar sus responsabilidades, también debería expandir su poder hacia los demás, demostrar humildad y considerarse asimismo sustituible. “Por ende, se puede definir al liderazgo como el proceso de interactuar con personas y en el mismo, una de ellas es la que maneja, a través de su influencia poder e influencia, potencialidades, energías y actividades grupales, para poder alcanzar la meta en común trazada, con el propósito de transformar tanto a las personas como a la empresa” 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.

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 responsabilidades en relación con sus seguidores.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 democrática 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.

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.

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.

Liderazgo transformacional

Estos líderes de carácter transformacional se pueden considerar como los líderes verdaderos según la mayoría de teóricos de liderazgo. Estos llenan de inspiración a los equipos en los que forman parte, y transmiten al equipo su entusiasmo.

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.

Hay también una serie de elementos básicos que están directamente asociados al liderazgo, y que son los siguientes:

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 persona que sigue a un líder espera que sea justo en la toma de sus decisiones. Eso lo hace más fuerte en su liderazgo, la justicia evita la 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 debe velar por la seguridad, protección y defensa de aquellos que se les ha confiado, para lograr 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 efectivas 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”.

Liderazgo y los Recursos Humanos

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 las organizaciones actuales las personas que dirige una empresa, oficina o departamento de Recursos Humanos 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 líderes 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.

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 subordinado adquirir la voluntad de asumir el liderazgo como una capacidad que puede ser ejercido 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 (2006).

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 desarrollados 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.

El Desempeño Laboral

(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. Frecuentemente es considerado que, particularmente resulta afectado por el estilo vigente de liderazgo, mediante el nivel de motivación que existe, por la manera como es llevado a cabo este proceso de toma de decisiones, mediante el tipo de predominante de comunicaciones, en la manera en cómo son fijadas las metas de dicha organización y también mediante el empleo 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 abandonarla.”

En el marco del estudio de clima organizacional la reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional

El desempeño optimo laboral

Vancevich, J., (2006). Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, considera que la motivación hacia el trabajo es una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo, así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

Steve France, (2007). Expone que el nivel de ejecución alcanzando por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Además, otra definición interesante es la que usa Finkel (2005) Ya que expone que el desempeño laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño es dado por Finkel, Lucila (2005) Quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Otro concepto fundamental es la que utilizan Robbins S.P. (2008). Pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona entre las cuales se pueden mencionar, las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Elementos que influyen en el desempeño laboral

Robbins S.P. (2008) El desempeño de las personas en su trabajo, se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencial el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Participación del Personal

Vancevich, j., (2004) explica que la participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles.

La evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal, el principal objetivo de la evaluación de desempeño es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos. Alles, Martha Alicia (2006).

La evaluación del desempeño es un instrumento que describe la evolución del empleado dentro de la empresa, su rendimiento en el puesto asignado y proporcionar una información de cómo el empleado cumplir los objetivos organizacionales.

Personal responsable de la evaluación del desempeño

Cada empresa tiene su política de recursos humanos, y a través de ella las organizaciones les transmiten a sus empleados los objetivos y valores que desea compartir con todo el personal que forman parte de la organización. Una forma de estimar el rendimiento global del empleado es a través de un proceso de evaluación, este instrumento de evaluación permite mejorar la calidad de las decisiones de la organización. El proceso de la evaluación del rendimiento puede ser asignado a la responsabilidad del gerente de un departamento como al mismo empleado. Chiavenato (2000) plantean que “La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al empleado, al empleador, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

El empleado

Existen organizaciones que son más democráticas y permiten que el individuo mismo pueda responder por su desempeño y que lleve a cabo su propia autoevaluación, tomando en cuenta los parámetros que han sido establecidos a través de la organización o el gerente.

El empleado y el gerente

Actualmente estas organizaciones están adquiriendo un esquema de carácter avanzado y dinámico en la administración del desempeño. Haciendo un

resurgimiento en la antigua administración por objetivo, con elementos nuevos y sin traumas que son provocados por la autocracia, el estado y arbitrariedad continua en la aflicción y la tensión que existe entre las personas involucradas, las cuales caracterizan la implementación de la parte de nuestras organizaciones.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El órgano de gestión de personal

El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.

Comité de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de persona.

Evaluador de 360^o

Chiavenato, Idalberto (2000). Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; estos significan que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Con la llegada de nuevos cambios y transformaciones, el patrón burocrático cedió paso a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización y a personal que la constituyen, de igual manera, surgieron nuevos cambios en la evaluación de desempeño, ya este instrumento no es utilizado y medurado solamente por el departamento de Recursos Humanos, sino también, involucrar a todo el organigrama funcional de la empresa.

Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un procedimiento útil para el área de recursos humanos, este instrumento le aporta a la empresa información útil sobre tu actividades a corto, mediano y largo plazo, permitiendo verificar la efectividad total de los objetivos implementado por la empresa a largo plazo y en opinión de estas autoras, uno de los principales beneficio de la evaluación puede ser la capacidad de influir en el comportamiento de los subordinados generado cambios necesarios para un mejoramiento en el rendimiento laboral.

Chiavenato (2000) cometa que cuando existe un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado, este proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principios beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (pag.365)

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, tomando en cuenta la variable y los factores que conforma la evaluación y principalmente contando con un sistema de medida que sea capaz de neutralizar la subjetividad.
- Iniciar y tomar medidas para mejorar el comportamiento de los empleados.
- Alcanzar un sistema de comunicación con los subordinados para que comprendan el objetivo de la evaluación y que comprenda la forma como se desarrolla este.

- Coordinar y organizar el trabajo, del tan forma que podrá organizar el trabajo que los subordinados para que trabaje de forma organizada.

Beneficios para el subordinado:

- Conoce los aspectos de rendimiento que la empresa más valorar de su trabajo.
- Conocer las expectativas del gerente acerca de su trabajo y rendimiento ejecutado diariamente en sus labores, y del mismo modo sus fortalezas y debilidades.
- Conocer las medidas tomadas por el gerente para mejorar su desempeño ya sea a través de (capacitación, programa de entrenamiento, incentivos, etc.), y la que el evaluado debe tomar por iniciativa propia.
- Tener la oportunidad de autoevaluarse y autocriticarse para su autodesarrollo.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Beneficios para la empresa:

- Tener la oportunidad de evaluar el potencial humano de la empresa a corto, mediano y a largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinada área de trabajo e seleccionar a los empleados que están en condiciones de ascensor o transferencias.
- Dinamizar las políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino también de desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas de trabajo.

Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño proporcionar información necesaria para las tomas de decisiones en el área de recursos humanos, el principal propósito consiste en maximizar las contribuciones de los empleados a las metas organizacionales y en su puesto de trabajo, además puede contribuir a desempeñar un papel importantes para el empleados como; desarrollo de fortaleza futura en la empresa como promociones, transferencias o de ubicación, y permite implementar nuevas política de compensación, puede identificar necesidades de capacitación, detectar errores en el diseño de puestos, y sobre todo mejora el desempeño y lograr mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

Este procedimiento constituye una herramienta imprescindible en la administración. La evaluación de desempeño incluye aquellas acciones que son relevantes para alcanzar las metas organizacionales y pueden ayudar a la organización de varias maneras; desde una expectativa global, una exitosa evaluación del desempeño puede ayudar a formar el compromiso y desarrollar altos niveles de satisfacción entre los empleados.

De la misma forma, desde un punto de vista legal, la evaluación del desempeño proporcionar una base racional, las decisiones tomada por la organización deben basarse en la razón, debe existir una explicación el por qué algunos empleados son ascendidos o por que reciben aumentos salariales a comparación con otros.

La evaluación del desempeño y su impacto en el rendimiento laboral

Todos los es importante para el desarrollo administrativo de una empresa; conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de ellos, requieren de un método evaluativo riguroso que nos permitan evaluar a un empleado y nos arroje resultado que nos permitan determinar qué área deben ser mejoras en la empresa para lograr los mejores niveles de rendimiento del personal.

Un programa de evaluación bien diseñado e implementado puede estimular el rendimiento, desarrollar un sentido de responsabilidad y aumentar el compromiso con la organización. Como se puede identificar, sin un buen desempeño en todos los niveles organizacionales, el logro de las metas se vuelve difícil de alcanzar y en consecuencia, las probabilidades de que los empleados alcancen sus metas personales se reducen de manera considerable. En cambio, cuando los individuos están de acuerdo en que son evaluados en busca de mejorar su rendimiento, el proceso es altamente beneficioso para cada uno de ellos, ya que se sienten motivados y aceptan las sugerencias de sus superiores y de los especialistas en recursos humanos de la empresa.

Marco conceptual

Motivación

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Personalidad

Combinación de rasgos que definen la conducta de un individuo.

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.

Descernimiento

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.

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, aporta nuevas ideas y soluciones.

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.

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.

Autodisciplina

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

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.

PRESUPUESTO

Items	Actividad	Descripción	Valor
1	Investigación	Transporte de ir a diferentes bibliotecas	3,000.00
2	Impresión	Imprimir correcciones y anteproyecto	400.00
3	Impresión	Imprimir correcciones y Tesis	1,700.00
4	Empastado	2 empastado de trabajo final	2,400.00
5	CD	Trabajo final en un CD	150.00
	Total		7,650.00

Bibliografía

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

Richard L. 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.

Tayals Donadith, 2009. ***El Liderazgo Genuino***, 2da. Ediccion; 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>.

<http://www.capefi.gov.do/>

Daniel Tigani. ***Elementos Básicos de Liderazgo***

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

<http://www.ciat.org/index.php/es/acerca-del-ciat.html>

Osmond Vitez (2017) <http://pyme.lavoztx.com/el-impacto-del-liderazgo-en-el-desempeo-organizacional-4322.html>

Blogs:

Santandreu Jorge (2012) ***Liderazgo, un nuevo enfoque para la función de Recursos Humanos***, <http://capitalhumanoyliderazgo.blogspot.com/>

Santandreu Jorge (2011) ***Coaching for leadership: Liberando el potencial directivo***, <http://capitalhumanoyliderazgo.blogspot.com/>

Cecilia (2013) <http://www.importancia.org/liderazgo.php>.

Gary Yukl (2008), ***Liderazgo En Las Organizaciones***. 6ta edición Prentice-hall