

**PERSPECTIVAS DE LOS SUPERVISORES DE UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL  
ANTE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO:  
RETOS Y OPORTUNIDADES**

Disertación presentada al  
Departamento de Estudios Graduados  
Facultad de Educación  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
como requisito parcial para  
obtener el grado de Doctor en Educación

Por

Jorge I. Agosto Rodríguez  
© Derechos reservados, 2021

Disertación presentada como requisito parcial  
para obtener el grado de Doctor en Educación

**PERSPECTIVAS DE LOS SUPERVISORES DE UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL  
ANTE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO:  
RETOS Y OPORTUNIDADES**

**Jorge I. Agosto Rodríguez**

Maestría en Relaciones Laborales, Universidad Interamericana de Puerto Rico, 2012  
Bachillerato en Artes Historia, Universidad de Puerto Rico, 2008

Aprobada el 3 de mayo de 2021 por el Comité de Disertación:

---

Alicia S, Montañez, Ed.D.  
Directora Disertación

---

Ariel Agosto, Ph.D.  
Miembro del Comité

---

Claudia Álvarez, Ph.D.  
Miembro del Comité

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios sobre todas las cosas que me permitió cumplir con este sueño para su gloria y servirle. A mi esposa Daisy Pérez Nieves e hija Amanda K. Agosto Pérez a quienes amo con todo mi corazón, me apoyaron incondicionalmente y me motivaron en los momentos más retantes de este proceso. Amada esposa, nunca olvidaré cuando en la graduación de maestría me dijiste: ¡Que venga el DOCTORADO! y aquí está. A mis padres Francisco Alvelo Díaz y Carmen M. Díaz Camacho por haberme adoptado a temprana edad y por enseñarme el valor hacia los estudios, la humildad, el amor a Dios y el servicio al prójimo desde sus cuidados y ejemplos de vida.

¡Que este logro les alcance en el cielo! A mis suegros Blanca y Papo, quienes se convirtieron en mis segundos padres y oraron sin cesar para que este meta familiar fuese toda una realidad. A mis hermanas del alma, Camy, Nay, Olgui y sobrinos que también me apoyaron en la distancia y confiaron en que juntos lo podíamos lograr. Finalmente, a mis compañeros de trabajo y demás personas que de una forma u otra me brindaron su apoyo incondicional. A todos, ¡GRACIAS!

## RECONOCIMIENTOS

Las palabras se quedan cortas para expresar la gratitud que siento por todos los que me han acompañado en estos años de estudio. Sin embargo, quiero reconocer a mi Comité de Disertación constituido por las doctoras Alicia S. Montañez, Claudia X. Álvarez y el Dr. Ariel Agosto. Agradezco su dedicación, compromiso, apoyo, rigurosidad académica y consejos a lo largo del desarrollo de la investigación. A mi Directora de Disertación, doctora Alicia Montañez por aceptar la encomienda de dirigir este proyecto, creer en mí, darme dirección, apoyo en momentos de alegría y tristezas y, sobre todo por enseñarme el valor de la perseverancia y la disciplina.

Reconozco también a la agencia gubernamental que me permitió llevar a cabo el estudio desde su contexto y facilitar cada etapa del proceso de la investigación. Además, quiero reconocer a los supervisores que formaron parte de este ejercicio investigativo y quienes son los verdaderos protagonistas de este proyecto. Finalmente, a todos los profesores de la Facultad de Educación quienes dedican sus vidas dando lo mejor de sí y nos preparan para resaltar la educación como la herramienta principal para la transformación de la sociedad.

## **RESUMEN DE LA DISERTACIÓN**

### **PERSPECTIVAS DE LOS SUPERVISORES DE UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL**

#### **ANTE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO:**

#### **RETOS Y OPORTUNIDADES**

Jorge I. Agosto Rodríguez

Directora de disertación: Alicia S. Montané García, Ed.D.

Esta investigación se realizó en una agencia gubernamental de Puerto Rico que posee un centro educativo donde se ofrecen procesos de capacitación y desarrollo profesional a los empleados. Dentro de estos ofrecimientos, la agencia cuenta con un programa educativo dirigido a promover y facilitar el desarrollo del liderazgo en los supervisores. El propósito de este estudio fue explorar las perspectivas de los supervisores ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Se buscó conocer cómo los supervisores describían el proceso de capacitación dado a estos. Además, se identificaron las prácticas y estrategias utilizadas por la agencia gubernamental para promover y desarrollar el liderazgo. Asimismo, se logró conocer el significado que los supervisores le atribuyeron al programa existente de capacitación administrativa recibida. El enfoque de la investigación fue cualitativo y para lograr la recopilación de la información se utilizaron dos estrategias: Entrevistas semiestructuradas (virtuales) y el análisis de documentos. Los participantes del estudio fueron cinco supervisores de diversos directorados de la organización.

El estudio concluyó que el proceso de capacitación hacia los supervisores fue observado de forma idealista. Esto implicó que la enseñanza se fundamentó más en la teoría que en la práctica. Asimismo, se descubrió que los supervisores lograron cumplir con las funciones de la supervisión desde la correspondencia de un liderazgo ético autodirigido y el aprendizaje entre pares. Finalmente, se concluyó que el programa de capacitación requiere de un proceso de revisión que permita considerar la integración de cursos en liderazgo ético, estratégico, comunitario, político, administrativo y didáctico.

## TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
RECONOCIMIENTOS .....	iv
RESUMEN DE LA DISERTACIÓN .....	v
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
LISTA DE TABLAS .....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN.....	1
Problema de investigación.....	3
Marco teórico .....	5
Teoría de la capacitación organizacional .....	5
Estableciendo la diferencia entre el entrenamiento y la capacitación .....	7
Propósito del estudio .....	10
Justificación .....	10
Preguntas de investigación.....	13
Definición de términos .....	13
CAPÍTULO II - MARCO CONCEPTUAL.....	16
Introducción .....	16

Conceptualización del liderazgo educativo .....	16
La importancia de la creación de centros de capacitación en liderazgo organizacional .....	20
El liderazgo didáctico en los procesos de capacitación para supervisores.....	23
El liderazgo ético en los procesos de capacitación para supervisores .....	27
El liderazgo estratégico en los procesos de capacitación para supervisores .....	30
Modelos para el desarrollo del liderazgo en una organización: Retos y Oportunidades .....	33
<b>CAPÍTULO III - MÉTODO</b> .....	41
Introducción .....	41
Diseño de investigación .....	42
Escenario y selección de los participantes .....	44
Técnicas de recopilación de información .....	47
Entrevistas semiestructuradas .....	47
Análisis de documentos .....	49
Procedimiento para la recopilación de la información.....	51
Análisis de la información .....	54
Aspectos éticos.....	55
Delimitación y limitaciones.....	56
<b>CAPITULO IV - PRESENTACION DE LOS HALLAZGOS</b> .....	57



Introducción .....	57
Descripción del escenario.....	59
Perfil de los participantes.....	59
Procedimiento del análisis y categorización de la información .....	62
Programa de Capacitación para Supervisores, capacitación idealista .....	66
Programa de Capacitación para Supervisores, liderazgo ético autodirigido .....	72
Programa de Capacitación para Supervisores, liderazgo transformacional .....	80
Programa de Capacitación para Supervisores, entre expectativas y realidades	88
Programa de Capacitación para Supervisores, un entorno para el aprendizaje .	92
Programa de Capacitación para Supervisores, el principio para el cambio .....	96
Resumen .....	99
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
Introducción .....	101
Conclusiones .....	102
¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo? .....	102
¿Cómo las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores? .....	106

¿Cuál es el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo? .....	109
Limitaciones.....	117
Implicaciones y Recomendaciones.....	119
Recomendaciones para la agencia gubernamental .....	120
Recomendaciones para el Centro de Capacitación .....	121
Recomendaciones a futuras investigaciones acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo .....	122
Referencias.....	125
APÉNDICES .....	134
APÉNDICE A - Política Educativa .....	135
APÉNDICE B - Manual Administrativo de la Agencia .....	137
APÉNDICE C - Modelo Carta de Invitación .....	139
APÉNDICE D - Guía de Preguntas para las Entrevistas .....	142
APÉNDICE E - Formulario para la Revisión de la Guía de Preguntas .....	146
APÉNDICE F - Planilla para el Análisis de Documentos .....	153
APÉNDICE G - Modelo Hoja de Consentimiento Informado .....	156
APÉNDICE H - Certificado CITI PROGRAM .....	161
APÉNDICE I - Autorización de CIPSHI.....	163
BIOGRAFIA DEL AUTOR.....	165

## LISTA DE TABLAS

Tablas:

1. Perfil de los participantes .....	60
2. Relación entre las preguntas de investigación y las categorías emergentes..	64
3. Documentos institucionales utilizados para el análisis de la Información .....	65
4. Valores principales que se resaltan en el liderazgo ético autodirigido de los Supervisores .....	74

## LISTA DE FIGURAS

Figuras:

1. Capacitación corporativa versus entrenamiento corporativo .....	9
2. Esquema de la planificación estratégica en la organización y gestión de servicios sociales .....	31
3. Categoría y subcategorías de la pregunta 1 .....	66
4. Categoría y subcategorías de la pregunta 2 .....	72
5. Categoría y subcategorías de la pregunta 3 .....	81

## CAPÍTULO I

### Introducción

Los procesos de capacitación organizacional a empleados, supervisores<sup>1</sup> y directivos tienen como elemento central el aprendizaje. Según Linares y Medina (2010) este aprendizaje debe ser traducido en la capacidad de demostrar conocimientos y habilidades de expertos en situaciones de trabajo. López, et al. (2017) afirman que, al evaluar el impacto que ha tenido la capacitación que se brinda en las organizaciones, debe examinarse cómo este incide en: 1) el desempeño de los individuos y de la organización; 2) el comportamiento organizacional e individual; 3) el cumplimiento de la visión y la estrategia de la organización; y 4) la calidad y confianza del liderazgo que ejerce su personal.

La integración del liderazgo en los procesos de capacitación en las organizaciones debe trascender las habilidades administrativas y redundar en beneficio general. Para García-Solarte (2015) la concepción de liderazgo que tienen los gerentes actuales ha cobrado fuerza y se ha convertido en un factor que influye constante y continuamente en el éxito de las organizaciones. En esa misma línea, las organizaciones deben atender con premura las competencias del liderazgo en sus directivos y supervisores para responder a los cambios y retos que provoca la globalización. Según López et al. (2017) los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y,

---

<sup>1</sup> En este trabajo se utilizan las palabras supervisor y líder como un concepto genérico para referirse a la persona, sea mujer u hombre, que ejerce las funciones asociadas con dicho puesto. Se omite también el uso de las formas gramaticales del tipo el/la, los/las, un/una, unos/unas y otras formas relacionadas para facilitar la lectura del documento.

por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar.

De lo antes dicho se desprende que las organizaciones que quieran desarrollar al máximo sus recursos humanos y posean unidades destinadas a la capacitación profesional tienen como reto abordar, con profundidad, el desarrollo del liderazgo. En Puerto Rico, existen centros de capacitación en agencias y organizaciones públicas que ofrecen servicios directos a la ciudadanía. En estos contextos se podría tomar ventaja y transformar servicios óptimos, considerando la capacitación basada en el desarrollo de las competencias del liderazgo.

La agencia gubernamental que fue escenario de este estudio cuenta con un centro que provee capacitación administrativa para supervisores, quienes son responsables de la toma de decisiones que marcan el rumbo organizacional. En el capítulo 100, inciso 180.2 *Política Educativa* del Manual Administrativo (Apéndice A) de esta agencia, se resaltan los programas educativos de adiestramiento y desarrollo para los empleados en su aspecto profesional y técnico. Esto con el propósito de que todos sus empleados tengan la oportunidad de educarse y capacitarse en aquellas áreas que están directamente relacionadas con su ocupación en la agencia. Asimismo, se incluyen a los supervisores, cuya responsabilidad inherente consiste en facilitar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa y a estos se les requiere, en el inciso 181.3.2 del Manual Administrativo (Apéndice

B) tomar el curso *Capacitación Administrativa para Supervisores*. Según el Manual Administrativo, en el artículo 181.3.2 se indica que:

“El empleado que mediante adjudicación de puesto se le requiera desempeñar funciones de supervisión en la Agencia deberá tomar el *Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores*. El curso incluye procesos administrativos apropiados para supervisores de primera línea y otros aspectos relacionados con sus funciones”. El taller debe ser solicitado y completado en su totalidad en los primeros dos años a partir de la fecha de adjudicación del puesto”. (p. 3)

Sin embargo, a pesar de la existencia de este marco normativo y del esfuerzo realizado por la agencia para el desarrollo y capacitación de los supervisores, desconocemos si esta capacitación administrativa posee un currículo abarcador que integre y promueva el liderazgo en estos funcionarios y que propenda en un servicio de excelencia para Puerto Rico. Más importante aún, no contamos con evidencias tangibles acerca del impacto que esta capacitación provoca en el desempeño de estos supervisores.

### **Problema de investigación**

Las agencias de gobierno representan las entidades a cargo de suplir los servicios esenciales que facilitan la atención directa de las necesidades de los ciudadanos de un país. El grave endeudamiento del gobierno de Puerto Rico que supera los 70 mil millones de dólares provocó, bajo la realidad colonial con los Estados Unidos de América, que el Congreso Federal

interviniera creando la Junta de Supervisión Fiscal para Puerto Rico. Esta Junta se creó bajo el marco del *The Puerto Rico Oversight, Management and Economic Stability Act* (PROMESA) de 2016. Según esta ley, la misión de la Junta es trabajar con el pueblo y el Gobierno de Puerto Rico para crear las bases de un crecimiento económico sostenible y restablecer la credibilidad económica en el mercado nacional e internacional para el pueblo de Puerto Rico. Sin embargo, para atender el asunto económico debemos preguntarnos, ¿poseen las agencias gubernamentales supervisores con conocimientos, aptitudes y actitudes adecuados acerca del liderazgo y sus prácticas apropiadas que faciliten un mejor uso de sus recursos para el logro de sus metas institucionales?

La agencia gubernamental seleccionada para este estudio se encuentra en medio de un complejo proceso para reestructurar su deuda. Además, experimenta un aumento significativo en jubilaciones, renunciaciones de personal, politización extrema y continuos cambios en la dirección operacional. Este panorama produce inestabilidad en la agencia ante evidentes limitaciones de liderazgo que permitan desarrollar y maximizar los recursos existentes para el beneficio de los servicios que presta al pueblo. La agencia posee un centro de capacitación administrativa que atiende el desarrollo de sus recursos humanos con énfasis en la supervisión y dirección. En el Centro se ofrecen adiestramientos a los supervisores dirigidos al desarrollo del liderazgo administrativo desde una perspectiva clásica y tradicional basada en los principios gerenciales de la era industrial.



La competitividad organizacional en la modernidad apela a un análisis profundo del concepto del liderazgo y cada una de sus respectivas dimensiones. Esto, con el propósito de poder integrar las prácticas adecuadas que faciliten el desarrollo pleno del liderazgo en sus supervisores. Los cursos *Conceptos Básicos de Supervisor y Tendencias Modernas de Supervisión*, ofrecidos a los supervisores como parte de la capacitación en la agencia gubernamental, solo incluyen conceptos acerca del liderazgo administrativo. Sin embargo, no existe evidencia empírica acerca de que tales esfuerzos de la agencia en la capacitación faciliten el desarrollo de las restantes cinco dimensiones del liderazgo en los supervisores (ética, política, estratégica, didáctica, comunitaria) y que esto redunde en una agencia que cumpla con la misión y visión de servicio.

### **Marco teórico**

Este estudio se fundamentó en teorías acerca de la capacitación organizacional y el establecimiento de las diferencias más significativas entre lo que es el entrenamiento y los procesos de capacitación. La distinción de estos significados ayudará a cumplir con los objetivos de esta investigación.

### **Teoría de la capacitación organizacional**

La capacitación organizacional es una actividad educativa que tiene como propósito lograr cierto aprendizaje mediante un programa de enseñanza (Gambetta, 2015). Según este autor, la capacitación es un proceso que trasciende el diseño de una actividad de aprendizaje colectivo dirigido a promover ciertas habilidades en sus empleados y que redunde en beneficio a

la organización. El diseño de programas de capacitación con el fin de provocar cambios empieza diseñando el propio cambio (Gore & Dunlap, 2006). La cultura y las estructuras de la organización suelen favorecer u obstaculizar, directamente, estos cambios. En una agencia gubernamental con necesidad de cambios, que encara desafíos económicos y problemas de sustentabilidad es imperante promover programas de capacitación que promuevan el liderazgo e integren las realidades del entorno. Ante esta realidad, el propósito de la capacitación no se puede determinar solo como aquel que consiste en cambiar el conocimiento, sino como una acción integradora que combine el conocimiento junto al entorno en que sobrevive. Gore y Dunlap (2006) afirman que este proceso implica desafiar los usos arraigados de cultura organizacional y proponer un modelo que trascienda la transferencia de conocimientos y promueva otras capacidades del individuo.

La capacitación en contextos organizacionales tiene como objetivo promover espacios para propiciar discusiones y adquirir conocimientos, lo que usualmente no podría ocurrir en un puesto de trabajo por sí solo (Gambetta, 2015). Añade este autor que, la capacidad de utilizar los conocimientos recibidos en un entorno dado está vinculada a la calidad de los conocimientos recibidos, a las características particulares de cada tarea y a las relaciones entre estos dos contextos. Para Gore (2000), el entendimiento de los sistemas para generar capacidades organizacionales, aunque coloquen su foco en acciones didácticas planificadas, requiere de la comprensión de las redes internas que le dan forma y hacen factible los procesos de formación. Los

centros de capacitación en agencias u organizaciones laborales pueden enfocarse en tareas específicas de un puesto y obviar la promoción del liderazgo como un proceso integrador al puesto. Para algunas organizaciones el término capacitar es interpretado como entrenar en ciertas competencias.

### **Estableciendo la diferencia entre el entrenamiento y la capacitación**

Las organizaciones privadas, empresas y agencias gubernamentales suelen establecer mecanismos para capacitar a los empleados acerca de las destrezas y habilidades que estos deben dominar para el desempeño de las funciones en la organización. Según Ryan (2010), la capacitación corporativa se está convirtiendo en una de las formas más influyentes, dinámicas y efectivas para que una organización pueda: 1) retener a los empleados existentes; 2) atraer nuevos recursos; 3) desarrollar las capacidades organizacionales; 4) desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados con la organización; 5) comprometer activamente a los empleados con la organización; 6) generar la colaboración entre empleados; 7) crear y fortalecer la cultura organizacional y; 8) facilitar la innovación en servicios, productos o nuevos mercados. La Agencia gubernamental seleccionada para este estudio posee perfiles de puestos variados que requieren, en algunas instancias, procesos para entrenar y en otros, procesos para capacitar al empleado. Sin embargo, es importante distinguir la diferencia entre el término capacitación y entrenamiento corporativo. Aunque ambos términos conllevan procesos de aprendizajes de gran importancia para el éxito del empleado y la

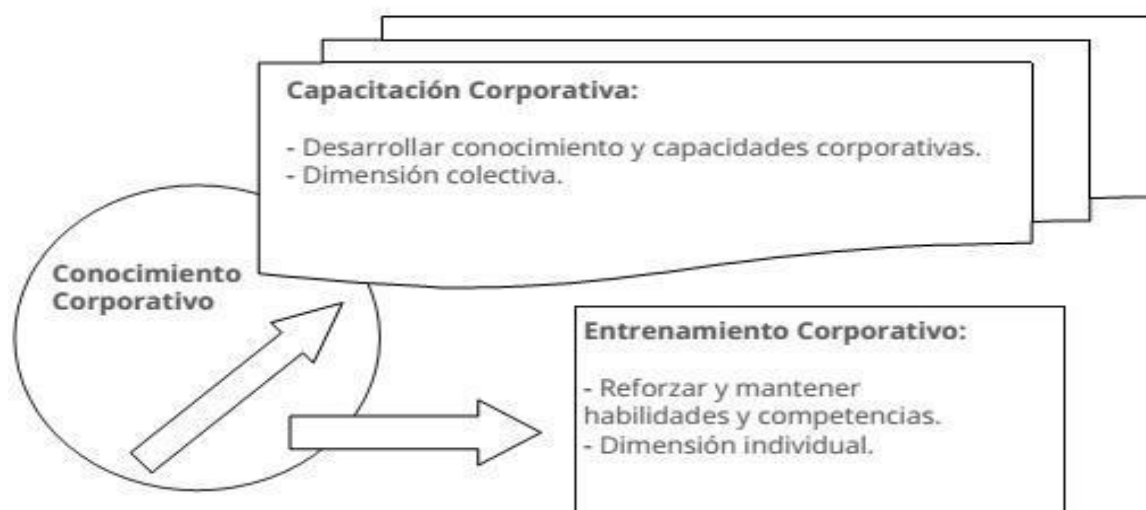
organización, cada uno posee características específicas para determinar la elección adecuada y su aplicación.

Según Gambetta (2015), los programas de entrenamiento corporativo se basan a menudo en competencias esenciales que los empleados necesitan poseer para poder operar determinados equipos o realizar determinadas tareas de manera competente, segura y eficaz. Por lo general, una vez el empleado es adiestrado en estas tareas técnicas y operacionales, el instructor puede confirmar si este es competente en la función y el empleado recibe un certificado que confirma el cumplimiento de los criterios predeterminados del entrenamiento. Como podemos apreciar, el entrenamiento integra un proceso de adquirir conocimientos y que estos sean reflejados en la práctica de la función del puesto. Para Martínez, et al. (2017) el entrenamiento es un proceso continuo que es apoyado por los diferentes miembros de un equipo laboral que se integran al observar el desempeño del aprendiz y le facilitan estrategias para mejorar su desempeño. Añaden Martínez et al. que entrenar es proveer las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

La capacitación corporativa; sin embargo, añade otra dimensión y profundidad a la educación, mediante el involucramiento de los aprendices como participantes en la generación de nuevos conocimientos que ayuden a la organización a desarrollarse y evolucionar (Gambeta, 2015). Añade este autor que la capacitación corporativa involucra un facilitador, en lugar de un instructor o entrenador, para comprometer a los participantes y animarlos a pensar en el qué, el cómo y el porqué de lo que están haciendo, con el fin de desafiar los

paradigmas actuales. En resumen, podemos concluir que para que una agencia, empresa u organización se mueva al cambio se debe promover más la integración de la capacitación que el mero entrenamiento de tareas basadas en habilidades operacionales. Asimismo, es en los procesos de capacitación donde surge la promoción de las dimensiones del liderazgo y se promueve la integración de ideas que redunden en mejoras a la organización.

A tales fines Ryan (2010) afirma que el papel del entrenamiento corporativo es desarrollar en los empleados la capacidad operativa de sus funciones mientras el de la capacitación es promover el desarrollo de las capacidades en favor del empleado y la organización. En la Figura 1 se puede apreciar el modelo adaptado de Ryan (2010), en donde distingue las características de la capacitación y el entrenamiento corporativo.



**Figura 1. Capacitación corporativa versus entrenamiento corporativo (adaptado de Ryan, 2010)**

En consecuencia, podemos concluir que el modelo de Ryan invita a toda agencia u organización laboral que posea centros para el desarrollo de los empleados a integrar y promover el liderazgo en cada una de sus dimensiones. Este modelo es apropiado porque combina el tradicional entrenamiento operacional técnico con los procesos de capacitación que promueven el liderazgo. De esta forma, se logra empoderar a los empleados y esto facilita la búsqueda de soluciones a las crisis institucionales.

### **Propósito del estudio**

El propósito de este estudio cualitativo fue explorar las perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Se buscó conocer cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo. Además, se aspiró a identificar las prácticas y estrategias utilizadas por la agencia gubernamental para promover y desarrollar el liderazgo. Finalmente, se pretendió conocer el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas y programas existentes de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia.

### **Justificación**

La sociedad puertorriqueña actualmente enfrenta serios conflictos que nos obligan a reflexionar en torno a soluciones viables que garanticen una sociedad más justa, inclusiva y de oportunidades para el desarrollo del país. La ausencia de un liderazgo asertivo en la dirección de muchas agencias de servicios gubernamentales ha contribuido a la crisis de endeudamiento y

governabilidad que experimenta Puerto Rico en la actualidad. Las agencias gubernamentales requieren de personas que dominen todas las dimensiones del liderazgo y sean capaces de aplicarlas para promover una administración integradora que logre el cumplimiento de la misión y visión de las agencias de servicio. El concepto liderazgo es amplio y holístico por lo cual, los centros de capacitación de supervisores en agencias de gobierno deben considerar la integración plena de todas sus dimensiones.

Según la *National Board for Educational Administration for the Educational Leadership Constituent Council* para la *National Council for the Accreditation of Teacher* (citado en Ramos Rodríguez, 2014) existen seis dimensiones del liderazgo educativo que deben ser prioritarias: (a) liderazgo administrativo, (b) liderazgo estratégico, (c) liderazgo didáctico, (d) liderazgo comunitario, (e) liderazgo político y (f) liderazgo ético. Aunque el contenido de estas dimensiones del liderazgo de este documento va dirigido a la formación de directores escolares, su contenido tiene pertinencia también para los centros de capacitación gerencial de todas las agencias del gobierno. Asimismo, podemos añadir con relación a este asunto la inexistencia de guías curriculares que aborden a profundidad el liderazgo en sus capacitaciones. Los supervisores de las agencias gubernamentales deben demostrar amplio dominio de estas dimensiones, pues son las personas a cargo de diseñar y aplicar estrategias que redunden en resultados dirigidos a facilitar el logro de las metas.

La agencia gubernamental seleccionada para este estudio posee un centro de capacitación administrativa que provee adiestramientos al personal de todas sus unidades de servicio. Asimismo, este departamento cuenta con un programa de capacitación para supervisores en un marco temporal de tres meses. Este curso se reúne dos veces por semana y se identifica como un proceso de capacitación administrativa para supervisores. El propósito de este programa es capacitar, fomentar y desarrollar destrezas y competencias para la función eficaz de la supervisión. En estos talleres se ofrecen ciertas estrategias para facilitar que los supervisores puedan encarar los retos del puesto desde la única correspondencia del liderazgo administrativo. Sin embargo, en esta agencia gubernamental no existe estudio alguno que evidencie el desarrollo de las dimensiones del liderazgo de los supervisores, una vez completada la capacitación formal. Además, la agencia ha sufrido cambios continuos en la dirección administrativa, insolvencia económica y la implantación de prácticas que no siempre han garantizado su bienestar ni promovido el desarrollo de un liderazgo eficiente para el buen uso de sus recursos.

El presente estudio es importante porque se pudieron explorar y describir las perspectivas de los supervisores acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo, a fin de comprender su viabilidad y alcance. En consecuencia, los hallazgos que se desprenden de esta investigación podrían generar el desarrollo de nuevas políticas de capacitación, el mejoramiento de las existentes, nuevas estructuras para el desarrollo del liderazgo, proyectos



de vanguardia que puedan replicarse en otras agencias de servicios gubernamentales o generar nuevas teorías para la promoción del liderazgo.

### **Preguntas de investigación**

Por ser este un estudio cualitativo, siguiendo las recomendaciones de Creswell (2008), se utilizó una pregunta central de investigación y varias preguntas específicas. Así, se le otorgó centralidad y especificidad al proceso investigativo. La pregunta central fue: ¿Cuál es la perspectiva de los supervisores ante los procedimientos de capacitación y desarrollo del liderazgo de una agencia gubernamental de Puerto Rico? Las preguntas específicas del estudio fueron: 1) ¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo?; 2) ¿Cómo las prácticas de liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores?; y 3) ¿Cuál es el significado que los supervisores atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia?

### **Definición de términos**

Los conceptos principales que guiaron esta investigación fueron los siguientes:

- Perspectiva: idea creada a base de las experiencias sociales del individuo (Elisondo, 2015).
- Agencia gubernamental: estructura institucional basada en marcos normativos orientados al servicio de bienes y servicios a la ciudadanía de un país (Gómez & Montesinos, 2012).

- Supervisor/a: persona a cargo en una organización de dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración (Marcano & Finol, 2007).
- Experiencia: “conexión del hacer o ensayar con algo que se ha sufrido como consecuencia” (Dewey, 1916/2002, p. 133).
- Universidad corporativa: son procesos educativos que responden a objetivos específicos de preparación y su aplicación es inmediata en el campo laboral (Rubio & Gómez, 2016).
- Procesos de capacitación: Son todos aquellos procesos y actividades diseñadas para aumentar el conocimiento profesional, las destrezas y las actitudes de los educadores, de manera que puedan mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Guskey, 2000).
- Liderazgo didáctico: Es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social (Guskey, 2000).
- Liderazgo ético: representa un liderazgo basado en valores; es decir, que lo realiza quien posee bienes interiorizados (Yarce, 2008).
- Liderazgo estratégico: se observa en la capacidad para definir el estado actual de una organización, así como determinar las estrategias a seguir para mantener su calidad, eficiencia y eficacia de sus servicios,

las cuales deberán estar alineadas a su visión y misión (Armijo, 2011; Herrero Martín & Pinedo del Campo, 2005; Paturel, 2006).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **Introducción**

En el presente capítulo se plantearon los siguientes temas: a) la conceptualización del liderazgo educativo; b) la importancia de la creación de centros de capacitación para el desarrollo del liderazgo; c) el liderazgo didáctico en los centros de capacitación para supervisores; d) el liderazgo ético en los centros de capacitación para supervisores; e) el liderazgo estratégico en los centros de capacitación para supervisores; y f) modelos para el desarrollo del liderazgo en una organización: Retos y oportunidades. Estos abordajes permitieron un acercamiento a conceptos, contextos y estudios que facilitarán la dirección de esta investigación. El propósito fue comprender plenamente el asunto del caso de estudio. Asimismo, esta discusión me permitió cumplir con el propósito de este estudio que estaba dirigido a explorar las perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo.

#### **Conceptualización del liderazgo educativo**

El liderazgo es percibido como un proceso en el que se reconoce la capacidad de un líder para influenciar y ser influenciado por sus seguidores para generar acciones que se traduzcan en resultados exitosos para la organización (Castro, et al. 2006). De acuerdo con Castro et al. (2006) el líder es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y quien puede convertir líderes en agentes de cambio. Para Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015) el concepto de liderazgo es una acción

ejercida por un líder, quien a su vez deberá de contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol; además, deberá poseer credibilidad y reconocimiento de parte de sus seguidores.

Como se puede apreciar, las responsabilidades de un líder son amplias. La capacitación para promover el liderazgo en el contexto laboral debe incluir todas las estrategias necesarias que permitan potenciar a los empleados para el logro de las metas organizacionales. Añaden Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015) que las organizaciones o empresas que poseen centros educativos y de formación profesional han concentrado la capacitación mayormente en aspectos de carácter administrativo. Asimismo, estos autores criticaron la forma cómo se han venido administrando las capacitaciones educativas en cuya visión limitada no discuten el liderazgo. Además, proponen ubicarse en la dirección de una nueva gestión educativa amplia en liderazgo cuya prioridad sea transformar la función directiva.

Según Warfield y Reynolds (2010) algunas competencias generales que se observan en un líder y lo diferencia de un administrador son: 1) el líder desafía los procesos administrativos establecidos para innovar y mejorar la organización, el administrador se conforma con lo existente, 2) el líder se enfoca en el desarrollo de la gente y el administrador en los resultados de la organización, 3) el líder inspira a la creatividad y promueve confianza y el administrador controla las decisiones, 4) el líder se observa entusiasta y original y el administrador se enfoca en resultados sistemáticos y; 5) el líder logra seguidores y el administrador mantiene subordinados. El establecimiento

de estas diferencias conceptuales facilita resaltar la importancia de la integración del liderazgo en los procesos de capacitación para cualquier agencia u organización. Además, permite que la organización pueda potencializar los recursos ante los retos que traen la competitividad y la globalización con el fin de ser eficiente, lograr las metas y la misión y visión de la institución.

La agencia seleccionada para este estudio posee un centro de capacitación administrativa y cuenta con dos educadores (conferenciantes), un asistente administrativo y una gerente a cargo de dirigir las actividades de formación para supervisores, empleados y directivos. No obstante, en este trabajo investigativo nos enfocamos en explorar y describir las perspectivas de los supervisores ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Es importante destacar que todas las dimensiones del liderazgo son fundamentales para la calidad educativa en los procesos de capacitación y desarrollo de este en las organizaciones. Sin embargo, para efectos de este trabajo se abordaron las dimensiones del liderazgo con énfasis en el didáctico, ético y estratégico.

El énfasis en del liderazgo didáctico del estudio me permitió recopilar la información de cómo los supervisores describen los procesos de capacitación dentro del centro educativo. La dimensión del liderazgo ético fue fundamental; ya que logramos comprender cómo discurre este aprendizaje y cómo se observa en la praxis diaria dentro las funciones de los supervisores. Asimismo, el énfasis del liderazgo estratégico implicó obtener la información

acerca de cómo los supervisores lo describen y cómo se observan en estos para lograr la consecución de las metas operacionales. Además, el destacar estas dimensiones del liderazgo nos ayudó a responder con mayor precisión al propósito y las preguntas de esta investigación.

Las capacitaciones corporativas representan para las empresas la oportunidad de identificar necesidades, promover competencias, desarrollar actitudes y aptitudes que promuevan un liderazgo que facilite el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Según Linares y Medina (2010), los profundos cambios que se producen en el entorno demandan cada vez más la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sus directivos y trabajadores, para lo cual resulta imprescindible buscar soluciones con carácter integrador a los diferentes problemas que deben enfrentar. Asimismo, estos autores definen la capacitación corporativa como una práctica basada en procesos educativos que responden a objetivos específicos de preparación y cuya aplicación es inmediata en el campo laboral.

Este estudio se enfocó en una agencia de servicio gubernamental de Puerto Rico, cuyo centro de capacitación educativa posee un programa específico para adiestrar a sus supervisores. En esta unidad, no existe evidencia empírica que haya explorado las implicaciones de estos procesos de capacitación administrativa para el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de los servicios que ofrece la agencia. El poder estudiar las implicaciones de un programa de capacitación para supervisores en una agencia gubernamental de Puerto Rico, desde la correspondencia de los supervisores como directivos

de los procesos, nos permitió reflexionar el alcance del desarrollo del liderazgo y los aportes de la capacitación en las mejoras de los entornos laborales.

Según Astin (1991), es de suma importancia evaluar y evaluar estos programas para determinar, a través del proceso de rendición de cuentas, si se justifica la inversión en ellos. El foco de este estudio se basó en los aportes que el programa pudo aportar al liderazgo de los supervisores y si esa capacitación se evidenció u operacionalizó en las prácticas para una supervisión efectiva y transformacional.

### **La importancia de la creación de centros de capacitación en liderazgo organizacional**

El liderazgo resulta fundamental en cualquier organización que aspire sobrevivir a los vertiginosos cambios que producen la competitividad en productos, tecnologías, servicios y la globalización. Asimismo, estos desafíos resultan más complejos cuando no existe una cultura de capacitación y promoción del liderazgo. Con relación a lo antes mencionado, Franchi (2009) y Nieto (2011) advierten que existe una falta de liderazgo en las organizaciones, lo que ocasiona que las empresas orienten todas sus energías a optimizar su funcionamiento y descuiden los aspectos humanos. Esto sucede en un momento de cambios y competencia extrema donde escasean aquellos capaces de liberar el potencial creativo de los colaboradores. En el mismo sentido, Covey (2001) señala que el liderazgo se centra en ayudar a que las personas salgan de su zona de comodidad a los fines de desarrollar sus habilidades, se complementen y potencien sus aportes individuales



orientándose al logro colectivo. Según Robbins (2009) el liderazgo está relacionado con la capacidad que tiene una persona para influenciar sobre otras, a fin de que todas ellas se comprometan con un objetivo establecido.

Además, este destaca la importancia de comprender que el líder de un equipo puede o no ocupar una posición de poder formal debido a que el liderazgo es independiente del organigrama de la organización. Una vez se resalta esta información, las preguntas serían: 1) ¿Existen estrategias dirigidas a fomentar el liderazgo en todos los niveles de una organización pública o privada? y; 2) ¿Se debería reflexionar en las organizaciones, agencias o entidades sobre la creación de centros de capacitación para promover este liderazgo como una inversión y no un gasto? Sin duda, estas preguntas permitieron guiar el debate del estudio acerca de la importancia de la capacitación organizacional en liderazgo.

En una investigación cualitativa realizada por Di Trolío (2019) a una Pequeña y mediana empresa (Pyme) en Argentina acerca del liderazgo y la capacitación de los directivos y empleados, los resultados generales reflejaron desconocimiento para el desarrollo de este y poco interés institucional para la inversión en la capacitación. Según las respuestas de las preguntas semiestructuradas el 50% de los jefes consideró que existían competencias inherentes al liderazgo que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional. Además, el 70% de los colaboradores entendieron que las organizaciones donde se encontraban desempeñando sus funciones no los ayudaba a desarrollar competencias. Asimismo, el 73.3% de los

colaboradores consideró que las organizaciones no contaban con planes de carrera.

Los especialistas señalaron que las empresas Pymes de Argentina descuidaban tanto los aspectos humanos como los relacionados al liderazgo por el desconocimiento de sus directores y de las personas que llevaban adelante el Departamento de RRHH. Asimismo, los especialistas consideraron que el liderazgo no se encontraba relacionado con dotes divinos o mágicos, sino que consistía en un proceso de aprendizaje por el que toda persona que quisiera ocupar un puesto de liderazgo debía desarrollar las competencias necesarias. Sin embargo, señalaron que resultaba muy difícil encontrar Pymes que contaran con planes de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y evaluaciones de potencial, entre otras herramientas que brindaban excelentes resultados a largo plazo.

En consecuencia, las Pymes en Argentina contaban con un bajo compromiso organizacional, falta de programas de capacitación en liderazgo, falta de satisfacción de sus empleados y un alto grado de conflictividad, provocando una alta rotación de personal. En concordancia con los resultados del estudio, se planteó que las Pymes no conciben el liderazgo como un proceso de aprendizaje sino como una asignación de poder. Por lo mencionado, conciben al desarrollo y capacitación de líderes como un gasto innecesario; de allí que, en la mayoría de las mencionadas organizaciones, no le otorgan al Departamento de Recursos Humanos el lugar que debería tener (Di Trolío, 2019). Mi percepción como investigador y ex empleado de una

agencia pública, es que las agencias gubernamentales de Puerto Rico no están distantes a los resultados de este estudio presentado y lograr la concientización acerca del beneficio de la capacitación en liderazgo, dependerá de sus propios líderes.

### **El liderazgo didáctico en los procesos de capacitación para supervisores**

El liderazgo didáctico se refiere al desarrollo de un ambiente laboral productivo y satisfactorio para los docentes, así como, unas condiciones de aprendizajes deseables para los aprendices (Greenfield, 1987). Las capacitaciones corporativas han constituido una alternativa de educación continua para los supervisores y directivos de las empresas u organización. Para Blake (1997) la capacitación está ligada a los objetivos y necesidades de la organización. Asimismo, añade este autor que en las capacitaciones se busca incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en su personal como parte de un proceso de cambio, crecimiento y adaptación a circunstancias internas y externas. Además, los retos de la globalización han provocado que las organizaciones inicien nuevas formas de gestión y vuelvan su mirada al trabajador, a quien se le otorga un valor diferencial y se busca destacar su talento, su potencialidad para las empresas y reconocer sus habilidades y competencias. Los centros de capacitación para el desarrollo de los supervisores, como asunto de interés de esta investigación, representan oportunidades únicas para repensar y evaluar si los diseños curriculares cumplen con la integración de estrategias que faciliten el desarrollo del liderazgo en todas sus dimensiones.

La investigación realizada por Rubio y Gómez (2016), titulada *Propuesta de diseño de un modelo educativo integral para capacitaciones corporativas*, resalta tres niveles que debe observarse en un centro de adiestramiento dirigido a lograr los resultados y las metas organizacionales: 1) el institucional; 2) el educativo; y 3) los procesos de retrocomunicación y seguimiento. En el primer nivel del modelo propuesto se le asigna la responsabilidad de las capacitaciones y sus resultados a la agencia, empresa u organización. Según Rubio y Gómez (2016), las empresas deben requerir un perfil del servicio de capacitación que desean contratar, que incluya los objetivos y necesidades de la empresa, el público a quien va dirigido, las características metodológicas, el perfil de los docentes, cronogramas y presupuesto.

El segundo nivel de relación de este modelo lo constituye el proceso mismo de aprendizaje que se desarrolla dentro de estas capacitaciones corporativas, y cuyos actores son el docente y el alumno participante de estas capacitaciones. En este proceso se deben tener en cuenta cuatro componentes que definen el perfil de la capacitación y que ha sido previamente estudiada y analizada institucionalmente por la empresa y la universidad, a saber: 1) objetivos; 2) contenidos; 3) metodología; y 4) los recursos tecnológicos. Con relación a los objetivos, estos se establecen a las medidas de las necesidades corporativas y pedagógicas. Respecto a los contenidos, estos representan los temas seleccionados y las estructuras de acuerdo con el plan de estudios. La metodología está basada en la práctica en la realidad laboral y profesional de los participantes. Por último, están los

recursos tecnológicos que facilitan un soporte importante en los procesos de capacitación.

El tercer nivel está formado por los procesos de retrocomunicación que se desarrollan entre los diversos actores de la capacitación, educadores y aprendices, en los cuales se deben alinear las expectativas y propósitos de cada uno de ellos. Se debe destacar la retroalimentación empresa-alumno participante, en el cual se pretende medir el nivel de satisfacción alcanzado por ambos actores. Este modelo educativo puede ser un ejemplo para desarrollar currículos que integren el liderazgo, en cada una de sus dimensiones, con la finalidad de transformar la organización desde el refuerzo, apoderamiento y promoción en la supervisión. Al respecto, Guiñazú (2004) afirma que en toda capacitación se presentan dos contextos el del aprendizaje y el de la aplicación. En el contexto del aprendizaje se realizan las actividades pertinentes para el proceso de capacitación. En la aplicación se demuestra lo aprendido.

Según las recomendaciones de este autor, es imprescindible que las agencias con centros de adiestramiento y capacitación puedan enfocarse en tener un acercamiento al liderazgo de manera que se enriquezcan los currículos de los programas. Asimismo, que estos aprendizajes acerca del liderazgo sean transferidos de la teoría a la praxis diaria en el quehacer del supervisor. Rubio y Gómez (2016) le atribuyen la responsabilidad del liderazgo didáctico a los líderes educativos de los centros de capacitación para que estén dirigidos a evaluar y evaluar las necesidades reales de los procesos

de capacitación y así poder identificar oportunidades que promuevan un aprendizaje basado en el desarrollo del liderazgo.

En el contexto de esta investigación, los supervisores que participaron en el taller de capacitación para promover el liderazgo asumen el rol de estudiantes y los conferenciantes el rol de docentes. Para Ramos Rodríguez (2014) la meta del líder didáctico es ejercer influencia para lograr el aprendizaje. Los Gerentes de los centros de capacitación profesional de las agencias representan líderes didácticos responsables de garantizar y promover condiciones andragógicas que promuevan currículos que integren las dimensiones del liderazgo. A su vez, añade que el líder didáctico debe apoyar al personal docente en la creación de un ambiente de enseñanza y aprendizaje positivo. El Gerente de un centro educativo de capacitación para la formación de supervisores debe reconocer la importancia de currículos que integren plenamente el liderazgo y que su contexto sea percibido como una institución de educación universitaria o superior.

Según Tamani y Bergero (2012) en la nueva dinámica de la globalización muchas empresas han adoptado el concepto de universidad corporativa utilizando recursos didácticos y modelos *e-Learning* para transmitir conocimientos y competencias requeridas para la empresa. La universidad corporativa comprende procesos educativos que responden a objetivos específicos de preparación y su aplicación es inmediata en el campo laboral (Rubio & Gómez, 2016). En consecuencia, la capacitación laboral para supervisores en liderazgo dentro del contexto de una agencia gubernamental

de servicios debe contextualizarse como universidad corporativa. Esta realidad permitiría que la formación de los supervisores sea potencializada y de esta forma se comiencen a identificar cómo las dimensiones podrían ser integradas en los procesos de capacitación a los supervisores. Son los educadores y la gerencia de la agencia los responsables de generar cambios normativos para abordar el liderazgo a través del centro de capacitación administrativa y sus procesos para el desarrollo a supervisores.

### **El liderazgo ético en los procesos de capacitación para supervisores**

En los procesos de capacitación a empleados en agencias u organizaciones es importante atender la integración del liderazgo ético. Según Yarce (2008) un liderazgo ético en las empresas representa un liderazgo basado en valores; es decir, que este líder posee bienes interiorizados, que busca que otros los interioricen y se traduzcan al mismo tiempo en acciones y obras de trabajo bien hechos, de productividad, de excelencia en el producto o en el servicio. Para Paz, et al. (2016), el liderazgo ético debe entenderse como un proceso de acciones basadas en valores. Además, que estos valores logren transferirse y observarse en los objetivos, las tareas y las estrategias de un grupo u organización. Paz et al. (2016) describen la ética como aquella instancia donde se juzga el comportamiento del hombre como ente social, estableciendo principios y criterios sobre el accionar humano en sociedad, teniendo la finalidad de dirigir sus acciones en el desenvolvimiento de todo cuanto hace.

Por consiguiente, la ética viene a ser el pilar de actuación de todo ser humano para su comportamiento en el tejido social. Seijo (2010) indica que el liderazgo ético se ejerce desde y hacia las personas, sostenido de tres C: confianza, credibilidad y coherencia. Para Debeljuh (2010) la ética tiene que ver con la persona, lo que realmente se piensa, en fin, tiene que ver con los principios. De esta forma, en la dirección de las organizaciones o agencias gubernamentales que poseen centros educativos, la ética debe regirse por principios que se llevan a la práctica y aseguren con ello el éxito de sus procesos de trabajo. Además, esta dirección ética debe observarse y regirse por valores humanos que promuevan la creación de culturas de confianza y credibilidad. El liderazgo ético debe ser un pilar en los procesos de capacitación y desarrollo profesional de todo supervisor que asume el rol directivo de una empresa u organización.

Los supervisores de la agencia que colaboraron en este estudio son los responsables de tomar decisiones sensitivas para la organización. Por consiguiente, la importancia del liderazgo ético en las decisiones responde a que las consecuencias pueden afectar directamente a los empleados que supervisan y al servicio que recibe la ciudadanía. Asimismo, el liderazgo ético es un comportamiento observable que puede inspirar en los demás, acciones positivas y de bien común. Con relación a esto, Brito (2016) afirma que es necesario que los líderes, a través de decisiones y acciones éticas, se conviertan en ejemplo de integridad para los grupos de interés en las organizaciones que pertenecen.



Las agencias de servicios gubernamentales en Puerto Rico deben atender con premura la capacitación ética de los directivos para que el liderazgo sea observado como un valor transformacional que propenda a una mejor sociedad. Añaden Lussier y Achua (2010), que el aspecto ético es un tema de vital importancia en las organizaciones, debido a que constituye un elemento de preocupación fundamental tanto para los administradores como para los empleados. Por ello, a nivel global existen corporaciones que disponen de personas para tratar exclusivamente asuntos éticos, siendo su responsabilidad diseñar e instrumentar códigos de conducta, tema en el que se han insertado también las organizaciones académicas, pues se considera que la ética y los códigos de conducta son elementos de apoyo a la hora de la toma de decisiones éticas por parte de directivos, sea el que sea el nivel jerárquico.

Los centros de capacitación que atienden el desarrollo del liderazgo en supervisores deben asumir proactivamente que la dimensión ética sea abordada e integrada en sus currículos de capacitación profesional. En consecuencia, la integración del liderazgo ético en los procesos de capacitación de supervisores y directivos en cada agencia gubernamental facilita y promueve que las conductas éticas se observen en la calidad de los servicios a la ciudadanía; devolviendo la confianza y credibilidad a la agencia.

## **El liderazgo estratégico en los procesos de capacitación para supervisores**

Para la transformación de una agencia gubernamental u organización que enfrenta una crisis estructural y económica, en parte como consecuencia de las deficiencias en el desarrollo del liderazgo, se debe integrar en los procesos de capacitación el liderazgo estratégico. Cada organización debe ser responsable de mantener una cultura de avalúo continuo acerca de las necesidades de sus empleados y supervisores en torno al desarrollo profesional dirigido a promover el liderazgo. Según Astin (1991) el avalúo es un proceso continuo de recopilación de información diseñado para medir y evaluar el logro de los objetivos de la institución, departamentos, programas o cursos. Sin embargo, añade este autor que esta dinámica es sistemática y formativa a fin de mejorar los procesos y no calificar resultados. Es decir, el avalúo que se ejerza en el área a cargo de la capacitación en liderazgo a supervisores debe tener como finalidad principal el aprendizaje y la búsqueda de estrategias dirigidas a calibrar y mejorar los procesos de enseñanza para los empleados a su cargo. Según Zavala-Mendoza y Varela-Llavona (2017) es importante que el líder posea algunas guías y características de la planificación estratégica y gestión organizacional.

Según estos, un modelo que podría integrarse en los procesos de capacitación para supervisores y que promovería el desarrollo de las competencias en el ejercicio del liderazgo estratégico es el presentado en la Figura 1. Este modelo sería útil integrarse en el currículo para el desarrollo del liderazgo estratégico en supervisores porque les permite reflexionar acerca de

cada etapa de este. Asimismo, les facilita el poder evaluar sus recursos disponibles y decidir cómo, con quién, cuándo y para qué realizo cada proceso del modelo, a fin de lograr las metas de la organización. Además, es un modelo sencillo que facilita estructurar y visualizar con claridad la planificación laboral.

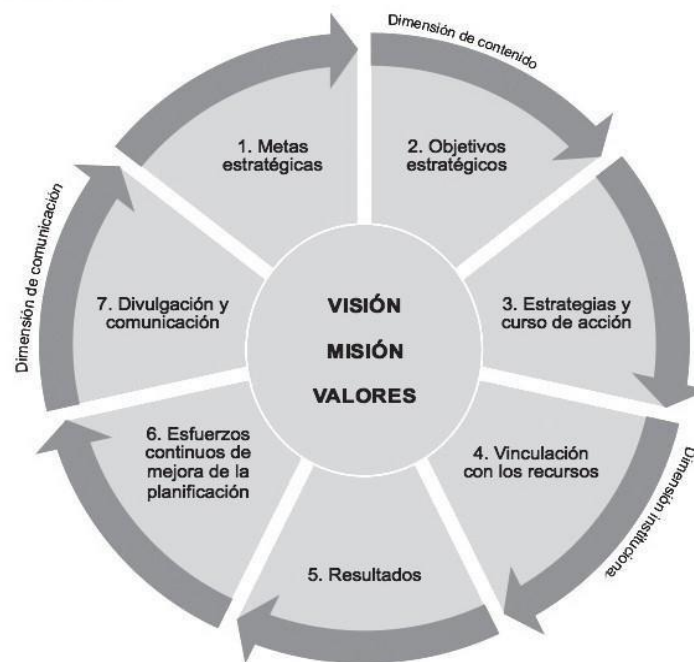


Figura 1. Esquema de la planificación estratégica en la organización y gestión de servicios sociales. *Nota:* De “Planificación estratégica en la organización y gestión de servicios: Guías de práctica para la transformación administrativa en el trabajo social”, por E. J. Zavala-Mendoza & A. Varela Llavona, 2017, *Voces desde el Trabajo Social*,5(1), pp. 69-98.

Los supervisores representan los líderes a cargo de promover una cultura estratégica, de visión y cambios para el logro de las metas. El modelo propuesto por Zavala-Mendoza y Varela Llavona (2017) converge con el modelo planteado por Alexander Astin (1991), en donde se insiste en que el líder estratégico debe hacer un análisis del entorno interno y externo. De este

modo, el líder estratégico podría llevar a cabo los siguientes pasos según el modelo: (a) establecer metas, (b) establecer objetivos, (c) desarrollar cursos de acción, (d) vinculación con los recursos, (e) observar los resultados, (f) promover esfuerzos continuos para mejorar la planificación y (g) divulgación y comunicación de los alcances obtenidos. Este modelo integrado en el currículo de los talleres de capacitación para supervisores sería de gran avance en la promoción del liderazgo estratégico para la organización. Asimismo, debe observarse en los supervisores la capacidad para la planificación estratégica de sus labores enfocada en resultados y en la capacidad de poder inspirar a los empleados en la consecución de sus metas laborales a base del trabajo en equipo.

Según Armijo (2011), la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Además, el diagnóstico es estratégico si se lleva a cabo sobre los aspectos esenciales del problema y si se realiza comparándolo con los principales competidores (Paturel, 2006). Se debe observar que las prácticas en el ejercicio del liderazgo estratégico rindan frutos en la consecución de las metas y resultados deseables. Asimismo, que este estilo de liderazgo sea emulado por los empleados que observen en los supervisores competencias que le inspiren éxito y sentido de logro.

## **Modelos para el desarrollo del liderazgo en una organización: Retos y Oportunidades**

El proceso de capacitación para supervisores, de cualquier agencia gubernamental de servicio, permite transformar los retos en oportunidades una vez se desarrolle apropiadamente el liderazgo. Según Branham (2005) la capacitación organizacional basada en liderazgo facilita el aumento en resultados positivos para la organización. Una vez integradas las estrategias que redunden en el desarrollo del liderazgo del supervisor, la agencia y el centro de capacitación deben asegurarse de que el liderazgo se mantenga, perdure y sea sostenible. El concepto de liderazgo sostenible es reciente y está muy vinculado al liderazgo distribuido.

Según Pareja Fernández de la Reguera, et al. (2012) esta variedad de liderazgo apunta al deseo y necesidad de hacer perdurable las posibles mejoras que se hayan venido produciendo en el centro educativo. Añaden estos autores que se ha comprobado a lo largo de las distintas reformas educativas que, si bien el cambio es fácil de proponer, es un tanto complicado de llevar a cabo. Asimismo, el reto mayor consiste en mantenerlo a través del tiempo. En este sentido, desde el liderazgo sostenible se considera que, tanto el gerente de un centro de capacitación como la propia agencia u organización, deben facilitar la construcción de aprendizajes y cambios que perduren en el tiempo, de tal modo que la generación de liderazgos se sostenga más allá de los propios sujetos (Pareja Fernández de la Reguera & Pedrosa Vico, 2009).

En los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo para supervisores, en las organizaciones gubernamentales que prestan servicios directos a la sociedad, es imperante abordar en su currículo la dimensión del liderazgo comunitario. En los centros de capacitación de las agencias, la enseñanza se ofrece en entornos similares a los escolares. Por tal razón, utilizaremos las recomendaciones del *Council of Chief State School Officers* (CCSSO, 2011) en torno al liderazgo comunitario. Según esta entidad, en el liderazgo comunitario se deben observar las siguientes competencias: 1) capacidad para recopilar y analizar datos e información pertinente al ambiente educativo; 2) promover la comprensión, apreciación y utilización de los diversos recursos culturales, sociales e intelectuales de la comunidad; 3) crear y sostener relaciones positivas con las familias y tutores; y 4) crear y sostener relaciones productivas mediante alianzas con la comunidad.

De esta forma, la preparación de los supervisores de la agencia como líderes comunitarios, facilitaría el proceso de comunicación entre ciudadanos que reciben los servicios y los empleados que la ofrecen. Esta integración crearía conciencia compartida en derechos y responsabilidades para lograr la eficiencia en la prestación de servicios. Con relación a este asunto, Hall (2006) observó que es necesario distribuir el trabajo y las responsabilidades dentro y fuera de la institución para lograr metas compartidas.

Otra dimensión del liderazgo que debe ser reforzada en los centros de capacitación de una agencia de servicio gubernamental es el liderazgo administrativo. Las funciones de los supervisores deben trascender los

procesos de oficina que enmarcan la burocracia tradicional. El liderazgo administrativo conlleva promover el éxito de todos los aprendices al garantizar una administración apropiada de la organización, de sus operaciones y recursos, que fomenten un ambiente de aprendizaje seguro, eficiente y efectivo (CCSSO, 2011). El líder educativo a cargo de los procesos de capacitación debe garantizar estas particularidades y promoverlas en los supervisores que reciben la capacitación. El dominio de las competencias administrativas es importante para lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales (Castillo Ortiz, 2005). La efectividad de la organización o agencia dependerá de la capacidad de cada líder en utilizar correctamente los recursos humanos y fiscales en beneficio del cumplimiento de las metas.

Una dimensión adicional del liderazgo que debe ser atendida como parte de los retos y oportunidades de los centros de capacitación para supervisores es el liderazgo político. Según el CCSSO (2011), el liderazgo político requiere que el líder educativo promueva el éxito de todos los estudiantes al comprender, responder e influir en el contexto político, social, económico, legal y cultural. Estas recomendaciones, aun siendo propias del contexto escolar, son pertinentes para los centros de capacitación y desarrollo del liderazgo en las agencias de servicio. El CCSSO (2011) identifica las siguientes competencias del líder educativo en esta dimensión: 1) respaldar a los estudiantes y sus familias o tutores, si aplica; 2) influenciar en las decisiones a nivel local, regional, estatal y nacional que afectan el

aprendizaje; y 3) evaluar, analizar y anticipar las tendencias e iniciativas emergentes para adaptar las estrategias de liderazgo. Las competencias para un liderazgo político efectivo son aplicables a todos los contextos donde discurren procesos de enseñanza-aprendizaje. Los centros de capacitación a supervisores en las agencias gubernamentales tienen ante sí incorporar las dimensiones del liderazgo para transformar y mejorar la eficiencia operacional. La integración del liderazgo, en todas sus dimensiones, resultaría una oportunidad única para atender los retos organizacionales del presente y del futuro.

En el liderazgo se aspira al cumplimiento, mejoras y beneficios sin menoscabar los marcos normativos de las instituciones. Sobre este asunto, Marcovitch (2002) afirmó que el líder educativo cuenta con un nuevo desafío: determinar hasta dónde puede ser emprendedor sin infringir las normas. Sin embargo, para determinar la eficiencia en servicios que otorga una agencia, se necesita determinar si los resultados del liderazgo sobre los clientes y la comunidad son positivos para todos los actores. El liderazgo organizacional siempre estará buscando el éxito de la organización y con esta medida se evalúa la eficiencia del líder (García-Solarte, 2015).

De igual forma, las agencias que desarrollan a supervisores deben mantener responsabilidad para el avalúo, evaluación y la rendición de cuentas del programa de capacitación y sus ofrecimientos desde la perspectiva del liderazgo. Según Fajardo (2010) un modelo apropiado de capacitación, para



facilitar la consecución de metas, debe tener un grupo de principios asociados al momento de elaborar una metodología de capacitación y estos son:

- 1) La capacitación vista como una inversión que revierte lo gastado en el desempeño individual y de la organización.
- 2) La capacitación como un proceso sistemático, continuo, progresivo e integral.
- 3) La responsabilidad de los jefes a cada nivel en la superación de los subordinados y en la propia.
- 4) La relación entre la proyección estratégica de la organización y la estrategia de preparación.
- 5) La definición de las competencias para el puesto de trabajo, como punto de partida del proceso de capacitación.
- 6) La determinación de las necesidades de aprendizaje, como diagnóstico inicial para el diseño de las acciones de preparación.
- 7) La unidad dialéctica entre estrategia-competencias-capacitación-desempeño.
- 8) La búsqueda de indicadores de desempeño para evaluar el impacto de la capacitación.
- 9) La retroalimentación durante el proceso para hacer ajustes convenientes.

En consecuencia, el liderazgo es un valor que conviene atender, integrar, promover y facilitar en todos los procesos de capacitación a supervisores y directivos.

En la investigación realizada por García-Solarte (2015) se aborda el modelo para desarrollo del liderazgo basado en tres campos del liderazgo: el líder, los seguidores y la situación. Las dimensiones que este modelo aborda son: el ambiente; la situación específica; el líder; los seguidores; la organización; las estrategias; los resultados; los clientes y la comunicación. En primer lugar, el ambiente ha sido reconocido como uno de los factores que influyen en el proceso de liderazgo, ya que como plantea Bertalanffy (2006), la organización es vista como un sistema influenciado por su entorno y donde siempre hay un estado continuo de cambio. Con relación a la situación específica, este liderazgo subraya la naturaleza de la tarea, el ambiente externo y las características de los seguidores. El que quiera ser líder debe ser capaz de captar con rapidez las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar la más conveniente. El tercer aspecto es el líder, sus características deben estar enfocadas a los aspectos intrínsecos de la persona y la capacidad que tiene para realizar cualquier tipo de actividad. Su éxito debe estar determinado por la capacidad de inspirar a los seguidores y la confianza que estos tengan en él (García-Solarte, 2015). El cuarto rasgo son los seguidores del líder. La importancia de los seguidores ha sido destacada a partir de las investigaciones realizadas por Blake y Mouton (1964). Para estos autores, los seguidores actúan como promotores en el ejercicio del liderazgo. En ciertos casos, su papel es de suma importancia para actuar en la situación específica y en ocasiones más determinante que la actuación del líder. El quinto elemento de este modelo es la propia organización. Las organizaciones

cuentan con una estructura, un desarrollo, unas normas, personal y demás actores que la constituyen como el campo de actuación en donde ejercen los líderes y que son responsables de los cambios esperados. Por último y respecto a las estrategias, resultados, clientes y comunidad; todos van de la mano para el ejercicio del liderazgo.

Según García-Solarte (2015), el modelo que propone a partir de su investigación señala la relación directa de los líderes para plantear las estrategias enfocadas a los resultados en los clientes y la propia comunidad. Además, la estrategia facilita que el ejercicio del liderazgo no sea en vano y se llegue al fin que pretenden alcanzar las organizaciones. El modelo antes expuesto, representa una opción para poder repensar cómo se desarrolla el liderazgo en los procesos de capacitación en las agencias. Asimismo, reconocer la importancia que representa el desarrollo de un liderazgo eficaz en supervisores a fin de facilitar un servicio de excelencia al cliente y la comunidad. De esta forma, se podría validar el modelo presentado.

En consecuencia, los retos y oportunidades son amplios y el contexto de los procesos de capacitación permite integrar y generar cambios curriculares que promuevan y faciliten el desarrollo del liderazgo en los supervisores. En la revisión de literatura todavía se observa el desarrollo de competencias administrativas en organizaciones, manteniendo distancia de las características en las otras dimensiones del liderazgo. Sobre este asunto, añade García-Solarte (2015) que, aunque los modelos que exponen ciertos autores son grandes pilares para la investigación, muchos de ellos fueron formulados con

criterios de contextos anteriores y una nueva evaluación de su aplicabilidad se hace pertinente desde la correspondencia de un liderazgo holístico y emprendedor. La propuesta y el reto de toda agencia gubernamental, que capacita a supervisores, debe enfocarse en poder hilvanar los modelos esenciales que promuevan el desarrollo del liderazgo y la integración de las seis dimensiones que se han discutido acerca de este. La transformación anhelada exige y consiste en evaluar todas las opciones para el desarrollo del liderazgo considerando la capacitación como una inversión y no como un gasto.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### **Introducción**

La siguiente investigación tuvo un enfoque cualitativo, el cual se utiliza cuando se desea generar una descripción a profundidad de un programa específico, una práctica o un escenario. De acuerdo con Creswell (2008), la metodología cualitativa debe utilizarse cuando se requiere una descripción y exploración de un fenómeno particular. Por medio de este método se pudo comprender el fenómeno del caso en un intento de acercarnos y comprender mejor la realidad a base de los significados que los participantes le adjudicaron. El método cualitativo fue el apropiado para este estudio, ya que su propósito fue precisamente explorar, describir e identificar las perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo.

Además, Mertens (1998) estableció que al seleccionar un método cualitativo se responde a una de las siguientes tres razones: 1) la perspectiva filosófica o visión de mundo de la que parte la investigación, 2) la naturaleza de las preguntas de investigación o, 3) las razones prácticas asociadas a la naturaleza de los métodos cualitativos. Las primeras dos recomendaciones de Mertens (1998) justifican la selección del método cualitativo para este estudio. En consecuencia, todas las demás recomendaciones de los autores permitieron que este fuese el método idóneo para el cumplimiento del propósito del estudio y las respuestas a las preguntas de la investigación.

## **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación fue el estudio de caso. De hecho, el propósito del estudio fue explorar, describir e identificar desde las perspectivas de los supervisores, los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en una agencia gubernamental. Entre los tipos de diseños de estudio de caso para esta investigación se eligió el estudio de caso instrumental. El estudio de caso instrumental fue el adecuado porque me permitió cumplir con el propósito y las preguntas de investigación planteadas.

Según Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009), las ventajas del estudio de caso instrumental permiten comprender un asunto o fenómeno, así como poder trabajar en la elaboración de una teoría o modelo explicativo. Además, añaden estos autores que el estudio de caso instrumental le facilita al investigador tomar decisiones, aplicar acciones concretas, solucionar problemas, desarrollar nuevos programas e inclusive refinar teorías existentes a partir de los hallazgos del estudio. En el presente estudio se logró llegar alcanzar las siguientes opciones recomendadas por los autores: 1) se plantearon decisiones acerca de los procesos de capacitación; 2) se sugirió un programa para incluir cursos del liderazgo; y 3) se promovieron nuevas teorías para la capacitación.

De esta forma, se fundamentó el estudio con el enfoque cualitativo con el propósito de desarrollar una exploración profunda de un fenómeno central como ocurre en nuestra investigación. El estudio de caso típicamente conlleva la observación de una unidad individual como un estudiante, un

delincuente, un grupo de familia, una clase una escuela, una comunidad un pueblo, una región, una actividad, un evento, un programa o una cultura entera (Lucca Irizarry y Berríos Rivera, 2003). Según Stake (1995) las preguntas iniciales del estudio de caso deben incorporar los siguientes elementos: cómo, quién, dónde, por qué, cuándo y qué, para obtener toda la información, ya que no se debe perder de perspectiva que se busca el significado real de los eventos del caso. Según McMillan y Schumacher (2005), un diseño de estudio de caso significa que el análisis de los datos se centra en un fenómeno seleccionado por el investigador para entender, independientemente el número de escenarios o de participantes, el asunto de estudio.

Por otro lado, Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009), Yin (2008), McMillan y Schumacher (2005) y Stake (1995), sostienen que la meta de la investigación cualitativa es en primer lugar, entender el fenómeno social desde la perspectiva de los participantes. Además, McMillan y Schumacher (2005) explican que cuando utilizamos la metodología cualitativa podemos estudiar las perspectivas de los participantes mediante entrevistas a profundidad, entre otros. De ahí, la importancia de este estudio de caso dirigido a explorar las perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo.

Además, esta investigación se fundamentó en los planteamientos de Creswell (2008), quien postula que un estudio cualitativo es un tipo de investigación, en la cual el investigador depende del punto de vista de los

participantes, de preguntas extensas, de preguntas generales, de la recopilación de datos que consiste en palabras o textos de los participantes, del análisis de las palabras o temas y de dirigir la investigación de forma subjetiva. Desde su punto de vista, la investigación cualitativa nos permite una visión más abierta del tema de estudio porque se formulan preguntas amplias de manera que se puede aprender del estado de los participantes. Sin embargo, aclara que el estudio cualitativo, aunque se sustenta en entrevistas generales u observaciones, no podemos restringirlo al punto de vista de los participantes.

Como nos explica este autor, el estudio de caso es una exploración profunda de un sistema delimitado (una actividad, un evento, un proceso o individuos) fundamentado en una amplia recopilación de datos. En el caso concreto de nuestro estudio, estas experiencias ayudaron a interpretar la información y los hallazgos de forma coherente, detallada y a profundidad. Todo esto, relacionado a los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en supervisores de la agencia gubernamental.

### **Escenario y selección de los participantes**

El estudio se realizó en una agencia gubernamental de servicios del gobierno de Puerto Rico. Esta agencia posee un centro de capacitación administrativa para empleados, directivos y supervisores. En el Manual Administrativo de la agencia gubernamental del estudio indica que el Centro de Desarrollo Administrativo y Profesional (CDAP) fue creada en el año 1991. El propósito de este centro es lograr que todos sus empleados tengan la



oportunidad de educarse y capacitarse en aquellas áreas que están directamente relacionadas con su ocupación en la agencia (Apéndice A). Esta *Política Educativa* de la Agencia establece entre sus metas capacitar y desarrollar empleados en su aspecto profesional y técnico. Asimismo, que el centro educativo deberá utilizar en forma óptima los recursos tecnológicos existentes y aumentar la productividad institucional. Además, resalta la importancia de revisar continuamente los programas educativos con el propósito de ajustarlos a las necesidades de su industria. A los supervisores, quienes tienen la responsabilidad inherente de facilitar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, se les requiere en el inciso 181.3.2 del Manual Administrativo tomar el curso *Capacitación Administrativa para Supervisores*:

“El empleado que mediante adjudicación de puesto se le requiera desempeñar funciones de supervisión en la Agencia deberá tomar el *Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores*. El curso incluye procesos administrativos apropiados para supervisores de primera línea y otros aspectos relacionados con sus funciones”. (p. 3)

El taller debe ser solicitado y completado en su totalidad durante los primeros dos años a partir de la fecha de adjudicación del puesto.

El método utilizado para la selección de los participantes fue por conveniencia. Para la selección de los participantes se consideran cuatro aspectos importantes en la investigación cualitativa: las personas, las acciones, los eventos y los procesos (Creswell & Poth, 2018), lo cual iría acorde con el propósito de esta investigación. Los participantes se seleccionaron acorde a su disponibilidad y apertura al diálogo a través de una invitación por correo electrónico. Se corroboró que cumplieran con todos los

requisitos de inclusión para el estudio en la base de datos de Recursos Humanos de la Agencia. Los participantes del estudio fueron cinco supervisores que representaron diversos directorados operacionales de la organización. Los participantes seleccionados tuvieron que cumplir con los siguientes criterios de inclusión: 1) haber completado los primeros tres temas del secuencial de *Capacitación para Supervisores* y codificado por la agencia como (CDCA 767); 2) llevar un mínimo de seis meses desde su culminación y; 3) estar disponible para el proceso de entrevista.

De esta forma, se pretendió conocer el caso a profundidad desde la aportación directa de sus perspectivas en el ejercicio del liderazgo ético, didáctico y estratégico. La selección de estos cinco participantes para las entrevistas fue consistente con las recomendaciones que brindan Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009). Según estos autores, considerar solamente uno de estos elementos no permitiría ver la unidad como un todo y no cumpliría con el criterio de totalidad (visión holística) que se contempla en un estudio de caso. Una vez la persona confirmó su interés y disponibilidad, se le envió una carta de invitación para participar del estudio o mensaje de correo electrónico adaptado, en el cual se detalló el propósito de la investigación y se le invitó a considerar ser parte de esta. Asimismo, se le incluyó el documento de Consentimiento Informado (Apéndice G). Con los participantes que estuvieron dispuestos a participar, se discutió el diseño de la investigación y se establecieron los acuerdos pertinentes para la realización de la entrevista. Además, se les envió de antemano la guía de preguntas, de

manera que les sirviera de referencia y preparación previa a la realización de la entrevista. En el consentimiento informado se le incluyó información relacionada con la posibilidad de riesgos como resultado de su participación, el derecho a declinar contestar alguna pregunta y el derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento. En consecuencia, la selección de estos supervisores permitió cumplir con el propósito del estudio y contestar las preguntas que guiaron la investigación.

### **Técnicas de recopilación de información**

Como técnicas de recopilación de la información se utilizaron sólo las entrevistas semiestructuradas y el análisis de documentos. Las observaciones fueron descartadas debido a los posibles riesgos a la salud de los colaboradores y el investigador ante la emergencia mundial provocada por el Covid-19. Esta decisión buscó garantizar la salud y seguridad de todos los participantes de la investigación. La triangulación de la información consistió en estas dos estrategias antes mencionadas.

### **Entrevistas semiestructuradas**

Se utilizaron las entrevistas semiestructuradas porque permitieron descubrir las experiencias, las visiones y los sentimientos de los participantes desde sus perspectivas con relación al asunto de estudio. Según Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009) en las entrevistas semiestructuradas el investigador busca tener un cuadro acerca de uno o varios puntos de interés y no pretende imponer al participante su visión de las cosas ni plantear preguntas o situaciones para confirmar o verificar sus preferencias teóricas o

sus prejuicios sobre la materia tratada. Asimismo, la entrevista semiestructurada permitió combinar preguntas abiertas con preguntas cerradas y formular preguntas de seguimiento. Las entrevistas semiestructuradas permitieron cierta flexibilidad que promovió un acercamiento apropiado con los supervisores del estudio.

Además, se tomaron en consideración las recomendaciones de Rubin y Rubin (2012), quienes arguyen que las entrevistas semiestructuradas puedan generar un intercambio colaborativo, que fluya como una conversación natural, en el cual la persona entrevistada se sienta reconocida y valorada como una fuente de información confiable. Por tanto, se permitió la expresión libre de los entrevistados respecto al tema de investigación y se enfocó la atención en comprender los diversos puntos de vista para ajustar las preguntas de acuerdo con los distintos relatos y perspectivas. Con el fin de realizar las entrevistas se utilizó un protocolo de preguntas (Apéndice D) y este fue revisado por un panel de expertos para ver su adecuación (Apéndice E). La entrevista incluyó 20 preguntas abiertas dirigidas a obtener información relacionada con las preguntas centrales de la investigación. Estas preguntas estuvieron organizadas en una secuencia que facilitó el intercambio de relatos, experiencias y perspectivas en torno al proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo en los supervisores de la agencia gubernamental.

Las preguntas iniciales estuvieron relacionadas con el contexto laboral y las actividades principales de la supervisión que realiza el colaborador. En segundo lugar, se hizo referencia a los procesos de capacitación administrativa

recibida por la agencia enfocada en la capacitación y estrategias para promover el liderazgo en la supervisión. En tercer lugar, se auscultó acerca del alcance de esta capacitación en los aspectos específicos del liderazgo didáctico, estratégico y ético. Asimismo, se exploraron las impresiones generales de estos como supervisores y su implicación en el desarrollo de estrategias aplicadas en favor del cumplimiento de la misión y visión de la agencia. Por último, se cuestionó respecto a las contribuciones, los retos, las interrogantes actuales, los legados de su trayectoria profesional y los significados del participante acerca del liderazgo.

Por otra parte, mediante el protocolo de preguntas se documentó la fecha, el lugar y la duración de la entrevista, en nombre ficticio y el directorado de la agencia donde ejerce su función. De acuerdo con la situación particular y al trasfondo de la persona entrevistada, se incorporaron algunas de las técnicas recomendadas para desarrollar este tipo de entrevista: se presentó un preámbulo antes de cada pregunta, se formuló la pregunta de forma directa, se instó a la persona a que contestara una situación dada y en ocasiones se comenzó con preguntas amplias y luego procedimos con las más específicas. En el Apéndice D se presenta la correspondencia entre las preguntas incluidas en el protocolo para la entrevista y las preguntas de investigación.

### **Análisis de documentos**

La segunda técnica de recopilación de la información fue el análisis de documentos. Como exponen Saldaña y Omasta (2018), el análisis de documentos es una técnica de investigación cualitativa mediante la cual los

documentos son interpretados por el investigador con el propósito de ofrecer voz y significado a aspectos vinculados con su tema de investigación. Se utilizó una planilla para el análisis de los documentos (Apéndice F). Esta planilla se sometió a evaluación a un panel de expertos para que determinaran su adecuación con relación al propósito de la investigación. Según Andréu (2000) el análisis de documentos cualitativos “consiste en un conjunto de técnicas sistemáticas interpretativas del sentido oculto de los textos” (p. 32). Entre las ventajas que este autor resalta de esta estrategia de investigación se encuentran: 1) permite un análisis comunicativo y complementario a otras estrategias de recopilación de la información, 2) la consecución de reglas y procedimientos, 3) creación de categorías centrales de análisis, y 4) generación de constantes criterios de validez.

Se trabajó con documentos oficiales de la agencia gubernamental que permitieron recopilar información abundante y específica a las preguntas de investigación de este estudio. Los documentos examinados provenían de fuentes internas, fidedignas y vinculables al caso de estudio. Mediante la revisión de documentos se pudo contextualizar el estudio, ratificar diferentes aspectos y ampliar la información obtenida mediante las entrevistas. La revisión de documentos se llevó a cabo con una planilla en la cual se anotaron temas del documento, la fuente de procedencia, los aspectos descriptivos del mismo y los datos más importantes con pertinencia para la investigación. Algunos documentos utilizados en el análisis fueron: 1) Manual Administrativo, 2) secuencial del *Programa de Capacitación para Supervisores*, 3) currículo

curso *Conceptos Básicos de Supervisión 4*) currículo *Tendencias Modernas de Supervisión*, entre otros. El análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas me permitieron triangular la información recopilada para lograr las respuestas a las preguntas de la investigación y alcanzar las conclusiones y recomendaciones del proceso.

### **Procedimiento para la recopilación de la información**

A continuación, se presenta una descripción de los procedimientos que se siguieron para llevar a cabo el estudio.

- Autorización para realizar la investigación. El investigador completó la capacitación CITI Program, según requerido por la institución universitaria. Se sometió la solicitud de autorización al Comité Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) y se esperó obtener la aprobación del protocolo de investigación que fue sometido.

Asimismo, se envió una carta al director de Recursos Humanos de la Agencia para solicitar la autorización de la investigación con los detalles del propósito y el alcance de este proceso.

- Consentimiento informado y permisos para el acceso a documentos institucionales. La participación de las personas en las entrevistadas fue completamente libre, voluntaria y sujeta a disponibilidad, de acuerdo con los criterios de selección previamente establecidos. A todo participante que accedió a formar parte del estudio, se le entregó el documento de consentimiento informado con toda la información descriptiva de la investigación. El investigador ofreció tiempo suficiente para que los

participantes leyeron el documento de consentimiento informado en todas sus partes. Además, expliqué verbalmente el contenido de este y contesté las preguntas o dudas que tenían los participantes acerca del estudio, sus derechos y su participación. El documento fue debidamente discutido, firmado y entregado al investigador para que constara que la persona accedió a participar de forma informada y voluntaria. Además, el acceso a documentos relacionados con el centro de capacitación administrativa de la Agencia fue coordinada con los directivos de Recursos Humanos y Asuntos Laborales.

- Realización de las entrevistas. Se discutió con los participantes que tenían la oportunidad de declinar contestar alguna de las preguntas, al igual que podían retirarse en cualquier momento. De igual forma, se establecieron acuerdos de antemano respecto al puesto o la afiliación organizacional con la que las personas deseaban ser identificadas en la investigación, a la perspectiva desde la cual contestarían la entrevista y al momento histórico al que harían referencia. Se les explicó que se iban a tomar notas durante el proceso de entrevista y que la entrevista sería transcrita textualmente. Una vez logrado este proceso de la entrevista, se le entregó una copia al participante para que la revisara, se discutió, se efectuaron algunos cambios y finalmente se aprobó su contenido. La cantidad de tiempo que se invertiría en la entrevista se estableció de antemano. Al finalizar cada entrevista, se repasaron los apuntes que se deseaban clarificar. Se realizaron un total de 5 entrevistas individuales a supervisores de diferentes departamentos administrativos. Las entrevistas se realizaron a través de



computadoras y otros dispositivos electrónicos con la plataforma digital *Zoom*. Algunos supervisores decidieron conectarse desde sus hogares y otros desde su entorno laboral.

- Recopilación y análisis documentos institucionales. Una vez se confirmó el interés y la disponibilidad de los funcionarios encargados del Departamento de Recursos Humanos de la Agencia, se identificaron los documentos como: 1) Manual Administrativo; 2) secuencial del programa de Capacitación para Supervisores; 3) políticas educativas y; 4) currículos de cursos de la unidad de capacitación. Estos documentos institucionales fueron necesarios para la realización del estudio. Además, se establecieron acuerdos para examinarlos y reproducirlos. El protocolo para el acceso y revisión o reproducción de estos se discutió previamente. Se utilizó y se compartió con los facilitadores de la investigación la planilla de análisis de documentos que fue utilizada como parte del estudio. El investigador anotó sus impresiones respecto al proceso de recopilación de la información y reflexionó en torno al proceso de investigación en función de las preguntas que guiaron el proceso investigativo. Todos los documentos recopilados, los apuntes realizados y la información obtenida de las entrevistas se mantienen en un lugar seguro previamente identificado por el investigador. Las narrativas de las entrevistas fueron transcritas *ad verbatim* para no perder ningún detalle que fuera significativo en la interpretación de la información. La información recopilada del análisis de documentos se organizó de forma resumida y sintetizada.

- Triangulación de la información. Como el método utilizado fue el cualitativo, se trabajó con la triangulación para la credibilidad de los hallazgos (Frick, 2009). Con este proceso se pudo corroborar la información obtenida, comparando y contrastando los testimonios recopilados durante las entrevistas con el análisis de los documentos institucionales. De esta forma, se determinó la consistencia y credibilidad de los hallazgos.

### **Análisis de la información**

Para poder reducir la información e identificar los temas del estudio, se utilizó el Modelo de Wolcott, según descrito por Lucca y Berríos (2009). Según estos autores, este modelo fue sumamente apropiado para este estudio de caso, ya que permite presentar el análisis de la información recopilada basando el énfasis en la descripción, el análisis y la interpretación. La descripción se refiere al relato de los que ocurre o se observa (Lucca & Berríos, 2009). El análisis se refiere a las interrelaciones que el investigador establece entre los diferentes componentes de la situación estudiada y la interpretación responde a los significados que se le atribuyen al caso de estudio.

Para efecto de este estudio, el análisis de la información consistió en hacer una descripción detallada del caso a investigar. La información que se recopiló de las entrevistas, el análisis de documentos y las observaciones; compartieron parte de los pasos que mencionaré para las entrevistas. En primer lugar, la información que se recopiló de las entrevistas a supervisores se transcribió *ad-verbatim*. Se codificaron y categorizaron las mismas sobre la

base de las preguntas de investigación formuladas para el estudio. Esto permitió un proceso de reducción de la información en categorías, patrones, temas y luego se analizó e interpretó utilizando la metodología sugerida por Tesch (1990): 1) se leyeron todas las transcripciones cuidadosamente con el propósito de adquirir un sentido de la totalidad del fenómeno; 2) me interrogué respecto a: ¿De qué trataba esto?, con la intención de ir delineando un significado; 3) al terminar ese proceso con todos los documentos, realicé una lista de tópicos, se agrupé los tópicos similares y clasifiqué como tópicos mayores y tópicos únicos; 4) asigné códigos y escribí al lado del texto en las transcripciones a los que correspondían; 5) estuve atento a las categorías que emergieron y se identificaron; 6) reduje el total de categorías agrupando los tópicos que se relacionaban entre sí y se iban identificando líneas entre las categorías para mostrar relaciones e interrelaciones; y 7) se ensambló el material que provino de cada categoría. En consecuencia, estos pasos permitieron un análisis apropiado para este estudio acerca de la capacitación y desarrollo del liderazgo en los supervisores de una agencia gubernamental.

### **Aspectos éticos**

Con el propósito de discutir los siguientes aspectos éticos como lo son los principios de autonomía, la privacidad y confidencialidad, los derechos del autor, los beneficios y riesgos de esta investigación, se les entregó el consentimiento informado a todos los participantes, luego de que se recibió el insumo y el permiso del CIPSHI. Se les explicó a los participantes que las grabaciones y las transcripciones serán destruidas

luego de tres años de llevarse a cabo el estudio. Además, se le explicó que ellos podían interrumpir su participación en el momento que así lo desearan, sin ningún tipo de penalidad. Asimismo, se le explicó que los riesgos eran mínimos.

### **Delimitación y limitaciones**

Este estudio se limitó a la descripción de los procesos de capacitación de los supervisores de una agencia de servicio gubernamental y su aproximación al desarrollo de las dimensiones del liderazgo. A tales efectos, se consideraron las perspectivas de cinco supervisores que habían tomado el curso compulsorio de preparación y desarrollo profesional. Se buscó tener un acercamiento al proceso de capacitación administrativa de los supervisores a fin de explorar la concepción del liderazgo desde su correspondencia.

Asimismo, se consideró el abordaje al concepto del liderazgo con mayor énfasis en las dimensiones didáctica, estratégica y ética y el valor de su integración en los centros de capacitación para supervisores.

Además, reconocemos la necesidad de replicar este estudio en otras agencias de servicio público del país, con el propósito de reflexionar acerca de la importancia del desarrollo del liderazgo en los supervisores y directivos para el mejoramiento en la calidad de servicio a la ciudadanía.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION DE LOS HALLAZGOS**

#### **Introducción**

En este capítulo se exponen los hallazgos de este estudio cuyo contexto fue una agencia gubernamental en Puerto Rico. Esta investigación tuvo como propósito describir y explorar las perspectivas de los supervisores acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Esta agencia cuenta con un programa de capacitación y desarrollo profesional que atiende a este grupo de empleados. El Programa se desarrolla en un marco temporal de tres meses con reuniones de 6 horas, dos veces por semana. Esta capacitación es compulsoria para todo aquel empleado que ostenta la posición de supervisor y está dirigida a facilitar y promover el liderazgo en las funciones del puesto.

Este estudio fue orientado por una pregunta central y tres preguntas específicas, a fin de lograr información abundante y tener profundidad del caso. La pregunta central es: ¿Cuál es la perspectiva de los supervisores ante los procedimientos de capacitación y desarrollo del liderazgo de una agencia gubernamental de Puerto Rico? Las preguntas específicas del estudio son: 1) ¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo?; 2) ¿Cómo las prácticas de liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo del liderazgo de los supervisores?; y 3) ¿Cuál es el significado que los

supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia?

Para analizar de forma sistemática la información provista por los colaboradores, se utilizó el modelo de análisis cualitativo de Harry F. Wolcott (1994). Este modelo consiste en tres componentes principales: descripción, análisis e interpretación. Según este modelo, la descripción se refiere al relato “objetivo” que contesta la pregunta ¿qué está ocurriendo?, en torno al estudio del caso. El análisis se refiere a las interrelaciones que el investigador establece entre los diferentes componentes de la situación estudiada. Mientras que, la interpretación se refiere a poder responder la pregunta *¿Para qué sirve?*, es decir, los significados que le atribuyen los participantes del estudio al tema investigado.

El capítulo se organizó en diez secciones. En cada sección, nos proponemos analizar las perspectivas de los informantes y los documentos relacionados con los propósitos del estudio. Las nueve secciones son:

- 1) Descripción del escenario
- 2) Perfil de los participantes
- 3) Procedimiento del análisis y categorización de la información
- 4) Programa de Capacitación para Supervisores, capacitación idealista
- 5) Programa de Capacitación para Supervisores, liderazgo ético  
autodirigido
- 6) Programa de Capacitación para Supervisores, liderazgo  
transformacional

- 7) Programa de Capacitación para Supervisores, entre expectativas y realidades
- 8) Programa de Capacitación para Supervisores, un entorno para el aprendizaje
- 9) Programa de Capacitación para Supervisores, el principio para el cambio
- 10) Resumen

### **Descripción del escenario**

Este estudio se llevó a cabo en una agencia gubernamental de Puerto Rico. Esta agencia es una organización compleja con cerca de 5,432 empleados. Dentro de ese grupo un 24% se dedica a las tareas administrativas y de supervisión. El Centro Educativo de la agencia cuenta con una Gerente, una Coordinadora Administrativa, tres Coordinadoras de Servicios y seis Oficiales de Adiestramientos; quienes se ocupan de atender las necesidades de desarrollo profesional de los empleados. La investigación se fundamentó, específicamente, en el Programa de Capacitación para Supervisores

### **Perfil de los participantes**

Los participantes del estudio representan la fuente principal de información en la investigación. Esta investigación contó con la colaboración de 5 Supervisores de diversos directorados de la Agencia que permitieron describir las perspectivas de los procesos de capacitación en torno al liderazgo. Todos cumplían con los criterios de inclusión, al ser considerados informantes clave, debido a su participación en el Programa de Capacitación para Supervisores. A

cada informante se le realizó una entrevista individual de aproximadamente hora y media. Para mantener la confidencialidad, el investigador utilizó pseudónimos como Supervisor 1, 2, 3, 4 y Supervisor 5. En la Tabla 1 se observan algunos datos del perfil de los participantes.

*Tabla 1. Perfil de los participantes*

Pseudónimo	Edad	Sexo	Años de experiencia como supervisor
Supervisor 1 (SUP1)	45	M	5
Supervisora 2 (SUP2)	38	F	3
Supervisora 3 (SUP3)	55	F	3
Supervisora 4 (SUP4)	49	F	3
Supervisora 5 (SUP5)	39	F	1

El Supervisor 1 tiene 45 años y posee 5 años de experiencia laborando en la agencia. Este posee experiencia en la supervisión, previo al ingreso de esta entidad gubernamental, en organizaciones privadas y ejecutivas del Gobierno de Puerto Rico. Asimismo, cuenta con una maestría en Artes con concentración en Relaciones Laborales de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Su vasta experiencia y desempeño en posiciones de liderazgo le permitió ingresar a esta agencia gubernamental y ser parte del equipo directo



del Director Ejecutivo. Sin embargo, actualmente ejerce su puesto de supervisor desde la Oficina de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de la agencia gubernamental del estudio.

La Supervisora 2 es ingeniera y lleva 8 años laborando en la organización. De estos años de servicios, 3 son en la supervisión y dirige a un grupo de empleados internos y externos contratistas de la agencia. La cantidad de empleados a su cargo no es exacta, ya que varía dependiendo la magnitud de cada proyecto y de la cantidad de empleados que posea el contratista. Su desempeño está dirigido a promover y evaluar proyectos para el desarrollo estructural de los servicios que ofrece esta entidad gubernamental. Entre sus competencias de liderazgo está la capacidad de manejar proyectos de envergadura para la agencia, manejar relaciones interpersonales de empleados internos y externos de la organización y lograr la conclusión de los proyectos programados.

La Supervisora 3 tiene 55 años, lleva 24 años y medio en la agencia y los últimos 3 como supervisora. La supervisora tiene una maestría en Administración de Empresas con créditos en supervisión. En su área de trabajo está a cargo de dos empleadas que ejercen labores administrativas para la agencia. Entre sus cualidades principales está el compromiso, la justicia, la responsabilidad y la capacidad de comunicación con el personal que dirige. Asimismo, se describe como una persona líder que promueve el desarrollo de las potencialidades de su equipo y facilitadora de procesos.

La Supervisora 4 tiene 49 años, lleva 20 años en la agencia y 3 años como supervisora. Posee estudios universitarios en Administración de Empresas. Se desempeña en un departamento relacionado a Recursos Económicos y entre sus funciones está velar por el buen uso de los fondos fiscales en los procesos para la adquisición de materiales en la agencia. La supervisora no tiene empleado de forma directa, pero su supervisión se basa en la ejecución de procesos administrativos que permitan lograr los resultados que el departamento laboral requiere. De esta forma, su liderazgo discurre entre relaciones interpersonales dadas a través de medios de comunicación formal corporativo como: correos electrónicos, llamadas telefónicas y reuniones virtuales. Esta se describe como una persona con bases de fe cristiana, empática, responsable, comprometida con el trabajo, de principios y valores éticos que marcan su quehacer laboral y personal.

La Supervisora 5 tiene 39 años, lleva 16 años laborando en la agencia y 1 año como supervisora. Posee preparación académica en Administración de Empresas. Es supervisora en el área de Servicio al Cliente y tiene a su cargo entre 12 y 15 empleados que varían acorde a la necesidad que tenga la organización. Posee un bachillerato en Administración de Empresas. Se describe como emprendedora, observadora, empática, positiva y optimista al encarar los retos laborales y personales.

### **Procedimiento del análisis y categorización de la información**

Una vez seleccionado el modelo de descripción, análisis e interpretación, fueron varias las estrategias utilizadas por el investigador para trabajar con los

resultados del proceso de recopilación de la información. Entre ellas, establecer patrones, identificar categorías y diseñar códigos específicos para los temas emergentes. El análisis de documentos, las descripciones, experiencias y relatos de los supervisores colaboradores del estudio permitieron el surgimiento de los temas o categorías principales de la investigación. El poder establecer las categorías, además de facilitar el proceso de agrupar información similar, a su vez nos permitió estructurar el ordenamiento temático de la investigación, haciendo más sencilla y fluida su lectura. Por medio de la utilización de las categorías emergentes de las preguntas de investigación y los hallazgos del estudio, se pudo organizar cada tema de la presentación de este Capítulo. Las categorías principales fueron seis, las que luego se subdividieron en siete subcategorías adicionales, como se pueden observar en la Tabla 1. Las categorías son las siguientes, así como los códigos asignados para el proceso de analizar las transcripciones de las entrevistas:

- Capacitación idealista (CAPIDEA)
- Liderazgo ético autodirigido (LIDETICAUT)
- Liderazgo transformacional (LIDTRANS)
- Programa de Capacitación para Supervisores, entre expectativas y realidades (PCSEXRE)
- Programa de Capacitación para Supervisores, un entorno para el aprendizaje (PCSENAP)
- Programa de Capacitación para Supervisores, el principio para el cambio (PCSPCAM)

*Tabla 2. Relación entre las preguntas de investigación y las categorías emergentes*

<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo?	Capacitación idealista al supervisor  Programa de Capacitación para Supervisores, entre expectativas y realidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación teórica-no facilitadora</li> <li>• Estrategias irreales para la aplicación</li> </ul>
¿Cómo las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores?	Liderazgo ético autodirigido  Programa de Capacitación para Supervisores, un entorno para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo ejecutivo</li> <li>• Ausencia de cursos en liderazgo</li> </ul>
¿Cuál es el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la Agencia?	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad para el cambio</li> <li>• Aprendizaje entre pares (Liderazgo colaborativo)</li> <li>• Integración de todo el personal en la capacitación (Liderazgo inclusivo)</li> </ul>

<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
	Programa de Capacitación para Supervisores, el principio para el cambio	

Entre los documentos utilizados para el análisis de la información se utilizó la *Hoja de Descripción* del curso para supervisores, Manual del adiestramiento “*Conceptos Básicos de Supervisión*”, Manual del adiestramiento “*Tendencias Modernas de Supervisión*”, *Secuencial Curricular* del Programa de Capacitación para Supervisores, *Bitácora del Centro Educativo* y el *Manual Administrativo*. En la *Tabla 3* se puede observar la lista de los documentos utilizados y códigos asignados que, junto a las entrevistas, permitieron la triangulación y el análisis de la información.

*Tabla 3. Documentos institucionales utilizados para el análisis de la información*

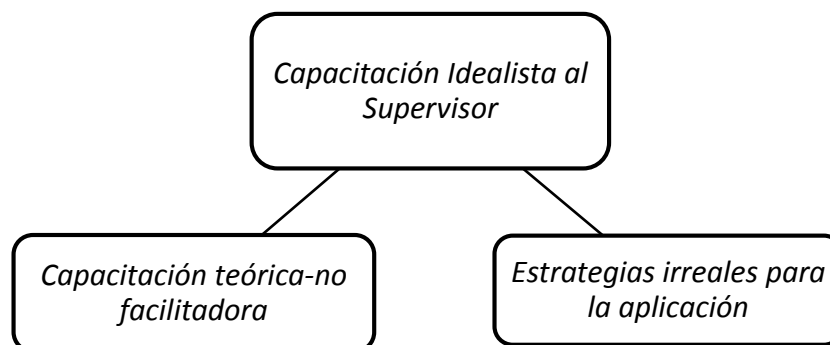
Documento	Código asignado
Manual Administrativo	DOC. M.A.
Hoja de Descripción	DOC. H. DES
Secuencial del Programa de Capacitación	DOC. Sec. PC
Manual-Conceptos Básicos de Supervisión	DOC.M-CBS

Documento	Código asignado
Manual-Tendencias Modernas de Supervisión	DOC.M-TMS
Bitácora del Centro Educativo	DOC. B. CE
Registros de Asistencia	RA

### Programa de Capacitación para Supervisores, capacitación idealista

Tras el proceso de análisis de la información surgió la primera categoría principal del estudio, a saber: **Capacitación Idealista al Supervisor**, con las siguientes subcategorías: *Capacitación teórica-no facilitadora* y *Estrategias irreales para la aplicación*, como se observan en la Figura 1.

Figura 1. Categoría y subcategorías de la pregunta 1



En relación con esta categoría, los participantes pudieron reflexionar acerca de los procesos de capacitación recibidos por la Agencia. Todos los supervisores coincidieron que el proceso propende a representar la capacitación

de una manera ideal. Una capacitación apropiada en la teoría, pero no en la aplicabilidad. Con relación a esta categoría, los supervisores plantearon:

*SUP 1: “El programa está diseñado con bases teóricas que pueden facilitar nuestros procesos, sin duda. Sin embargo, hay necesidad de poder convertir esa teoría en realidad cuando vamos a la acción. Una vez estás en tu área (lugar de trabajo) y te encuentras con esa subcultura de desinformación tan fuerte por parte de empleados y directivos, ahí te das cuenta de que, ejercicios con estudios de casos o ejemplos por directorados con ejemplos reales de la agencia, hubiese sido mejor para lograr una capacitación eficaz”.*

*SUP 2: “El taller es presentado muy conceptual y lo plantean desde esta visión ideal de cómo debería ser. Pero no en la realidad”*

*SUP 4: “La información es demasiada ideal y teórica y no se adapta a cómo atenderla desde nuestros escenarios reales de trabajo”.*

*SUP 5: “Te abre el marco de lo que tu espera ocurriese en la agencia. Lo ideal es que todo se pudiera aplicar y que los directivos nos escuchen al sugerir estrategias para el bien de toda la estructura”*

*SUP 3: “Lo ideal es como te lo muestran en el adiestramiento; la realidad es otra...”*

De lo expresado por los supervisores, se puede entender que los conceptos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, ofrecidos en el Programa de Capacitación para Supervisores, requieren un mayor esfuerzo que permitan llevarlo a la realidad (praxis) con relación a las funciones inherentes que realizan estos. De hecho, en el *Manual Administrativo* se describe que:

*M.A (181.3.3) El empleado que mediante adjudicación de puesto se le requiera desempeñar funciones de supervisión por primera vez la agencia gubernamental deberá tomar el Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores. El curso incluye procesos administrativos **apropiados** para supervisores de primera línea y otros aspectos relacionados con sus funciones.*

Como podemos observar, la agencia gubernamental considera la capacitación a los supervisores como apropiada respecto a los procesos

administrativos que se incluyen en el curso. Para la institución, el ofrecer este tipo de capacitación es una herramienta que le facilitará estrategias a la supervisión en el ejercicio de sus funciones. Con relación a cuán apropiado son estos cursos, los Supervisores 3 y 1 expresaron:

*SUP 3: Aunque la experiencia fue enriquecedora, de forma general, los temas dirigidos a promover estrategias en el supervisor no tuvieron profundidad. Te podría decir que, en el tema de Manejo de Conflictos, en ese sí se lograron los objetivos. Los demás temas, deben ser reevaluados.*

*SUP 1: En mi caso pude aprender estrategias que son bien ideales, aunque no sabría decirte si me serían útiles en la realidad. Este asunto de la buena comunicación y crear credibilidad con los empleados es una prioridad para mí. Luego, exploro algunas de las estrategias aprendidas enfatizando la comunicación.*

Entre la información de los participantes y el análisis de documentos, podemos observar cómo la agencia aspira capacitar de forma apropiada a estos supervisores dentro del programa de desarrollo profesional. No obstante, los supervisores describieron que la capacitación recibida fue más idealista que realista, a base de las expectativas que llevaron al comenzar el Programa.

#### Capacitación teórica-no facilitadora

Para lograr que los supervisores cumplan con las responsabilidades del puesto y que este desarrolle al máximo su liderazgo, es necesario propiciar una serie de competencias que le permitan aplicar con viabilidad los conocimientos en su entorno. La primera subcategoría que surgió fue Capacitación teórica-no facilitadora. Los participantes del estudio expresaron que la teoría es fundamental para abordar el desarrollo y la capacitación de líderes y supervisores. No obstante, estos señalaron que la teoría sola no les facilita el



mejoramiento de sus destrezas como supervisores. Con relación a la subcategoría *Capacitación teórica-no facilitadora*, la totalidad de los supervisores plantearon que:

*SUP 1: “La información y la teoría que recibimos estuvo muy bien. Claro, para mí, demasiado idealista pero poco realista. Una cosa es: ¿cómo se debe hacer y otra cómo lo tendré que hacer? Para mí, era esencial discutir diferentes estrategias en diferentes escenarios si hubiésemos querido lograr hacer realidad lo aprendido”.*

*SUP 4: “Los ejercicios de práctica eran sumamente genéricos, es decir, muy sencillos. En realidad, no me facilitaban estrategias que pudiera adoptar para aplicar con éxito mi trabajo”.*

*SUP 5: “Todo el adiestramiento se basó en teorías y en ocasiones no sabía cómo esto facilitaría mi trabajo”.*

*SUP 2: “Mira, la teoría sola no facilita la resolución de problemas, ni nos ayuda a mejorar las prácticas en lo que hacemos a diario. En algunos momentos hasta las plantillas de la presentación del tema se pasaban muy de prisa. Para mí, era importante que nos hubiesen dado estrategias concretas que nos ayudaran a resolver en escenario real”*

*SUP 3: “La información y la teoría que recibimos estuvo muy bien. Claro, para mí, demasiado idealista pero poco realista. Una cosa es: ¿cómo se debe hacer y otra cómo lo tendré que hacer? Para mí, era esencial discutir diferentes estrategias en diferentes escenarios si hubiésemos querido lograr hacer realidad lo aprendido”.*

*Doc.M. CBS: Se abordará la supervisión desde las perspectivas teóricas (administrativas) de: Robert Owens – visión del gerente “reformista”, Charles Babbage – especialización por tareas, Elton Mayo – énfasis en relaciones humanas Peter Drucker – MBO (Admin. por Objetivos), W. Edward Deming y Calidad Total Stephen Covey – “Los 7 hábitos de personas altamente efectivas (p.3).*

De las expresiones ofrecidas por los supervisores y el análisis de documentos, se puede constatar que el proceso de capacitación se basó en muchas teorías que no les facilitó transferirlos a su entorno. Además, que el proceso de capacitación teórica, no les promovió las competencias necesarias

para poder superar los retos de su sección laboral. En consecuencia, se infiere que la capacitación a la supervisión se basó en un enfoque dirigido más hacia la dimensión del liderazgo administrativo.

### Estrategias irreales para la aplicación

La segunda subcategoría que surgió fue: *Estrategias irreales para la aplicación*. Los supervisores describieron que las estrategias utilizadas fueron irreales a la hora de aplicarlas en sus entornos laborales. Cada supervisor de este estudio labora en una agencia cuya estructura es compleja, dado la realidad de contar con una amplia diversidad de directorados y servicios que se ofrecen. Entonces, conociendo esta diversidad, es importante que la enseñanza dentro de los cursos en la capacitación, puedan adecuar estrategias específicas que respondan a las necesidades prácticas de cada uno de los contextos laborales. Con relación al tema de estrategias irreales para la aplicación los Supervisores 1, 2 y 3 expresaron:

*SUP 1: “Oye, uno sale de los adiestramientos con el deseo de aplicar ciertas estrategias, pero las cosas no son tan literales. En ocasiones, nos convertimos en psicólogos, consejeros, consultor financiero y mil cosas más con nuestros compañeros de trabajo. Ellos resienten que la alta gerencia no escuche sus reclamos y es como si los conceptos de la teoría que aprendimos no me ayudaran en mucho...si no los escucho primero y busco entender sus preocupaciones, no es fácil”.*

*SUP 3: “Los ejercicios que utilizó el recurso del adiestramiento eran sobre el proceso gerencial, las prácticas estaban dirigidas a pensar en cómo se planifica, organiza, supervisa y controla (evalúa) y eso”. Nada de prácticas que fueran específicas en poder resolver los asuntos administrativos como supervisora”.*

*SUP 2: “Fíjate, los ejercicios eran bien generales y cumplían con los objetivos básicos del taller, pero nada más”.*

Tres de los supervisores coincidieron con la descripción de esta segunda subcategoría y reconocieron la necesidad de plantear estrategias educativas basadas en estudios de casos, ejemplos aplicables a cada escenario de trabajo y reflexiones entre pares. Las estrategias irreales para la aplicación implican actividades o ejercicios que no cumplen con la promoción del liderazgo en función de la supervisión. En la siguiente sección identificamos un ejercicio del manual del adiestramiento “*Tendencias Modernas de Supervisión*”, cuyo contenido es una práctica asignada por el recurso y que representa casos hipotéticos. Esto valida los planteamientos de esta categoría descrito por los supervisores.

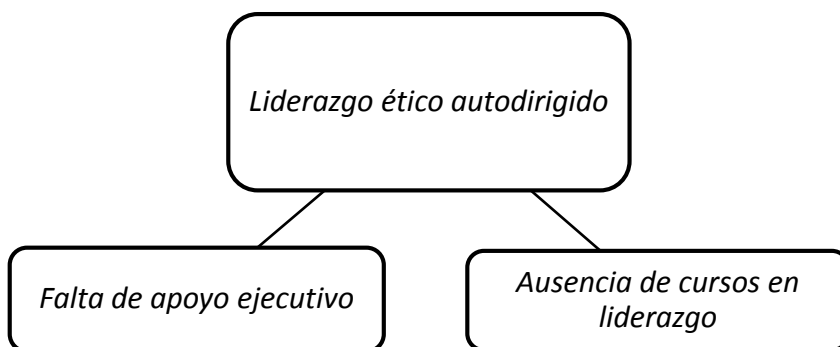
*DOC.M-TMS: Ejercicio 2: ¿Tradicional o facilitadora? Instrucciones: Cada equipo tendrá asignada una tarea laboral relacionada a un área administrativa para que describan tres (3) actividades debe llevar un supervisor de acuerdo con las funciones del proceso gerencial (en general), pero tomando en consideración cómo abordaría cada situación una “organización tradicional” versus una “organización facilitadora”. Luego presenten sus resultados y discutirán en grupo las impresiones sobre cada presentación.*

Este ejercicio de discusión presenta una situación determinada por el recurso y se discute tanto el proceso gerencial como si la organización es tradicional o facilitadora. Según los participantes de la investigación, contextualizar y ejemplificar las estrategias en la capacitación les hubiera permitido lograr un aprendizaje más significativo y realista al momento de aplicar los conocimientos recibidos.

### Programa de Capacitación para Supervisores, liderazgo ético autodirigido

Una vez los participantes del estudio se expresaron en torno a la capacitación idealista y los retos que enfrentan en el ejercicio de la supervisión, surgió la segunda categoría liderazgo ético autodirigido. Tras el análisis de este estudio, surgió la segunda categoría, *Liderazgo ético autodirigido*, con las siguientes subcategorías: *Falta de apoyo ejecutivo* y *Ausencia de cursos en liderazgo*, como se observan en la Figura 2.

Figura 2. Categoría y subcategorías de la pregunta 2.



El liderazgo ético autodirigido se nutre de los valores y la ética que posee cada miembro de la organización. Son esas cualidades, actitudes y comportamientos positivos que desarrolla un líder y que se manifiesta en sus gestiones diarias. Estos valores éticos fueron descritos por los supervisores como pilares en su desempeño y apoyo en la realización de sus labores. Sobre el liderazgo ético autodirigido y los valores que conducen el quehacer en el ejercicio de dirigir las funciones de un departamento, los supervisores 3, 4 y 2 indicaron:

*SUP 3: “Fundamentalmente, siempre trato de ser un buen ser humano y eso trasciende la religiosidad como hablamos. El respeto, la confianza y el compromiso con la empresa son mi guía...es ese orgullo por lo que uno hace bien, con estructura y aunque no seamos amigos, que ellos (los empleados) entiendan que estoy para apoyarlos y facilitar sus procesos”.*

*SUP 4: “La ética y los valores los demuestro en mi trabajo siempre...”*

*SUP 2: “Los valores no se demuestran con palabras sino con acciones. La ética dirige todo lo que hago tanto laboral como personal”.*

Los valores éticos que resaltó la Supervisora 3 fueron: respeto, confianza y compromiso. Estos son valores fundamentales que facilitan las relaciones interpersonales y que promueven una cultura productiva en los entornos laborales. Con relación al liderazgo ético autodirigido los Supervisores 1 y 5 indicaron:

*SUP 1: De hecho, te puedo decir que con relación a ese tema (liderazgo) yo siempre fundamento mi trabajo a base de mis valores éticos. Es decir, en la honestidad, la credibilidad, el compromiso; pero sobre todas las cosas en saber escuchar (empatía). Mis funciones como líder se nutren del arte de escuchar y confiar en los demás”.*

*SUP 5: “Podrán decir de mí que soy guapa o fuerte en mi forma de proceder respecto al trabajo, pero no podrán decir nada malo. De hecho, mi compromiso, responsabilidad, ejemplo y otros valores son los que me dan dirección a lo que hago y son los que hablan por mí”.*

De lo planteado por la Supervisora 5, se entiende que el éxito de su trabajo está basado en su liderazgo ético autodirigido y en modelar sus decisiones a base de los valores éticos adquiridos. Esta supervisora añadió

que, en su proceso para aplicar nuevas prácticas de liderazgo, se encontró con la falta de apoyo de sus supervisores (ejecutivos). Con relación al liderazgo ético autodirigido, añadió que este enfoque mantiene su autodirección, compromiso, tenacidad y rigurosidad en cada decisión que toma en función al puesto como supervisora.

Dentro de la categoría “Liderazgo ético autodirigido” los supervisores identificaron ciertos valores principales que fundamentan sus prácticas y les facilitan el logro de sus metas laborales. A continuación, en la Tabla 2 se observan los valores éticos principales resaltados por los supervisores:

*Tabla 4. Valores principales que se resaltan en el liderazgo ético autodirigido de los Supervisores.*

<b>Valores éticos</b>	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4	Supervisor 5
<b>Respeto</b>		x	x		
<b>Compromiso</b>	x	x	x	x	x
<b>Responsa- bilidad</b>				x	x
<b>Confianza</b>			x		
<b>Empatía</b>					x
<b>Honestidad</b>	x				
<b>Credibilidad</b>	x				

Como se puede apreciar en la Tabla 4, dentro de los valores descritos en el estudio, los participantes dieron mayor énfasis a los siguientes tres valores: Compromiso, respeto y responsabilidad. Para ellos, son todos estos valores éticos los que complementan la teoría recibida y les definen el éxito en las funciones que realizan a diario.

#### Falta de apoyo ejecutivo

Con relación a la subcategoría de *Falta de apoyo ejecutivo*, la mayoría de los supervisores expresaron la importancia que representa recibir el apoyo de los ejecutivos en la toma de sus decisiones para complementar el éxito de las metas organizacionales. Sobre esta subcategoría la Supervisora 5 reflexionó lo siguiente:

*SUP 5: “[...] en un momento dado yo estaba trabajando con unas situaciones particulares y pues el gerente boicoteaba el proceso...intencional o no intencional verdad, pero yo hacía algo y trataba de esforzar una práctica y él u otras empleadas lo impedían. Pero si me tienes aquí y sabes que tienes un problema que todo el mundo conoce que es tu olla de grillos y todo el mundo lo conoce y llega alguien que quiere ayudarte pues dale el chance, dale la apertura. Yo estoy dispuesta a cambiar, a mejorar procesos en las áreas, pero debo tener algún backup (apoyo)... pero mira, al fin de cuentas cumplí mis objetivos y logré lo que me habían pedido.”*

La Supervisora 5 abordó la evidente falta de apoyo por parte de la alta gerencia en su deseo de operacionalizar las prácticas del liderazgo. Sin embargo, de lo expresado se puede inferir que nada la aminoró en su voluntad por cumplir con los retos de la supervisión, demostrando un liderazgo autodirigido y basado en valores éticos. Respecto a la falta de apoyo los Supervisores 1 y 3 plantearon:

*SUP 1: La realidad es que tu intentas aplicar estrategias del taller y cuando lo logras, algunos jefes cambian las instrucciones o planes que uno ha hecho. Esto aclarando que antes de yo implementar algo lo consulto con ellos. Sin embargo, sin mayores explicaciones te cambian los planes y ni te explican el porqué. Esa parte es frustrante.*

*SUP 3: Muchas veces, uno trata de comunicarse con el jefe y es bien difícil conseguirlo. Después que lo logras, te expresas y tratas de comprometerlo en las acciones que quiero realizar en mi área de trabajo para mejorar la operación y productividad de la empresa.*

*DOC. B. CE: No todos los ejecutivos demuestran compromisos con los procesos de capacitación. Para algunos, estos procesos implican más un gasto que una inversión para la Agencia. Todo depende la política pública que se establezca por la administración que dirige la entidad gubernamental, la mentalidad del ejecutivo, conocimiento, aptitud y actitud para valorar los procesos de enseñanza-aprendizaje (p. 140, Gerente Educativo).*

La comunicación asertiva, dentro de los miembros de una organización, es un factor determinante para el logro de las metas y poder alcanzar el éxito. Los supervisores expresaron la necesidad de mejorar la comunicación con los ejecutivos para poder lograr el compromiso y apoyo de estos en la labor que realizan.

#### Ausencia de cursos en liderazgo

Los cursos que los supervisores recibieron al principio dentro del Programa de Capacitación y Desarrollo Administrativo son los siguientes: *Conceptos Básicos de Supervisión y Tendencias Modernas de Supervisión*. Estos son temas que promueven las destrezas gerenciales administrativas de los supervisores. Estos adiestramientos se ofrecieron exclusivamente al



principio del programa educativo y según se puede apreciar en el secuencial del curso:

*DOC. Sec.PC:* Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores  
ENERO A MARZO DE 2020

- 20 de enero- Apertura/ Enlaces Generacionales en el Trabajo (CDCA 833)
- 22 de enero- Conceptos Básicos de Supervisión (CDCA 800)
- 26 de enero Tendencias Modernas de Supervisión (CDCA 835)

Como podemos distinguir, los títulos de estos cursos no contienen el término liderazgo. Asimismo, estos son los únicos temas que se brindan y que tienen cierto acercamiento al concepto del liderazgo desde la correspondencia estrictamente administrativa.

*DOC. M.CBS:* El panorama general de las teorías de la administración serán abordadas desde las siguientes perspectivas:

- Escuela de la Administración Científica,
- Teoría Clásica de la Administración,
- Escuela Conductista, Ciencia de la Administración,
- Enfoque de Sistemas,
- Enfoque de Contingencias, Enfoque del Compromiso Dinámico (Un Panorama General de las Teorías Básicas de la Administración, (Stoner & Freeman, 1996) (p.6).

La ausencia de cursos específicos que aborden el liderazgo, más allá de la dimensión administrativa, resultó ser un asunto importante descrito por los supervisores del programa educativo.

*SUP 1: "Mira, cursos específicos en liderazgo no se nos ofreció, lo que sí se brindó fueron temas generales. De hecho, te puedo decir que con relación a ese tema (liderazgo) yo siempre fundamento mi trabajo a base de mis valores éticos. Es decir, en la honestidad, la credibilidad, el compromiso; pero sobre todas las cosas en saber escuchar (empatía).*

*Mis funciones como líder se nutren del arte de escuchar y confiar en los demás”.*

El Supervisor 1 añadió, con relación a la segunda pregunta del estudio que, aunque la agencia operacionaliza el desarrollo del liderazgo a través del *Programa de Capacitación para Supervisores*, la realidad es que el proceso carece de cursos específicos que aborden el tema del liderazgo. Además, coincidió con la Supervisora 5 en que la promoción y operacionalización del liderazgo de estos se observa de forma autodirigida, basada en valores éticos desarrollados de forma individual y muy lejana al proceso de capacitación que recibieron por la Agencia. A tal efecto, y con relación a la subcategoría “ausencia de cursos en liderazgo”, la Supervisora 5 indicó:

*SUP 5: “Los cursos que nos dieron eran puramente administrativos. Era como recordar cuando estudié Administración de Empresas. Ahora bien, dentro del Programa de Capacitación no hubo cursos dirigidos, específicamente, al tema del liderazgo”.*

Además, al revisar las Secciones 180.2 a la 181.3.3 del Manual Administrativo de la Agencia, podemos constatar que desde el año 2006, no se han efectuado cambios que mejoren las Políticas Educativas de la organización.

*DOC MA: El empleado debe completar satisfactoriamente todos los temas que comprenden el Curso de Capacitación para Supervisores. De presentar dificultad en algún tema, se le provee oportunidad para participar en sesiones de repaso. El Gerente del Centro de Desarrollo de Competencias Administrativas certifica la participación del empleado que complete satisfactoriamente el curso.*

Un hallazgo significativo fue que, dentro del manual del *Programa de Capacitación para Supervisores*, no existe una misión y visión educativa que justifique la existencia del programa de desarrollo profesional a estos supervisores. Sin embargo, la existencia del Centro Educativo, como departamento para ofrecer capacitación en la agencia, sí está justificado a base de la Política Educativa 180.2 del Manual Administrativo, presentada previamente.

Aunque el *Programa de Capacitación Administrativa* no contiene una misión y visión, los participantes del curso recibieron los objetivos del taller a través de la *Hoja de Descripción*. La *Hoja de Descripción* contiene los objetivos relevantes del programa de desarrollo profesional. A continuación, los objetivos principales del Programa de Capacitación contemplados en la *Hoja de*

*Descripción* del taller:

DOC. H. DES: Objetivos:

Para la empresa es de suma importancia proveerle a los supervisores las herramientas que lo mantengan siempre al día, en las últimas tendencias, tanto en lo gerencial como lo en lo técnico y profesional. Durante el curso de Capacitación para Supervisores podrán:

- ✓ Entender por qué el liderazgo es un ingrediente esencial en la supervisión.
- ✓ Definir las destrezas de supervisión indispensables para una administración efectiva.
- ✓ Reconocer las estrategias de administración necesarias para la adaptación a las tendencias globales en constante cambios, entre otros (p.2).

Esta hoja de descripción del curso, incluyen los objetivos que se ofrecen y se aspiran lograr en estos empleados dentro del *Programa de Capacitación para*

*Supervisores*. Sin embargo, se describe como primer objetivo que los supervisores podrán: “*Entender por qué el liderazgo es un ingrediente esencial en la supervisión*”. No obstante, no existe un curso específico que aborde el tema del liderazgo y sus diversas conceptualizaciones. A continuación, temas del secuencial de cursos del Programa de Capacitación Administrativa para Supervisores de la Agencia.

DOC. Sec.PC: 22 de enero- Conceptos Básicos de Supervisión (CDCA 800)  
26 de enero Tendencias Modernas de Supervisión (CDCA 835)

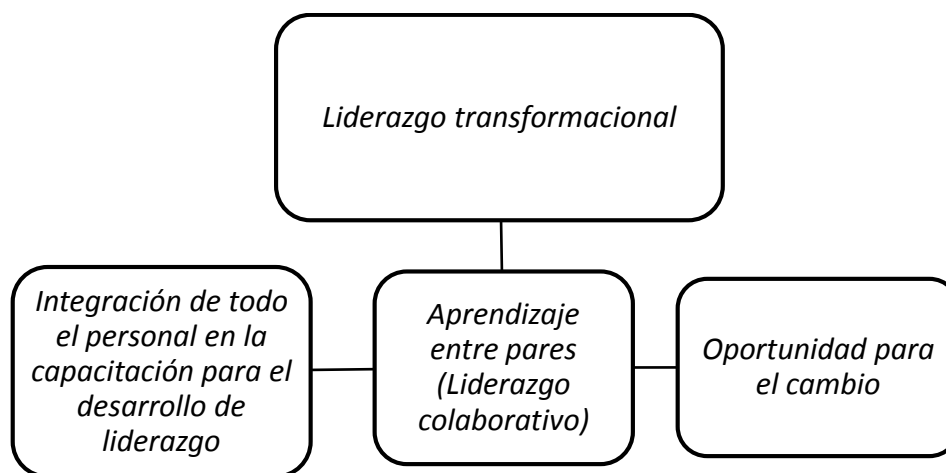
De este programa educativo, se observa la existencia de cursos sobre *Conceptos Básicos de Supervisión y Tendencias Modernas de Supervisión y Estrategias* como los temas centrales que plantean un acercamiento al tema del liderazgo. Además, del programa curricular se infiere la ausencia de temas dirigidos a promover el desarrollo del liderazgo en los supervisores. El Centro Educativo de la agencia no posee documentos adicionales que pudieran ampliar la descripción del taller de Capacitación para Supervisores. En consecuencia, esta realidad podría implicar más que una limitación tangible, una oportunidad venidera y estratégica que permita promover e integrar los cambios específicos que enriquezcan los procesos de capacitación en liderazgo y se amplíe la oferta educativa.

### **Programa de Capacitación para Supervisores, liderazgo transformacional**

Los Supervisores pudieron describir las aportaciones, los retos y las recomendaciones que entienden son necesarias gestionar en la agencia para facilitar y promover el desarrollo del liderazgo. De las expresiones ofrecidas por

los supervisores se puede inferir que el programa de *Capacitación para Supervisores*, como hoy día se conoce y se realiza, se encuentra en los albores de una transformación inminente. Tras el análisis de este estudio surgió la tercera categoría, *Liderazgo transformacional* como respuesta a la tercera pregunta con las siguientes subcategorías: *Integración de todo el personal en la capacitación (Liderazgo inclusivo)*, *Aprendizaje entre pares (Liderazgo colaborativo)* y *Oportunidad para el cambio*, como se observan en la Figura 3.

Figura 3. Categoría y subcategorías de la pregunta 3



La categoría de liderazgo transformacional surgió como tema emergente en las entrevistas de todos los participantes del estudio. Estos señalaron que los procesos de capacitación para supervisores representan espacios idóneos para reflexionar acerca de las prácticas que han funcionado en la agencia para promover el liderazgo y evaluar las áreas que se deben mejorar. Con relación al liderazgo transformacional el Supervisor 1 expresó:

*SUP 4: “[...] oye, para cambiar o transformar las cosas en la Agencia no hay que esperar por lo que digan o hagan otros. Mira, la oportunidad para el cambio está en nosotros mismos, en los que hacemos a diario y en el granito de arena que podemos poner al realizar cosas nuevas que nos ayuden a mejorar los procesos”.*

*SUP 3: Es vital que cada uno de nosotros hagamos el máximo en nuestras funciones. De esta forma podremos transformar la agencia y llevarla hacia donde nos propongamos.*

*SUP 2: “La transformación que anhelamos suceda en la agencia no debe esperarse de la alta gerencia, depende de nosotros mismos y lo que hagamos cada día”.*

*SUP 5: Cuando consideras hacer cosas diferentes para lograr los resultados, ya estás demostrando ese liderazgo transformacional”.*

*SUP 1: “Mira, el líder transformacional no espera, ejecuta. Es como el comején en el árbol, va haciendo lo suyo desde adentro hacia afuera y punto”.*

*DOC. M.A: La Política Educativa de la Agencia gubernamental dirige los programas educativos de adiestramiento y desarrollo para los empleados. Establece entre sus metas el desarrollar empleados en su aspecto profesional y técnico. Provee la capacitación necesaria para utilizar en forma óptima los recursos tecnológicos existentes y aumentar la productividad.*

La Política Educativa expresada previamente establece en sus metas lograr el desarrollo profesional de los empleados. A base de lo antes descrito, podemos concluir que la agencia espera que los empleados mejoren sus prácticas y aumenten la productividad lo que implicaría el desarrollo de un liderazgo transformacional colectivo.

Asimismo, los supervisores expresaron que el liderazgo transformacional depende de la acción y aportación individual que cada uno de estos pueda brindar a la organización desde su escenario laboral. Además, que los procesos para la transformación surgen cuando se reconoce la necesidad para el cambio

y se enfocan los esfuerzos en mejorar las prácticas que permitan el logro de las metas organizacionales. Estos colaboradores concluyeron que el líder transformacional no espera, sino acciona en beneficio de los objetivos y metas que establezca la agencia para aumentar la productividad. Asimismo, entendieron que la transformación educativa es posible aún si no se recibe el apoyo de la alta gerencia.

#### Aprendizaje entre pares (liderazgo colaborativo)

La primera subcategoría que surgió fue el aprendizaje entre pares. Este aprendizaje promovió el liderazgo colaborativo entre los supervisores del taller. Con relación al aprendizaje entre pares, los supervisores valoraron altamente las aportaciones como resultado de las dinámicas del Programa de Capacitación. Ese aprendizaje entre pares les representó la oportunidad de evaluar las estrategias, el carácter y las prácticas de liderazgo de otros supervisores, al momento de encarar los desafíos del puesto desde la correspondencia de su unidad de trabajo. A tal efecto, el Supervisor 1 compartió lo siguiente:

*SUP 1: “[...] el aprendizaje era bien bueno porque podías escuchar las experiencias de los compañeros en el taller e integrar esas experiencias en el aprendizaje. Ah, también recibías recomendaciones de ellos y fue agradable apreciar y entender el liderazgo desde otras visiones”.*

Los procesos de capacitación permiten que cada participante converse y aporte sus logros dentro del foro que brinda la asistencia al programa de Capacitación para Supervisores. Estas aportaciones implican la exposición del estilo del liderazgo de quienes participan en las dinámicas de los cursos y

enriquecen los procesos desde un liderazgo colaborativo. La Supervisora 3 expresó:

*SUP 3: “Las experiencias, anécdotas, sugerencias que compartían los compañeros en el taller me ayudaron a analizar otras posibilidades de cómo ser una mejor supervisora. Para mí, fue una experiencia de aprendizaje súper ya que todos aprendemos de todos.”*

*SUP 2: “Si supieras que aprendí tanto y tanto de mis compañeros de adiestramiento. Hoy en día, los llamo para saber que estén bien e inclusive les pregunto cómo resolverían alguna situación que tengo a base de sus experiencias. Es bonito mantener esa colaboración y fuentes de apoyo aun en la distancia...”*

### Integración de todo el personal en la capacitación para el desarrollo del liderazgo

La segunda subcategoría que se surgió fue *Integración de todo el personal en la capacitación* (liderazgo inclusivo). De acuerdo con las respuestas de los participantes, se pueden inferir que estos desean la inclusión empleados que correspondan a todas las unidades de la agencia en los procesos de capacitación para promover el liderazgo. Cuando mencionan la *Integración de todo el personal en la capacitación*, estos aclaran que el asunto del liderazgo no es exclusivo de una posición jerárquica específica y que esta cualidad puede ser observable en cualquier empleado; sin importar nivel jerárquico.

La totalidad de los participantes coincidieron que el cambio organizacional surge con la integración de todo el personal en la capacitación. Añadieron que, con la aportación que cada cual ofrezca en beneficio de la agencia, se promueve la transformación general y que estas conductas inspiran



el desarrollo del liderazgo entre sus pares. Con relación a la *Integración de todo el personal en la capacitación*, la Supervisora 3 reflexionó lo siguiente:

*SUP 3: [...] mira, la capacitación que nos dan a los supervisores para mejorar nuestras habilidades como líder deben extenderlas a otros empleados. Con esto me refiero que, existen empleados que, aunque no son supervisores, dirigen actividades de trabajo y brigadas y deben ser considerados en el taller para supervisores. Fíjate, entiendo que, si incluimos a todo el personal posible en la capacitación, podemos romper esa sensación de división jerárquica que tanto daño le hace a la agencia. Es decir, citar a estos talleres a todo aquel empleado que desee mejorarse en la agencia y mejorar sus habilidades de líder”.*

*SUP 1: Es importante que todos los empleados, todos, sin ninguna distinción, tomen y se beneficien de estos talleres.*

*SUP 2: La capacitación no debe ser sólo para los supervisores, los muchachos del “field” (campo de trabajo) tienen el talento para recibir esta capacitación y desarrollar así su liderazgo”.*

*SUP 4: Debemos comenzar integrando a cada empleado de la agencia en este programa de capacitación si queremos mejorar...*

*SUP 5: “Hasta que no cuenten con todos los empleados y nos preocupemos de ello, mejorem sus prácticas laborales y sientan que son atendidos y escuchados, esto no va a cambiar...”*

De las expresiones de la Supervisora 3 podemos inferir que, para lograr el cambio en una agencia u organización, es necesaria la promoción de las habilidades del liderazgo a todos los empleados posibles y que estos sean incluidos en los procesos de capacitación y desarrollo. Asimismo, las respuestas de los colaboradores de este estudio evidencian un liderazgo inclusivo capaz de facilitar y promover nuevas ideas que propiciarán la reflexión y apertura a los cambios que tanto requiere la agencia escogida para la investigación

### Oportunidad para el cambio

La tercera subcategoría, *Oportunidad para el cambio* fue otro tema emergente y consistente en las respuestas de los participantes de la investigación. De forma interesante, todos los colaboradores expresaron con optimismo que su participación en este estudio, que ha sido avalado por el Directorado de Recursos Humanos de la agencia, representa una oportunidad idónea para promover los cambios que se necesitan para el desarrollo y capacitación en liderazgo a todos los niveles de la organización.

*SUP 4: De verdad que es un privilegio poder ser parte de este estudio y sé que será el principio para el cambio. No dudo, que las aportaciones de todos los que nos expresemos serán valiosa para que evalúen todos los procesos de capacitación en la agencia.*

*SUP 3: “Me siento honrada de ser considerada para este estudio. Sé que traerá buenos resultados, análisis y sobre todo cambios...”*

*SUP 1: “Gracias por invitarme a ser parte de esta investigación. Sé que la agencia valorará en su momento los resultados y promoverán los cambios necesarios para sobrevivir a un panorama tan competitivo”.*

*SUP 2: “Te agradezco la invitación y te auguro éxito para ti y sé que para la agencia será de gran beneficio a la hora de considerar nuestras aportaciones y realizar posibles cambios”.*

*SUP 5: “Qué bueno ser parte de una investigación que promoverá la reflexión y el cambio...”.*

Estos reconocieron que sus aportaciones en esta investigación serán significativas y oportunas y que provocarán la reflexión de los procesos educativos a nivel institucional. Asimismo, resaltaron que la existencia del *Programa de Capacitación para Supervisores* ya representa una fortaleza de la agencia en comparación con cualquier otra entidad gubernamental. Con relación

a esta subcategoría de *Oportunidad para el cambio*, la Supervisora 5 expresó añadió lo siguiente:

*SUP 5: [...] oye, si como agencia llegamos al “bottom” (fondo), vamos a impulsarnos hacia arriba, si tenemos un Centro de Capacitación Educativo, si tenemos la semilla del cambio, hay que aprovecharlo y hacerlo. Vamos a dejar a un lado las tonterías de la politiquería, de que aquel dijo tal cosa, que si el otro dijo no sé qué, que si mira a ver. Las malas actitudes, los favores personales, los amiguismos y las cosas que nos llevaron a esta situación económica (quiebra). Vamos a reflexionar para ver hasta qué punto esas resistencias (en toma de decisiones) me van a coartar a mí lograr el cambio con los aprendido. La capacitación para los altos directivos sería crucial para el cambio y el apoyo. Creo que el momento es ya”*

De las expresiones de la Supervisora 5, se puede inferir la gran responsabilidad histórica que tiene el Centro de Capacitación Educativa de la agencia. Según su relato, esta coyuntura histórica de transformación que atraviesa la organización permite reorganizar las estrategias de enseñanza-aprendizaje de la institución; a fin de empoderar a todos los empleados con aptitudes y actitudes que promuevan el liderazgo. Esta añadió la importancia de capacitar a los altos directivos de la agencia para poder conciliar las realidades, concientizar a base de las necesidades, recibir el apoyo necesario y convertir el presente en un entorno de nuevas oportunidades. Además, que un cambio es posible cuando existe la apertura, la inclusión, el apoyo y las herramientas necesarias para responder a las necesidades que provocan los retos del presente.

## Programa de Capacitación para Supervisores, entre expectativas y realidades

Durante el proceso de las entrevistas a los supervisores se les pidió que describieran el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo recibido en los talleres del Programa. Además, que añadieran cualquier detalle que recordaran del contexto y proceso inicial de la capacitación. Las respuestas de los participantes permitieron establecer un contraste entre las expectativas que tenían los supervisores antes del proceso de capacitación y las realidades encontradas al concluir el proceso de formación. A continuación, se presentan las perspectivas de los supervisores acerca del proceso de capacitación.

La Supervisora 5 narró que el proceso de capacitación para supervisores le facilitó el repaso de conceptos adquiridos previamente en su formación académica en Administración de Empresas. Sin embargo, expresó un contraste entre repasar y lograr la aplicabilidad de estas estrategias a la realidad de la agencia. A tales efectos, esta reflexionó lo siguiente:

*SUP 5: “Bueno, la capacitación recibida te espabila mucho en esa teoría que uno tenía de la universidad, vamos a decir... te abre al marco de lo que tú esperas que ocurriese en la agencia. También te confronta con el problema directo de que conoces la agencia y sabes que por más que tú tengas las ganas de hacer cambios te encuentras con escollos. Y pues, estás en esta dualidad de que ok, chévere, voy a poner esto a prueba porque esto que recibo me ayuda en lo que voy a ser como supervisora. Pero ¿realmente lo voy a poder hacer? Eso sería en un mundo **ideal**, de hecho, varios participantes e inclusive el recurso del taller te dice, ¡esto no pase aquí! ¡Como quien dice! Pero...pues, estoy consciente que se necesita de muchas personas que quieran hacer los cambios y que nos dejen aplicar lo aprendido y desarrollar esa visión”.*

Esta situación planteada por la Supervisora 5, evidencia cierto grado de impotencia que sienten algunos participantes y hasta el recurso a la hora de implementar los conocimientos adquiridos en la capacitación del Programa de Supervisores. Además, contextualiza la problemática de la inacción para el cambio organizacional y la necesidad de que, personas con mayor poder jerárquico en la agencia, demuestren voluntad y apoyo a las iniciativas de estos. Se evidencia una visión idealista de capacitación versus una realista, en torno a la capacidad de llevar de la teoría a la praxis los conocimientos del Programa de Capacitación. Esta realidad planteada lleva a que el supervisor utilice su experiencia como fuente de apoyo y autodirección del liderazgo.

La descripción de la Supervisora 3 acerca de los procesos de capacitación recibida en el Programa para Supervisores se fundamentó en la poca profundidad de los temas respecto a dirección y liderazgo y la falta de estrategias prácticas que promovieran la implementación de lo aprendido. Ante esto, la supervisora 3 expresó:

*SUP 3: “Algunos temas sí lograron sus propósitos y otros no. Pues, porque le faltó profundidad en el desarrollo de los temas. O sea, nos tocaba a nosotros estudiar...yo como te había comentado, iba con la expectativa de aprender cosas nuevas, de tener las herramientas que necesitaba para esta encomienda de ser supervisora y entonces cuando llego allá, se iba demasiado tiempo en las experiencias de cada uno de los compañeros y se perdía el propósito del adiestramiento que es, capacitar bien a la persona en todo este aspecto...yo le daría más énfasis a la parte teórica de cuáles son los conceptos que rodean el trabajo de supervisión y cómo llevarlo a la práctica. Esa parte...eh, hay que mejorarla, hay que mejorar ese proceso”.*

Los planteamientos de la Supervisora 5 y la Supervisora 3 convergen en haber recibido una capacitación que no logró facilitar estrategias específicas,

aplicables y significativas para lograr exitosamente el ejercicio del liderazgo en la supervisión. Además, del análisis de documentos evidenciado en la “*Hoja de Descripción*” del Programa de Capacitación para Supervisores, se desprendió la realidad de una evidente ausencia de currículos que aborden el liderazgo. De lo expresado por la Supervisora 3, se evidencia que también siente algún grado de impotencia ante las debilidades que identificó en el proceso de capacitación.

Por otro lado, uno de los colaboradores que participó en el proceso de capacitación para supervisores planteó una descripción distinta a las anteriormente planteadas. Este supervisor acogió como una oportunidad significativa el hecho de escuchar las anécdotas y ejemplos de otros supervisores para lograr la consecución de las metas de los departamentos que dirigen. Este supervisor describió, brevemente, el valor de las experiencias ofrecidas por otros participantes y cómo esto facilita la promoción del liderazgo cuando se complementan a la formalidad del adiestramiento. Con relación a este asunto el Supervisor 1 comentó:

*SUP 1: “Yo tenía la necesidad de entender la estructura de esta agencia y también buscando el poder llenar las lagunas de conocimiento con relación a esta realidad. Pero...fíjate, describo el proceso como muy bueno. Tuve la oportunidad de entender ciertos procesos contado desde las experiencias de otras personas y ver las visiones desde su liderazgo. Por la naturaleza investigativo de mi trabajo, esto es importante porque el aprendizaje se nutre de la relación entre todo el personal y la agencia. Pero mira...reconozco que lo aprendido es un reto porque llevarlo a la realidad dependerá también del apoyo de la alta gerencia, mejorar la propia comunicación y la tolerancia”*

De las expresiones del Supervisor 1, se puede inferir que el proceso de capacitación para los supervisores dentro de la agencia permite el aprendizaje

colaborativo. Asimismo, se interpreta que el contexto de capacitación, dentro de la organización, facilita el aprendizaje entre pares y que este proceso interactivo enriquece, empodera y facilita la promoción del liderazgo en cada participante del Programa de formación profesional. Además, según mencionó el propio Supervisor 1, las experiencias de otros supervisores, en los procesos inherentes del cargo, le permitieron tener un panorama de las visiones del liderazgo que cada cual manifiesta. Según las expresiones de los colaboradores, en torno a las expectativas y realidades del Programa Educativo, podemos resumir que la expectativa de la capacitación cumplió con un enfoque teórico y reflexivo. No obstante, la realidad de esta capacitación fue que no se logró desarrollar estrategias específicas que les facilitara llevar a la praxis esa teoría. Asimismo, otra realidad expresada fue que no cuentan con el apoyo necesario de sus superiores al momento de implementar prácticas y conocimientos que permitan el mejoramiento de los departamentos que dirigen.

En efecto, las expresiones de los participantes, en torno al proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo, permitieron tener un panorama amplio de los supervisores acerca de las expectativas y realidades que vivieron durante el curso. Además, aunque estos describieron que la capacitación, en aspectos generales, no logró satisfacer todas sus expectativas, la realidad fue que el proceso les promovió la reflexión en torno a las destrezas de supervisión y el liderazgo. Los programas de capacitación y desarrollo del liderazgo, a nivel de educación organizacional, deben responder a las necesidades específicas de todas las áreas, divisiones, directorados o departamentos de la institución. Para

lograr este objetivo, es imperante auscultar los perfiles de los supervisores que comprenderán el grupo de capacitación. De esta forma, se podrían adecuar los procesos de enseñanza a base de las realidades y los retos que estos enfrentan para poder facilitar un acercamiento asertivo al concepto del liderazgo. En consecuencia, las expectativas podrán ser realidades para cada supervisor cuando se concilien e integren estas posibilidades en los procesos de capacitación.

### **Programa de Capacitación para Supervisores, un entorno para el aprendizaje**

Los entornos de enseñanza-aprendizaje son oportunidades únicas que facilitan la reflexión colectiva en torno al qué y al cómo la organización opera. Con relación a las entrevistas a los supervisores, se les pidió que describieran ¿en qué forma el curso de capacitación para supervisores, que le ofreció la agencia, lo había preparado como líder para ejercer sus funciones en su unidad de trabajo?

Para lograr que se operacionalice el liderazgo en una agencia, es importante resaltar que se necesitará de compromiso, esfuerzo, tiempo, apoyo, recursos, iniciativas y cooperación por parte de todos los miembros que integren la organización. Con relación a cómo se operacionaliza el liderazgo en la agencia, la Supervisora 5 estableció que el programa de capacitación para supervisores le permitió reflexionar y contrastar acerca de la teoría recibida en los talleres y sobre las prácticas que había ejercido antes y después del Programa de Capacitación. Además, pudo evaluar en torno a la importancia



que tiene el Programa de Capacitación dentro de la Agencia a fin de promover y facilitar el desarrollo del liderazgo. A tal efecto, esta expresó:

*SUP 5: “[...] pero dentro de esa estructura (Programa de Capacitación para Supervisores) estamos conscientes que esas teorías hay que darlas...o sea, no puedes hacer las cosas al aire, la estructura es necesaria, ok [...] fantástico y te quedaste en ese mundo perfecto. Luego llegas a la oficina y te preguntan, ¿cómo te fue? Y uno dice, estuvo chévere, aprendí aquello y lo otro, pero ajá, ¿cómo se traduce eso a lo que voy a hacer en mi área? Ese eslabón no lo encajo, me tengo que dar con alguna situación viva de mi área para entonces ver cómo de lo que aprendí, puedo conectar la solución y ver como resuelvo. Hay situaciones que las voy a resolver más fácil y habrá otras que tendré que halar por el teléfono y llamar a alguien y decir ayúdame, dame luz”.*

La agencia también aborda la importancia de promover un entorno de aprendizaje para los supervisores que beneficie el desarrollo profesional y que facilite el mejoramiento de la agencia. A tal efecto, la agencia especifica:

*DOC MA: 181.3.2 Adiestramiento al Personal Designado en Funciones de Supervisión*

*El empleado que mediante adjudicación de puesto se le requiera desempeñar funciones de supervisión por primera vez la agencia gubernamental deberá tomar el Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores. El curso incluye procesos administrativos apropiados para supervisores de primera línea y otros aspectos relacionados con sus funciones. Una vez adjudicado el puesto al empleado seleccionado, el supervisor inmediato es responsable de coordinar el Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores con el Centro de Desarrollo de Competencias Administrativas. El Oficial del Centro de Desarrollo de Competencias Administrativas a cargo del adiestramiento supervisa al personal durante el adiestramiento. De ser requerido, somete copia del Registro de Participación (asistencia) al supervisor del empleado. El empleado debe completar satisfactoriamente todos los temas que comprenden el Curso de Capacitación para Supervisores. De presentar dificultad en algún tema, se le provee oportunidad para participar en sesiones de repaso. El Gerente del Centro de Desarrollo de Competencias Administrativas certifica la participación del empleado que complete satisfactoriamente el curso.*

181.3 a 181.3.3  
Rev. 10/24/2006

En este escenario se prioriza la capacitación y el desarrollo profesional de aquellos que ocuparán posiciones de supervisión.

De los planteamientos de la Supervisora 5, se puede inferir que el proceso de aprendizaje que ofrece la agencia cumple con brindar teorías y conceptos que son necesarios para las funciones de la supervisión y para el desarrollo del liderazgo de estos. Asimismo, que ciertas estrategias y teorías recibidas en la capacitación pueden ser útiles para algunos casos y que, en otros casos, tienes que recurrir a la ayuda de quienes tengan mayor experiencia. La agencia operacionaliza y fomenta el liderazgo a partir de la capacitación y el compromiso de mejorar de forma continua estos procesos.

*DOC. M.A: Los programas educativos se revisan continuamente con el propósito de ajustarlos a las necesidades de la industria. Este proceso conduce al mejoramiento de los ofrecimientos educativos para lograr la formación adecuada de nuestro equipo de trabajo. Nuestros educadores y educandos se comprometen a aplicar sus conocimientos para el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo y de los programas educativos.*

No obstante, abre la brecha para un liderazgo autodirigido que permite que sea el supervisor el responsable en buscar las fuentes de apoyo para la resolución de sus problemas. Estas acciones evidencian que los supervisores logran alcanzar destrezas y competencias acorde al liderazgo estratégico de diversos modos.

La Supervisora 4 planteó que, por medio del taller de *Capacitación para Supervisores*, logró repasar conceptos de administración de empresas, en donde podía evaluar las fortalezas y debilidades de las competencias de los

empleados con que se relaciona en la supervisión. Además, logró implementar estrategias para dirigir, motivar e inspirar a sus empleados a través del modelaje de conductas apropiadas y deseadas dentro de su departamento. Para esta supervisora, como líder, es imprescindible dar el ejemplo y modelar un comportamiento apropiado que promueva espacios laborales de respeto y confianza. De esta forma, la Supervisora logra evidenciar que el liderazgo se operacionaliza a través de aprendizajes significativos extrapolados a su contexto laboral. Asimismo, logró establecer dos pasos esenciales del ejercicio estratégico en el que se pueden identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), dentro de una organización o individuo. Con relación a: ¿cómo las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia?, esta señaló:

*SUP 4: "Como supervisora de recursos económicos debo guiar mi liderazgo en la agencia a base de mis principios. Mira, en mi posición no puedes ver esto como un juego, no tolero los chanchullos y me anclo a mis valores y principios cristianos. El taller me recalcó la importancia de ser un supervisor que cumpla con las normas y procedimientos de la agencia. Las acciones correctas no son negociables. El liderazgo tiene que ser sostenible en cada decisión y acto que ejerzas durante tu desempeño. Oye...esa ha sido la clave para que las cosas me sigan saliendo bien en mi área.*

De las expresiones dadas por la Supervisora 4, se puede inferir que las prácticas del liderazgo se operacionalizan a partir de, no tan sólo los aprendizajes recibidos en la capacitación, sino desde la disciplina hacia el cumplimiento de los deberes correspondientes al puesto laboral. Asimismo, la ejecución de su liderazgo está vinculado a los valores y principios éticos que

determinan el éxito de su desempeño. Según se desprende del análisis de documentos encontrado en *Política Educativa 181.3.2 -Adiestramiento al Personal Designado en Funciones de Supervisión (2006)-* de la agencia, las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia por medio de la combinación entre una capacitación que promueve la reflexión para el cumplimiento normas y procedimientos y los valores éticos personales que puedan observarse en estos supervisores.

### **Programa de Capacitación para Supervisores, el principio para el cambio**

El Programa de Capacitación para Supervisores representa un medio para lograr la reflexión en torno al desarrollo del liderazgo. Este contexto permitió que los supervisores describieran los significados que le atribuyen a la capacitación para la promoción de liderazgo en la agencia. Las aportaciones brindadas en estas entrevistas permitieron conocer los retos, las oportunidades, las ventajas y desventajas del Programa Educativo para supervisores.

De este modo, estos hallazgos pueden representar el principio para el cambio curricular, las mejoras necesarias en los procesos de capacitación y la integración prospectiva de cursos específicos que promuevan el liderazgo en todas las dimensiones del concepto. A continuación, se presentan los significados que los supervisores le atribuyen a los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia. En torno a esta interrogante, la Supervisora 5 reflexionó lo siguiente:

*SUP 5: "Yo creo que es vital que la capacitación del Programa para supervisores sea reevaluada porque estamos en un proceso de transformación y de cambios. Y si queremos impulsar esos cambios tenemos que proveerles todas las herramientas (supervisores) que*

*tengamos a la disposición. Y obviamente, si estamos partiendo de la premisa de que esta es la nueva gerencia que estamos diseñando para que gestione; ¿verdad?, el timón de la empresa pues necesitamos que tenga la mayor capacidad, la mayor información y las mayores ganas de hacerlo diferente. Así que, necesitamos que el proceso sea un “brain wash” positivo y que mucho de lo que suceda sea de lo que salga de mí. Mira ya que tenemos la plaza (puesto) y te estas formando pues... que sea un momento productivo para que ese cambio germine en esa mente (supervisores).*

De las expresiones planteadas por la Supervisora 5 se puede inferir que la capacitación es necesaria y que el programa debe ser reevaluado a profundidad. Asimismo, destaca que el Programa de formación es el medio para promover la reflexión; pero que son los supervisores los responsables de demostrar y evidenciar las cualidades del liderazgo que faciliten los cambios que tanto le urge a la agencia. Además, destacó que el Programa de Capacitación para Supervisores, debe ser el contexto que marque el principio del cambio para una nueva dirección operacional. De cierta forma, se puede inferir que anhela un resurgir de la agencia basada en las aportaciones que cada supervisor pueda contribuir para la consecución de las metas organizacionales. Con relación a los significados de la capacitación, la Supervisora 3 expresó lo siguiente:

*SUP 3: “[...] es importante que esta capacitación que recibimos integre a profundidad el tema de lo que debe ser un buen líder. Y dentro de eso que, se integren a los ejecutivos de la empresa en los temas iniciales del curso y también integrar personas como encargados de grupo (unionados) que...aunque no son empleados que no son supervisores, ejercen ese liderato en sus áreas porque son líderes naturales.*

De las expresiones de la supervisora 3, se puede deducir la urgencia de hacer extensivo los procesos de capacitación para promover el liderazgo entre

altos directivos de la agencia y empleados cobijados por uniones obreras. Asimismo, añadió que, aunque estos empleados no poseen una plaza de supervisor, estos ejercen el liderazgo dentro de las funciones propias de los puestos que ocupan. Las recomendaciones de la Supervisora 3, denotan la necesidad de un liderazgo colaborativo e inclusivo. Además, de una integración explícita de cursos de liderazgo dirigidos a potencializar las aptitudes y actitudes de los supervisores en la agencia. Los significados que le atribuyen los supervisores de la agencia a los procesos de capacitación para promover el liderazgo son esenciales para crear una nueva visión de lo que se aspira lograr en la organización. A tales efectos, el Supervisor 1 coincidió con la Supervisora 3 en que:

*SUP 1: “[...] la capacitación debe insertar a los altos jefes para que puedan entender las necesidades de todos los empleados. Los cursos deben enfatizar en la realidad de lo que sucede. Fíjate, para esto se requiere de un liderazgo apresto a escuchar, mejorar la comunicación oficial en cascada y sobre todo apoyar e incluir en la capacitación a todos por igual.*

De lo expresado por el Supervisor 1, se puede derivar convergencia hacia la necesidad de promover currículos en liderazgo, desarrollar una capacitación que promueva el liderazgo colaborativo e inclusivo en todos los niveles de la agencia gubernamental. En consecuencia, los significados que le atribuyen los supervisores a los procesos de capacitación van desde la importancia de estos contextos educativos hasta la reevaluación de los currículos, la inclusión de la alta gerencia y empleados unionados que ejercen destrezas del liderazgo; a fin de fortalecer los procesos de cambio dentro de la organización.

## Resumen

En este capítulo pudimos analizar las diversas categorías que permitieron obtener las perspectivas, significados y retos de los supervisores acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Todo esto, desde el contexto del *Programa de Capacitación para Supervisores*, que ofrece la agencia gubernamental.

En la primera categoría, se encontró que la capacitación fue vista de forma idealista. Esto implicó que las estrategias ofrecidas para promover su liderazgo en la supervisión estuvieron limitadas a una capacitación teórica-no facilitadora y basada en estrategias irreales al momento de querer aplicar los conocimientos. Según los supervisores, la teoría solamente, no les facilitó atender los desafíos del puesto que ocupan. Al mismo tiempo, entendieron que la capacitación debió considerar la integración de ejercicios prácticos basados en estudios de casos que estuvieran contextualizados a sus entornos laborales. Por otra parte, añadieron que las estrategias dadas en los ejercicios fueron irreales para aplicar dado a la diversidad de factores que distinguen las áreas de trabajo. En consecuencia, concluyeron que los procesos de capacitación se deben adecuar con estrategias variadas que estén dirigidas a atender las necesidades específicas que enfrentan en cada área de trabajo.

Respecto a la segunda categoría, se evidenció que el liderazgo ético autodirigido fue un factor presente y determinante en el desempeño de estos supervisores. Los valores, la ética y la autodirección fueron elementos esenciales para el logro de las metas y fundamental en el trabajo que realizan a

diario en la agencia. Los valores que resaltaron como fundamentales fueron: compromiso, responsabilidad, confianza, empatía, honestidad y credibilidad.

Finalmente, en la última categoría, conocimos que el liderazgo transformacional está presente en los procesos de capacitación y que debe ser potencializada por la agencia gubernamental. Estos describieron que los retos y las crisis permiten oportunidades para generar el cambio. Este cambio podría maximizarse desde el escenario de la capacitación, promoviendo aún más, el aprendizaje entre pares y la integración de todo el personal que comprende la agencia. Esto, obviando las clasificaciones gremiales para considerar la capacitación como herramienta que permita empoderar y promover el liderazgo, más allá de los supervisores



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta la interpretación de los hallazgos desde las respuestas de los participantes a las preguntas que guiaron la investigación. Por medio de las preguntas se buscó conocer las perspectivas de los supervisores ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. En primer lugar, se quiso conocer las descripciones que estos le otorgan a este proceso de formación desde la experiencia del programa educativo para supervisores que le ofreció la agencia. En segundo lugar, nos interesó saber cómo las prácticas del liderazgo se operacionalizan para promover la capacitación y el desarrollo de los supervisores. Por último, se buscó conocer el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la organización.

Este capítulo contiene tres secciones: Conclusiones, limitaciones, implicaciones y recomendaciones. En la primera sección se presentan las respuestas a las preguntas de investigación con las conclusiones del estudio a partir de los hallazgos. En la segunda sección, se detallan las limitaciones del estudio. En la tercera sección se presentan las implicaciones para el campo educativo de la agencia gubernamental y las recomendaciones respecto a los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo; así como recomendaciones para la realización de futuras investigaciones.

## Conclusiones

En esta sección se dará respuesta a las preguntas de la investigación a saber: ¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo?, ¿Cómo las prácticas de liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores?, y; ¿Cuál es el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia? Además, durante el proceso de discusión a las preguntas se integraron las conclusiones del estudio. Por medio de esta investigación, se constató que los hallazgos tienen estrecha relación con los marcos teóricos y empíricos encontrados en la literatura acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. De este modo, se procedió a contestar cada pregunta partiendo de esta premisa y la correspondencia del liderazgo.

### **¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo?**

La primera pregunta de investigación estuvo dirigida a conocer las descripciones de los supervisores en torno al proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo. Entre los hallazgos, se encontró que todos los supervisores indicaron que el proceso de capacitación se desarrolló de forma idealista. La descripción de una capacitación idealista implicó que no se logró transferir la teoría a la práctica en cuanto a la resolución de problemas y atender las necesidades de cada entorno laboral. Según Morales (2008) la capacitación idealista suele ser un proceso de formación educativo que se deja

guiar más por ideales que por consideraciones prácticas y que a veces pierde la visión propia de la realidad. Por otro lado, la educación realista está basada en el pragmatismo (lo práctico), lo procesal, experimental, aplicable y se desarrolló con las aportaciones de algunos filósofos como Comenio, Pestalozzi, Montessori y Dewey (Morales, 2008). Para los participantes del estudio, las teorías administrativas y el conocimiento son esenciales en la capacitación, pero más importante, es saber cómo utilizarlo y aplicarlo para la resolución de los problemas.

Dos temas adicionales que emergieron de esta pregunta fueron:

*Capacitación teórica-no facilitadora y Estrategias irreales para la aplicación.*

Para los supervisores, ni la teoría ni las prácticas recibidas en los adiestramientos, fueron suficientes para lograr el desarrollo de estrategias efectivas que se evidenciaran en la aplicabilidad dentro de las actividades que ejercen en la supervisión. Estos concluyeron que los conceptos recibidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa de Capacitación para Supervisores, requieren de un mayor esfuerzo que permita llevarlo a la realidad. Como se evidencia, para los supervisores era esencial que la teoría hubiera sido facilitadora para encarar los desafíos que enfrentan a diario en sus puestos de trabajo. Cónsono con lo expresado por los supervisores, Guiñazú (2004) afirmó que: “La detección de necesidades, el aprendizaje, la aplicación al puesto de trabajo y la evaluación, basados en un trabajo previo sobre el contexto, constituyen los pilares fundamentales que posibilitan el traslado de lo aprendido al puesto de trabajo, objetivo último de la capacitación en la empresa”. Es

mediante estos esfuerzos y consideraciones que el proceso de capacitación en la agencia podrá alcanzar el éxito en el desarrollo profesional de los empleados.

Por otro lado, los supervisores describieron que las estrategias de liderazgo abordadas sólo respondieron a la visión clásica del proceso gerencial del siglo pasado. El liderazgo administrativo es fundamental y necesario dentro de toda organización, agencia pública o privada. Sin embargo, es importante reconocer que las teorías administrativas cambian y que se deben utilizar aquellas que respondan a las necesidades de la organización y los retos de la actualidad. A base de la descripción de los perfiles de los participantes, la mayoría de estos tenían bases teóricas administrativas previas al taller del Programa de Capacitación de la agencia. De esta forma, pudieron repasar y reforzar sus conocimientos dirigidos a mejorar sus prácticas en la supervisión.

Un supervisor que observa un liderazgo administrativo apropiado en sus funciones redundante en el éxito de la organización. Ante esto, Botero (2017) señaló que los directivos con buen liderazgo administrativo toman decisiones y aportan a la organización a base de sus orientaciones cognitivas, procesos de percepción, valores y experiencias. El liderazgo administrativo de los participantes quedó demostrado en las habilidades, conocimientos y estrategias que estos lograban desarrollar para atender los asuntos relacionados a su trabajo. Como evidenciaron los supervisores, el liderazgo administrativo fue importante, les brindó estructura y dirección a las labores que desempeñan en función de la supervisión.

El segundo tema fue: *Estrategias irreales para la aplicación*. Para los supervisores, los ejercicios de práctica que realizaron dirigidos a comprobar los conocimientos adquiridos no cumplieron sus expectativas. Para estos, era importante contextualizar los ejercicios a las situaciones reales de cada división y departamento donde trabajan. Los supervisores de este estudio laboran en una agencia cuya estructura es compleja, dado la realidad de contar con una amplia diversidad de directorados y servicios que ofrecen. Entonces, conociendo esta diversidad, es importante que la enseñanza dentro de los cursos en la capacitación pueda adecuar estrategias específicas que respondan a las necesidades prácticas de cada uno de los entornos laborales. El lograr atender las temáticas de enseñanza en los contextos de capacitación resulta ser un proceso desafiante. En consistencia con los hallazgos del estudio, Carvajal, Dargen, Gómez y Salgado (2017) afirmaron que la organización como comunidad colaborativa debe tener como horizonte la comprensión de la realidad de sus destinatarios y el descubrimiento de las estrategias que mejor permitan responder a las necesidades de aprendizaje y a las exigencias del entorno.

Las estrategias de enseñanza-aprendizaje son procedimientos o recursos (organizadores del conocimiento) utilizados por un facilitador o docente, a fin de promover aprendizajes significativos y que además de enseñar contenidos, asume la necesidad de enseñar a aprender (Medrano, 2006. p.48). Todos los colaboradores del estudio reconocieron la necesidad de plantear estrategias educativas basadas en estudios de casos que respondan a las

necesidades de cada escenario de trabajo. Según los participantes, el proceso de contextualizar y ejemplificar las estrategias de capacitación les hubiera permitido lograr un aprendizaje significativo y realista al momento de poner en acción los conocimientos recibidos. A base de los participantes y la evidencia documental, se concluyó que la capacitación deja de ser idealista para convertirse en una realista, cuando los conceptos y la teoría se concilian en las prácticas de la supervisión. De esta forma, el supervisor podrá trabajar en la agencia a plenitud, con sentido de pertenencia y pertinencia y podrá adjudicarle valor a cada actividad que realiza.

**¿Cómo las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores?**

El estudio reveló, por medio de la evidencia documental y las entrevistas a los supervisores, que las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores desde dos aspectos principales: 1) El compromiso de la institución por brindar y garantizar el *Programa de Capacitación para Supervisores* (Manual Administrativo, 181.3-181.3.3) y, 2) El liderazgo ético autodirigido que los supervisores identificaron en sí mismos durante el proceso de formación profesional. Esto, a pesar de que identificaron como prioridad atender la falta de apoyo de los ejecutivos (directivos) y la ausencia de cursos en liderazgo en el Programa de Capacitación. Sin embargo, el compromiso de la agencia por brindar la capacitación y el liderazgo ético autodirigido, han sido dos factores

clave para que los supervisores hayan logrado el cumplimiento de los objetivos en su trabajo.

La combinación de ambos factores, uno organizacional y el otro personal, permitió que los supervisores desarrollaran estrategias para enfrentar con éxito los retos en la supervisión. Dentro de los hallazgos, los supervisores habían destacado la ausencia de apoyo ejecutivo (directivos) y la ausencia de cursos en liderazgo. En el segundo capítulo de este estudio, se presentaron los resultados de una investigación realizada a pequeñas empresas en Argentina que resaltó que el 70% de los directivos y supervisores de esa organización no habían tenido capacitación dirigida a promover el liderazgo (Di Trolío, 2019). Esto coincide con los resultados de este estudio acerca del desconocimiento curricular de la agencia para promover las competencias que conlleva el desarrollo del liderazgo a todos los niveles de la institución. Sin embargo, estas limitaciones identificadas resultaron ser oportunidades que los supervisores aprovecharon para reflexionar en torno a sus destrezas de liderazgo.

Otro tema que surgió, dentro de la respuesta a esta pregunta, fueron los valores. El estudio evidenció que los supervisores operacionalizan las prácticas del liderazgo y su desarrollo en la agencia, cada vez que toman decisiones basadas en valores. El tema de los valores fue relevante para los participantes de la investigación porque les brindó sentido de dirección a su liderazgo. Estos indicaron que los valores fueron fundamentales en la toma de decisiones. Uranga, Soto y Ramos (2016) afirmaron que los valores poseen una relación estrecha con los intereses y necesidades de las personas a lo largo de su

desarrollo. De este modo, podemos concluir que los valores fundamentaron el estilo de trabajo de los supervisores del estudio. De hecho, los valores principales que identificaron en su liderazgo ético autodirigido fueron: el respeto, compromiso, empatía, responsabilidad, confianza, honestidad y credibilidad.

Todos los supervisores coincidieron que, a través de los valores éticos, han podido mantener la calidad de su trabajo y relaciones interpersonales apropiadas en sus escenarios laborales. De igual forma, Yarce (2008) indicó que: “el liderazgo ético en las organizaciones o empresas representa un liderazgo basado en valores; es decir, que lo realiza quien posee bienes interiorizados, que busca interiorizar a otros y se traduzcan al mismo tiempo en acciones y obras de trabajo bien hecho, de productividad, de excelencia en el producto o en el servicio”. Según la literatura y lo descrito por los supervisores, el estilo de liderazgo ético basado en valores resultó beneficioso tanto para la agencia gubernamental como para estos en la consecución de las metas.

Soto (2020) reconoce que el valor ético centra la conducta y el comportamiento de cada integrante de una organización, bajo una base ética de compromiso, responsabilidad y conciencia social compartida para el desarrollo de una comunidad más humana. Acorde con la evidencia documental, los supervisores del estudio pudieron enriquecer sus entornos de trabajo con los beneficios que brinda la conducta basada en valores éticos. Estos reconocieron que el verdadero líder es quien modela actitudes que promueven una cultura de paz y respeto laboral. Más aún, cuando en el presente se observa una marcada ausencia del comportamiento ético en personas que dirigen agencias u



organizaciones gubernamentales. Con relación a esto, Soto (2020) coincidió al plantear que en la actualidad se está evidenciando la falta de valores entre muchos directivos organizacionales en sus funciones de liderazgo, planificación, dirección, control, relaciones humanas, entre muchas otras, lo que provoca estar lejos de alcanzar los objetivos y metas por un bienestar en común. Como describieron los supervisores de esta investigación, el liderazgo ético autodirigido y el programa de capacitación fueron significativos para lograr operacionalizar el liderazgo y desarrollar las funciones dentro de la agencia gubernamental.

**¿Cuál es el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la Agencia?**

Según el estudio, los participantes atribuyeron múltiples significados a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia. En primer lugar, estos les adjudicaron relevancia y gran valor a la existencia de un centro educativo en la agencia donde laboran. En efecto, estos indicaron que el Programa de Capacitación para Supervisores les resultó oportuno para: a) la autorreflexión del conocimiento adquirido, b) promover el aprendizaje entre pares, c) identificar las necesidades para una capacitación adecuada del Programa, d) promover el liderazgo inclusivo, e) promover el liderazgo transformacional, f) plantear la importancia del liderazgo ético autodirigido y, g) recomendar el desarrollo de estrategias de enseñanza apropiadas para mejorar la capacitación en la agencia y el éxito personal en un mundo altamente competitivo.

Para los supervisores, el poder superar la crisis fiscal y organizacional que atraviesa la agencia, dependerá del esfuerzo, dedicación, motivación y aportación por parte de cada uno de los miembros que componen la estructura de la institución. Sin embargo, lograr que estos factores se manifiesten en el personal requerirá que la agencia esté apresta a identificar y atender las necesidades de los empleados sin descuidar los aspectos organizacionales. Para el logro de los objetivos en esta agencia, será esencial que todos los empleados conozcan cuál es la misión y visión donde laboran. Para Bermúdez (2015), cuando en el nivel estructural se tiene claro cuáles son los objetivos organizacionales, es muy fácil adaptarse a las exigencias del mercado y los nuevos desafíos que esto demanda. El centro de capacitación de la agencia del estudio, podría ser el propulsor en la comunicación de todos estos asuntos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, las capacitaciones proponen tener un personal más humanizado, con alto potencial de trabajo en equipo y apto para tomar decisiones en el momento oportuno (Bermúdez, 2015).

Otro significado que atribuyeron los supervisores del estudio a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo fue que el proceso sólo consideró la participación de los supervisores. De acuerdo con los colaboradores, es imprescindible que las capacitaciones integren formalmente a todo el personal que comprende la agencia gubernamental. Estos señalaron que los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo no deben estar dirigidos exclusivamente a los supervisores. Para estos, el concepto del liderazgo trasciende títulos o posiciones jerárquicas y destacaron que todo

empleado en la agencia debe tener la oportunidad de identificar y desarrollar estas competencias.

Cuando una organización alinea las necesidades institucionales con la de los empleados se crea una cultura colaborativa que promueve la productividad. En estrecha relación con lo planteado por los supervisores, la investigación realizada por Martínez, Palos y Vargas (2017) a empleados de una pequeña empresa en San Luis Potosí encontró que el 54% de los empleados indicaron que la capacitación extendida a todos los empleados les permitió identificar y resolver los problemas principales en su entorno de trabajo. Es decir, más de la mitad de los empleados indicaron la importancia de que todos, dentro de una organización, se beneficien de los procesos de capacitación. A base de los supervisores y la evidencia documental, este estudio concluye que existe la necesidad de ampliar los procesos de capacitación para promover el liderazgo a todos los empleados de la agencia.

El aprendizaje entre pares fue otro de los significados relevantes que atribuyeron los supervisores con relación a las iniciativas de la capacitación y desarrollo del liderazgo. Estos concluyeron que las experiencias de unos y otros enriquecieron el proceso de capacitación y le brindaron una perspectiva diferente para atender los retos de la supervisión. Como se distingue, el aprendizaje para los supervisores no fue solo recibir información, conceptos y conocimientos de un facilitador, sino que fue un proceso multidireccional que se nutrió de las experiencias de otros supervisores que integraron el programa de capacitación. Este proceso de involucrar a todos los participantes en los

procesos de aprendizaje es uno de los mayores retos en los procesos de capacitación y representa un beneficio colectivo dentro del entorno de enseñanza-aprendizaje. Con relación a lo planteado por los supervisores, Gambetta (2015) converge señalando que: “La capacitación corporativa añade otra dimensión y profundidad a la educación, mediante el involucramiento de los aprendices como participantes activos en la generación de nuevos conocimientos que ayuden a la organización a desarrollarse y evolucionar, en lugar de mantener el status quo”.

Asimismo, los supervisores comprendieron que los procesos de capacitación permiten la oportunidad para el cambio. Estos señalaron que la existencia de un programa de capacitación profesional, así como una unidad educativa representó una fortaleza irrefutable para la agencia que facilita los procesos para el cambio. Los supervisores coincidieron que el programa de capacitación fue un contexto idóneo donde se compartieron ideas, soluciones y estrategias para el bien común.

Con relación a los significados, los supervisores también le adjudicaron valor e importancia a su participación en la investigación y los hallazgos del proceso. Estos concluyeron que esta investigación promoverá la transformación de la agencia gubernamental. Además, que sus aportaciones serán significativas en los procesos para el cambio y confían que la institución tomará en consideración cada uno de los planteamientos compartidos. Por otro lado, estos señalaron que la integración de todos los recursos humanos promoverá la motivación del empleado en la realización de sus funciones dentro de la agencia

y los empoderará a nivel individual. Con relación a este tema, Bermúdez (2015) planteó que las compañías exitosas y competitivas son aquellas que tienen a su personal altamente motivado e integrados a sus procesos de cambio.

Para los participantes del estudio, es importante que la agencia considere en un futuro las necesidades laborales y personales de los empleados para aspirar al éxito de todas las partes involucradas en esta dinámica. Los significados compartidos por los informantes están dirigidos a lograr el éxito de la agencia y facilitar beneficios a nivel personal y profesional. Cónsono a lo expresado por los supervisores acerca del éxito y los beneficios de los procesos de capacitación, Mitchell (1995) destacó algunos de estos:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Desarrolla líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Además, los colaboradores del estudio concluyeron que la capacitación fue un proceso dinámico enriquecido desde la correspondencia de todos los actores inmersos en la actividad educativa.

Como resultado del estudio y los hallazgos, se podría establecer un modelo inicial para el cambio en la capacitación de la agencia gubernamental. Este modelo estaría conformado por tres temas principales para la capacitación y desarrollo del liderazgo a saber: a) liderazgo ético basado en valores, b) liderazgo colaborativo basado en el aprendizaje entre pares y, c) liderazgo transformacional basado en el aprendizaje inclusivo. Este modelo sería el principio para promover el cambio curricular y enriquecer el programa de *Capacitación para Supervisores*, con relación al desarrollo del liderazgo en la agencia. Boyero y Montoya (2016) afirmaron que un modelo de capacitación basado en las aportaciones de los propios empleados ofrece: validez, sentido personal de la organización, crea una empresa sostenida y perdurable que le brindará ventaja competitiva en el mercado mundial.

Por otro lado, la agencia gubernamental del estudio podría considerar este modelo propuesto integrando un proceso de reflexión, avalúo, evaluación y rendición de cuentas, en torno a este ofrecimiento a los supervisores. Una vez concluido este proceso de revisión, las dimensiones del liderazgo estratégico, didáctico, comunitario, político y ético podrían conformar el nuevo currículo de preparación para los supervisores. Todo esto, más allá de la dimensión del liderazgo administrativo que es la única que se atiende en la capacitación actual.

La agencia gubernamental de este estudio tiene ante sí, retos y oportunidades que encarar para poder lograr el cambio que anhelan sus empleados y supervisores. Los participantes del estudio señalaron que las

dificultades son oportunidades extraordinarias para aunar esfuerzos, redirigir los procesos de capacitación, mejorar y aprender de los errores. Asimismo, expresaron que para superar los retos fiscales y organizacionales la clave está en ampliar la capacitación en liderazgo a todos los niveles de la agencia. Para estos, la integración de todos los empleados implica la oportunidad para que estos desarrollen sus destrezas como líderes, aporten en la toma de decisiones y se cree una cultura basada en el trabajo en equipo en la agencia.

Según sus aportaciones, estos aspiran a la creación de un programa robusto de capacitación que asegure el abordaje del liderazgo. La importancia radica en la necesidad para que estos estilos de liderazgo se observen en las conductas de todos los empleados de la agencia. Luego de realizar el estudio se concluyó que para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo a los supervisores de la agencia gubernamental se requerirá integrar:

- a) cursos con temas específicos que aborden todas las dimensiones del liderazgo, b) la inclusividad de empleados no gerenciales, c) el apoyo de los ejecutivos, d) contextualizar la teoría a los diversos entornos de la agencia, e) fomentar valores, f) promover estudios de casos en los ejercicios de práctica, g) promover el aprendizaje entre pares y, h) considerar la integración de las recomendaciones del estudio para lograr la transformación organizacional.

En otro aspecto, se concluyó que los procesos de capacitación representan una inversión y no un gasto porque los beneficios recibidos son compartidos entre el patrono y los empleados.

Los supervisores lograron utilizar como guía los conceptos del liderazgo administrativo recibidos durante la capacitación, el bagaje previo educativo, las experiencias y el aprendizaje entre pares; lo que incidió en su desarrollo profesional. Además, los valores que estos poseen fundamentaron el liderazgo ético autodirigido y les facilitó la comunicación asertiva con los empleados que supervisan. Otro tema resaltado fue que el liderazgo en los supervisores no se afectó por la falta de apoyo ejecutivo (directivos) ni por la ausencia de cursos dirigidos a promover el liderazgo. Al contrario, estas realidades se convirtieron en oportunidades para redescubrir, redefinir y potenciar el liderazgo ético que ya existía en ellos y ponerlo en función para el beneficio de la institución.

Con relación a la agencia gubernamental se evidenció, en su marco normativo, que al presente posee y mantiene el compromiso de ofrecer el programa de desarrollo profesional a los supervisores para adiestrar y promover su desarrollo profesional. Uno de los principales dilemas que surgen en la dirección de organizaciones con programas de capacitación educativa, y la agencia seleccionada no fue la excepción, radica en: ¿Si este esfuerzo de desarrollo profesional representa un gasto o una inversión? López y Valle (2008) distinguieron que los empleados que reciben procesos de capacitación organizacional desarrollan conocimientos, habilidades y destrezas que suelen transferirse a la empresa y que esta logra beneficiarse de este valor añadido que mejora la productividad. Según este estudio, podemos concluir que los procesos para la capacitación y desarrollo del liderazgo lograron fomentar estos beneficios que le atribuye la literatura. Los desembolsos que una organización



asigna para brindar adiestramientos al personal se consideran una inversión, y no un gasto, pues de ella se obtendrán beneficios perdurables en el tiempo a favor de la empresa (López, 2012).

De este modo, pudimos comprender que los procesos de capacitación a los supervisores fueron necesarios tanto para el empleado como el empleador. Igualmente, descubrimos que los supervisores están dirigidos a mejorar sus prácticas en el ejercicio del puesto que ejercen y a desarrollar competencias técnicas y afectivas que redundan en progreso personal y productividad organizacional. Por su lado, Capapé (2016) considera que la formación se basa en capacitar y desarrollar las potencialidades del trabajador: capacitar para que estos adquieran nuevos conocimientos y corrijan las deficiencias existentes; y desarrollar las habilidades que resultarán necesarias para la organización a largo plazo. En consecuencia, los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo deberían ser considerados por esta agencia gubernamental y toda organización como la mejor inversión del presente que redundará en los beneficios del futuro.

### **Limitaciones**

El presente estudio enfrentó varias limitaciones que, aunque no afectaron la realización del proceso, sí requirieron de un mayor esfuerzo para garantizar que el propósito de la investigación cumpliera con todos los requisitos correspondientes. Entre las limitaciones principales podemos señalar la ausencia de la estrategia de observación. Esta estrategia se descartó como medida preventiva de salud y seguridad hacia los colaboradores y el

investigador en tiempos de pandemia del Covid-19. La observación es una estrategia fundamental en los procesos de investigación cualitativa y permite enriquecer el estudio desde una dimensión única.

Según Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2009), observar denota el acto de registrar lo que ocurre en derredor y reflexionar en torno a los observado, dando origen a nuevas interrogantes y a la formulación de explicaciones tentativas de los fenómenos estudiados. A través de la observación, hubiera podido integrar y ampliar los hallazgos del estudio con un enfoque adicional acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en los supervisores de la agencia. Otra limitación fueron los marcos teóricos y empíricos acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en agencias públicas o privadas. En la revisión de literatura se abordan en la mayoría, los procesos de capacitación y desarrollo profesional desde la correspondencia de los empleados en las organizaciones. Sin embargo, son limitadas las investigaciones que se enfocan en la capacitación del liderazgo en supervisores o directivos. No obstante, esta limitación da mayor pertinencia a los esfuerzos de este estudio para atender el tema en esta realidad. La última limitación identificada se observó en el proceso de las entrevistas virtuales. Se descubrió que no todos los participantes tenían conocimientos en el manejo y uso de las plataformas tecnológicas para cumplir con las entrevistas. Esto conllevó dedicar tiempo y apoyo para asistir y orientar a los colaboradores en el uso y manejo adecuado de estas plataformas tecnológicas. Es fundamental considerar estas limitaciones y atenderlas previamente para las futuras investigaciones.

## **Implicaciones y Recomendaciones**

Este estudio tiene varias implicaciones para el liderazgo educativo en la agencia gubernamental. En primer lugar, se obtuvo el significado que los supervisores les atribuyen a los procesos de capacitación para facilitar el desarrollo del liderazgo. Esto implica reconocer la importancia que tiene el entorno educativo de la agencia para promover espacios de: reflexión, aprendizajes, empoderamiento, inclusión y transformación. En segundo lugar, procurar que los procesos de aprendizajes en la capacitación cumplan con oportunidades prácticas que permitan transferir lo aprendido a la realidad del trabajo. Esto significa que los ejercicios de práctica dentro de los cursos de capacitación consideren las necesidades y realidades de cada entorno de trabajo. Como última implicación, que se fomente la integración de cada empleado de la agencia para que estos puedan colaborar en el desarrollo de soluciones para el progreso y la sostenibilidad de la organización.

El programa de capacitación para supervisores y el centro educativo de la agencia son reflejo del compromiso institucional por brindar herramientas que mejoren las capacidades de los empleados. Pero, para lograr de forma amplia el éxito de la capacitación en la agencia, esto requerirá considerar la integración de cursos en liderazgo, revisar currículos, mejorar la comunicación con los ejecutivos (altos directivos), promover el aprendizaje entre pares, validar las iniciativas del liderazgo ético autodirigido y extender al programa de capacitación de supervisores a otros empleados de la agencia. Esto

representaría que la capacitación dejaría atrás la percepción idealista para convertir en realidad un proceso que beneficiará a todos en la organización.

A continuación, se enumeran algunas recomendaciones que se desprenden de la investigación tanto para la agencia gubernamental como para el Centro de Capacitación que brinda los adiestramientos en la institución y para futuras investigaciones acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo.

### **Recomendaciones para la agencia gubernamental**

1. Potenciar los procesos de capacitación. Esto significa identificar las necesidades del Centro Educativo para brindar el apoyo fiscal o humano dirigido a promover una enseñanza basada en la promoción y desarrollo del liderazgo. Además, que este proceso permita que cada empleado pueda responder y aportar con ideas a la consecución de las metas en la agencia.
2. Se recomienda establecer un plan estratégico que permita mejorar los canales de comunicación con los supervisores que completan los talleres de desarrollo profesional. Esto, con la intención de atender las necesidades de cada entorno laboral (directorados), las perspectivas de los empleados y el seguimiento en la toma de decisiones. Estas recomendaciones facilitan el desarrollo de equipos de alto rendimiento para la organización.
3. Se recomienda crear un plan continuo de capacitación para los recursos y educadores del *Centro Educativo* de la agencia gubernamental. El

propósito es mantener, fomentar, motivar y desarrollar las aptitudes, actitudes y estrategias andragógicas para el mejoramiento de los procesos de enseñanza en la capacitación.

4. Se recomienda revisar y actualizar las Políticas Educativas contempladas en el marco normativo del Manual Administrativo. El propósito es poder incluir a todos los empleados de la agencia en los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo acorde a los retos de la actualidad.
5. Se recomienda incorporar las recomendaciones de este estudio. Así, la agencia podrá maximizar las oportunidades que brinda el tener un Centro Educativo que sea de vanguardia y poder convertirse en un modelo replicable para otras agencias públicas o privadas del País.

### **Recomendaciones para el Centro de Capacitación**

1. Se sugiere revisar el currículo y secuencial educativo del *Programa de Capacitación Administrativa para Supervisores* con el propósito de considerar la integración de los siguientes cursos en liderazgo: a) didáctico, b) administrativo (revisiones actualizadas), c) político, d) estratégico, e) comunitario y, f) ético.
2. Crear un programa de capacitación continua que implique el seguimiento de la formación educativa, dentro de un marco temporal de un año, para todo aquel que haya sido adiestrado en liderazgo dentro de la agencia. Esto permitirá que los recursos humanos de la agencia se mantengan actualizados con relación a la información relacionada al liderazgo.

3. Establecer un plan estratégico para incorporar a los altos ejecutivos en los adiestramientos de liderazgo.
4. Crear la misión y visión del *Programa de Capacitación para Supervisores*. De esta forma, se establece la justificación y relevancia de la existencia del programa de desarrollo profesional basado en la promoción del liderazgo.
5. Eliminar la palabra “Supervisores” del título del programa de capacitación. Este cambio debe considerarse, una vez sean incluidos otros empleados de la agencia en los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Un posible título que podrían considerar es: *Programa de Capacitación para el Desarrollo del Liderazgo*.

### **Recomendaciones a futuras investigaciones acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo**

1. Se sugiere replicar este estudio cualitativo en otras agencias públicas o privadas de Puerto Rico. El propósito será explorar y ampliar las perspectivas de los empleados, directivos, supervisores y demás personal; acerca de los procesos de capacitación profesional y desarrollo del liderazgo desde sus contextos.
2. Se sugiere, una vez la agencia incorpore los temas de liderazgo en los adiestramientos, realizar un estudio cuantitativo o mixto para evaluar si los procesos de capacitación fueron asertivos y representaron una ganancia para la institución. De esta forma, se podría medir

cuantitativamente los resultados de la inversión e identificar áreas a mejorar.

3. Se recomienda realizar un estudio cualitativo acerca de las perspectivas de los altos directivos de la agencia (ejecutivos) en torno a los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en los empleados. Además, explorar cuáles son los compromisos, iniciativas y percepciones que estos poseen para apoyar las gestiones educativas en el desarrollo del liderazgo dentro de la organización.
4. Se recomienda que todo investigador o investigadora desarrolle las competencias necesarias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación. La emergencia provocada por el Covid-19 a nivel mundial no sólo cambió nuestras vidas, sino que alteró los procesos para la realización de las investigaciones. De existir situaciones extraordinarias que impidan la recopilación de la información en los contextos físicos o personalizados, es esencial: a) conocer las políticas institucionales que evalúan y autorizan el apoyo tecnológico, b) conocer cuáles plataformas estarán autorizadas a utilizar, c) tener conocimientos básicos en el uso de las plataformas virtuales como: “*Microsoft Teams*”, “*Zoom*”, “*Google Meet*”, entre otras y, d) realizar revisión de literatura para conocer: ¿cuáles son las mejores prácticas para motivar activamente a un colaborador de la investigación durante los procesos de entrevistas virtuales? El propósito de estas recomendaciones es, procurar adquirir los conocimientos necesarios que faciliten la confidencialidad de los

participantes y minimizar contratiempos en los procesos para las futuras investigaciones.



## Referencias

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.  
[https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Astin, A. (1991). *Assessment for excellence, the philosophy and practice of assessment and evaluation in higher education*. American Council on Education and Macmillan Publishing.
- Bermúdez-Carrillo, L.A. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25.
- Bertalanffy, V. (2006). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (2a ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Blake, O. (1997). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi.
- Blake, R., & Mounton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing.
- Botero, L. (2017). El liderazgo como gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276.
- Boyero-Saavedra, M.R., & Montoya-Agudelo, C.A. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. 20(2), 1-20.

- Brito, J. (2016). La ética y los estilos del liderazgo. *Innova Research Journal*, 1(2), 41-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920537>
- Capapé, J., Pin, J., & Susaeta, L., (2016). ¿se mide el retorno de la inversión en las políticas de recursos humanos? *Revista Innovar*, 26(59), 91-99.
- Carvajal, J., Dargen, T., Gómez-Figueroa, O., & Salgado-Cruz, M. (2017). Niveles para la capacitación en una organización, *Ingeniería Industrial*, 38(2), 154-160.
- Castillo Ortiz, A. M. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 34-51.
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: Hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>
- Council of Chief State School Officers. (2011). *Educational leadership policy standards*. <https://www.danforth.uw.edu/uwdanforth/media/danforth/isllc-2008.pdf>
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches* (4a ed.). Sage.
- Covey, S. (2001). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós.
- Debeljuh, P. (2010). *Ética empresarial. En el núcleo de la estrategia corporativa*. Cengage Learning.

- Dewey, J. (2002). *Democracia y educación* (3a ed.; L. Luzuriaga, Trad.). Ediciones Morata. (Obra original publicada en 1916).
- Di Trolio, G. (2019). Gestión de talento y liderazgo: Ideas para la mejora en Pymes argentinas. *Palermo Business Review*, (19), 139-158.  
[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_07.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf)
- Elisondo, R. C. (2015). La creatividad como perspectiva educativa: Cinco ideas para pensar los contextos creativos de enseñanza y aprendizaje. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 1-23.  
doi:10.15517/AIE.V15I3.20904
- Fajardo, L. (2010). *Metodología para evaluar el impacto de la capacitación de la Escuela Superior de la Industria Básica*. [Tesis de maestría inédita]. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Frick, W. C. (2009). Principals' value-informed decision making, intrapersonal moral discord, and pathways to resolution: The complexities of moral leadership praxis. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 50-74.  
doi:10.1108/09578230910928089
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal de Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71-88. <http://dx.doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.  
<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

- Gore, E. (2000). *La escuela es la empresa. Un enfoque evolutivo del trabajo en el aula y del aprendizaje en contextos organizativos*.  
<http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/367/1/%5bP%5d%5bW%5d%20dtn10.pdf>
- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de la organización*. Granica.
- Gómez, M., & Montesinos, V. (2012). Las innovaciones en la contabilidad gubernamental en Latinoamérica: El caso de Colombia. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(45), 17-35.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824864003>
- Greenfield, W. (1987). *Instructional leadership: Concepts, issues and controversies*. Allyn and Bacon.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
- Guskey, T. (2000). *Evaluating professional development*. <http://www.intuition-tlc.co.uk/wp-content/uploads/2017/08/Eval-PD-Article-Guskey.pdf>
- Hall, B. L. (2006). Rethinking leadership education for the real world. *Phi Delta Kappan*, 87(7), 524-525. <https://doi.org/10.1177/003172170608700716>
- Herrero Martín, J., & Pinedo del Campo, J. I. (2005). Pensamiento estratégico, teoría de juegos y comportamiento humano. *Boletín de Estudios e Investigación*, (6), 37-67. <https://www.redalyc.org/pdf/771/77100604.pdf>

- Linares, M., & Medina, A. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-7.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433574006.pdf>
- López, O. (2012). La invención del capital humano y la inversión eb capital humano. *Revista Gestión de las Personas y Tecnologías*, 13, 42-49.
- López, R., Reyes, Y., & Molina, A. (2017). Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 28(54), 130-149.
- López, A., & Valle, R. (2008). Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 155-178.
- Lucca Irizarry, N., & Berríos Rivera, R. (2009). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. Publicaciones Puertorriqueñas.
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, application & skill development*. Cengage Learning.
- Manual Administrativo de Agencia Gubernamental de Puerto Rico, Capítulo 100 Secciones 181.3.2
- Marcano, N., & Finol, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las escuelas básicas. *Gerencia*, 12(39), 410-430. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29014474006.pdf>
- Marcovitch, J. (2002). *La universidad (im) posible* (Y. Machado, Trad.). Cambridge University Press.

- Martínez, M., Palos, G., & Vargas, J. (2017). Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí. *Revista Escuela de administración de negocios*, (82), 1-35.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1650>
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (5a ed.; J. Sánchez Baides, Trad.). Pearson Educación.
- Medrano, B. (2006). Organizadores del tiempo y su importancia en el aprendizaje. Editorial Maestro Innovador.
- Mertens, D. M. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. Sage.
- Mitchell, G. (1995). *Manual del capacitador*. Grupo Editorial Iberoamericana, S.A.
- Morales, G. (2008). Interacciones e implicaciones entre filosofía y educación. *Colección de Filosofía de la Educación*, 4, 39-69.
- Nieto, C. (2011). *Caracterización de gestión humana en Colombia* [Tesis]. Universidad Antonio de Nebrija.
- Pareja, J. A., & Pedrosa, B. (2009). Una experiencia de cambio para paliar los procesos absentistas. *Profesorado*, 13(3), 273-297.  
<http://www.ugr.es/local/recfpro/rev133COL1.pdf>
- Pareja, J. A., López, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo, R. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: Una fructífera línea de investigación. *Educar*, 48(1), 91-119.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130838006>

- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 33-48. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802803.pdf>
- Paz, A., Núñez, M. G., García, J., & Salom, J. (2016). Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. *Opción*, 32(12), 148-168. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048903008.pdf>
- Ramos Rodríguez, I. (2014). *Liderazgo didáctico: Significado, alcance y retos*. Publicaciones Puertorriqueñas
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.; J. Enriquez Prieto, Trad.). Pearson Educación.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3a ed.). Sage.
- Rubio Guerrero, E. W., & Gómez Zermeño, M. G. (2016). Propuesta de diseño de un modelo educativo integral para capacitaciones corporativas. *Revista Academia y Virtualidad*, 9(1), 52-67. <http://dx.doi.org/10.18359/ravi.1496>
- Ryan, L. (2010). *Corporate education: A practical guide to effective corporate learning*. Griffin Press.
- Sacchi, S. (2009). *Gestión del conocimiento. Cátedra Administración de Personal*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. <https://silo.tips/download/gestion-del-conocimiento-2#>
- Saldaña, J., & Omasta, M. (2018). *Qualitative research: Analyzing life*. Sage.

- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170  
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Seijo, C. (2010). *La gerencia en la sociedad: Un camino para la construcción de organizaciones futuras con rostro humano*. Editorial Astro Data.
- Soto, J. (2020). Ética y liderazgo: Dos conceptos complementarios en la gerencia educativa. <https://www.researchgate.net/publication/341057006>
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research*. Sage.
- Tamanini, H., & Bergero, H. (2012). Las universidades corporativas, un nuevo modelo de capacitación. *Petrotecnia*, 12, 52-54.  
<http://www.petrotecnia.com.ar/junio12/sinpublicidad/Universidades.pdf>
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software*. Routledge.
- The Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act of 2016, 48 USC, Chapter 20. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-114publ187/pdf/PLAW-114publ187.pdf>
- Uranga-Alvídrez, M., Rentería –Soto, D., & Ramos, G. (2016). La práctica del valor del respeto en un grupo de quinto grado de educación primaria, *Ra Ximhai*, 12(6), 187-204.
- Warfield, W., & Reynolds, G. (2010). Discerning the differences between managers and leaders. *Education digest*, 75(7), 61-64.



Yarce, J. (2008). *El líder se hace; Cómo desarrollar el espíritu de liderazgo*.

Editorial Liderazgo.

Zavala-Mendoza, E., & Varela-Llavona, A. (2017). Planificación estratégica en la organización y gestión de servicios: Guías de práctica para la transformación administrativa en el trabajo social. *Voces desde el Trabajo Social*, 5(1), 69-98. <https://revistavocests.org/public/journals/2017/a4>.

## APÉNDICES

## **APÉNDICE A**

Política Educativa

### **180.2 Política Educativa**

La Política Educativa de la Agencia gubernamental dirige los programas educativos de adiestramiento y desarrollo para los empleados. Establece entre sus metas el desarrollar empleados en su aspecto profesional y técnico. Provee la capacitación necesaria para utilizar en forma óptima los recursos tecnológicos existentes y aumentar la productividad.

Los programas educativos se revisan continuamente con el propósito de ajustarlos a las necesidades de la industria. Este proceso conduce al mejoramiento de los ofrecimientos educativos para lograr la formación adecuada de nuestro equipo de trabajo.

Nuestros educadores y educandos se comprometen a aplicar sus conocimientos para el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo y de los programas educativos.

## **APÉNDICE B**

Manual Administrativo de la Agencia

### **181.3.2 Adiestramiento al Personal Designado en Funciones de Supervisión**

El empleado que mediante adjudicación de puesto se le requiera desempeñar funciones de supervisión por primera vez la agencia gubernamental deberá tomar el Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores. El curso incluye procesos administrativos apropiados para supervisores de primera línea y otros aspectos relacionados con sus funciones. Una vez adjudicado el puesto al empleado seleccionado, el supervisor inmediato es responsable de coordinar el Curso de Capacitación Administrativa para Supervisores con el Centro de Desarrollo de Competencias Administrativas. El Oficial del Centro de Desarrollo de Competencias Administrativas a cargo del adiestramiento supervisa al personal durante el adiestramiento. De ser requerido, somete copia del Registro de Participación (asistencia) al supervisor del empleado. El empleado debe completar satisfactoriamente todos los temas que comprenden el Curso de Capacitación para Supervisores. De presentar dificultad en algún tema, se le provee oportunidad para participar en sesiones de repaso. El Gerente del Centro de Desarrollo de Competencias Administrativas certifica la participación del empleado que complete satisfactoriamente el curso.

**Secciones 181.3 a 181.3.3**

**Rev. 10/24/06**

## **APÉNDICE C**

Modelo carta de invitación para la agencia gubernamental



Universidad de Puerto Rico  
 Recinto de Río Piedras  
 Facultad de Educación  
 Departamento de Estudios Graduados  
 Programa Doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas

Fecha \_\_\_\_\_

Agencia \_\_\_\_\_

Estimado \_\_\_\_\_

Como parte de la disertación doctoral bajo el Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas (LOE) de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, se estará llevando a cabo un estudio de caso con el título de *Perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo*. El propósito de este estudio va encaminado a explorar las perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Se busca conocer cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo. Además, identificar las prácticas y estrategias utilizadas por la agencia gubernamental para promover y desarrollar el liderazgo. Además, se desea conocer los retos que enfrentan los líderes educativos que tienen a cargo la dirección de los procesos de capacitación y los desafíos para el propio *Centro de Desarrollo y Capacitación Administrativa* la cual usted dirige.

La aportación que puedan dar los supervisores acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo será valiosa y fundamental para lograr el propósito de este estudio. Se espera que en este estudio pueda generar nuevas teorías, mejoras a los currículos de capacitación e inclusive modelos que integren el liderazgo desde múltiples enfoques (comunitario, ético, administrativo, político, didáctico y estratégico). A los/as que decidan participar, se les hará una entrevista semiestructurada en torno al tema central del estudio. Se proyecta que esas entrevistas individuales duren entre una hora y media a dos horas. La fecha y el lugar de la entrevista se determinará de



acuerdo con la disponibilidad de los supervisores que acepten participar. Es importante dejarle saber que la entrevista será grabada y transcrita literalmente para asegurar que no se obvie ninguna información que pueda ser pertinente para la investigación.

De necesitar información más detallada o clarificar algún aspecto relacionado con este estudio, agradezco se comunique con este servidor. Se agradecerá que los/las supervisores que deseen participar se comuniquen directamente con el que suscribe al 787-619-6323 o al correo electrónico [jorge.agosto@upr.edu](mailto:jorge.agosto@upr.edu). Los hallazgos y resultados que se desprendan de la investigación serán compartidos inmediatamente con el personal directivo de Recursos Humanos de la Agencia. Estaré sumamente agradecido con la ayuda brindada para el proceso y la realización de este estudio.

Cordialmente,

---

Jorge I. Agosto Rodríguez  
Estudiante Doctoral  
Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas  
Recinto de Río Piedras U.P.R.

## **APÉNDICE D**

Guía de preguntas para la entrevista y la correspondencia con las preguntas de investigación

Guía de preguntas para la entrevista semiestructurada y su correspondencia con las preguntas de investigación del estudio

***Perspectivas de los supervisores de una  
Agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo  
del liderazgo***

Preguntas de investigación	Preguntas guías para la entrevista semiestructurada
<p>¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo?</p>	<p>Describa, en detalles, lo que recuerde del curso de capacitación para supervisores que acaba de completar.</p> <p>¿Cuál fue el propósito o propósitos de este curso de capacitación?</p> <p>¿Considera que se logró el propósito del curso? Explique.</p> <p>¿Qué cosas nuevas aprendió en el curso? ¿Cuáles ya conocía?</p> <p>¿Qué opina en torno a la forma en que se presentaron los contenidos del curso? Explique.</p> <p>¿Qué aspectos cambiaría del curso? ¿Cuáles dejaría igual? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué utilidad tiene lo aprendido en el curso para su desempeño como supervisor en la agencia? Explique.</p> <p>Además del curso de capacitación, ¿qué otras oportunidades le han brindado la agencia para desarrollar su liderazgo como supervisor?</p>

---

Preguntas de investigación	Preguntas guías para la entrevista semiestructurada
¿Cómo las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores?	<p data-bbox="776 352 1409 499">¿En qué forma el curso de capacitación para supervisores, que le ofreció la agencia, lo ha preparado para ejercer como líder en su unidad? Explique.</p> <p data-bbox="776 541 1409 653">¿Qué prácticas de liderazgo realiza para cumplir con las tareas administrativas de su sección?</p> <p data-bbox="776 695 1409 772">¿Qué valores o principios guían sus prácticas como supervisor?</p> <p data-bbox="776 814 1409 892">¿Cómo logra promover oportunidades de aprendizaje para sus empleados?</p> <p data-bbox="776 934 1409 1045">¿Qué hace para desarrollar las fortalezas y mejorar las limitaciones de su equipo de trabajo?</p> <p data-bbox="776 1087 1409 1234">¿Qué importancia tuvo el proceso de capacitación administrativa para supervisores que completó en la agencia en el desempeño de sus labores como supervisor? Explique.</p> <p data-bbox="776 1276 1409 1388">¿Qué debe mejorar la agencia para que se faciliten los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en los supervisores?</p>

---

---

Preguntas de investigación	Preguntas guías para la entrevista semiestructurada
¿Cuál es el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia?	¿Qué significado tiene para usted la capacitación del liderazgo que le ha provisto la agencia?  ¿En qué forma el curso de capacitación para supervisores ha influido en su forma de entender y ejercer el liderazgo en su área de trabajo? Explique.  ¿Qué retos específicos tiene la agencia en su centro de capacitación para facilitar el desarrollo del liderazgo en los supervisores?  ¿Qué oportunidades tiene la agencia al promover y desarrollar el liderazgo mediante la capacitación?  ¿Desea añadir o comentar algo más acerca del curso X?

---

## **APÉNDICE E**

Formulario para la revisión de la guía de preguntas por parte del panel de expertos

Formulario para la revisión de la guía de preguntas por parte del panel de expertos para la entrevista semiestructurada.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Área de peritaje:

\_\_\_\_\_ Creación curricular en educación

\_\_\_\_\_ Docencia

\_\_\_\_\_ Especialista en liderazgo

**Instrucciones:**

Evalúe cada pregunta incluida en este documento. Se necesita de su insumo en términos de la construcción de esta guía y si las preguntas cumplen con los aspectos de **adecuación** (lo que se pregunta genere información a base la pregunta de investigación), **pertinencia** (lo que se pregunta corresponde a la pregunta de investigación en forma acertada) y **claridad** (comprende plenamente el sentido y significado de la pregunta). Al evaluar, otorgue un **3** si considera que se cumple totalmente, un **2** si se cumple parcialmente y un **1** si no se cumple.

Pregunta de investigación:

**¿Cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo?**

Preguntas asociadas contempladas para la guía	Criterios de evaluación			Comentarios	Recomendaciones
	Adecuación 3 2 1	Pertinencia 3 2 1	Claridad 3 2 1		
Describa, en detalles, lo que recuerde del curso de capacitación para supervisores que acaba de completar.					
¿Cuál fue el propósito o propósitos de este curso de capacitación?					

<b>Preguntas asociadas contempladas para la guía</b>	<b>Criterios de evaluación</b>			<b>Comentarios</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Adecuación 3 2 1	Pertinencia 3 2 1	Claridad 3 2 1		
¿Considera que se logró el propósito del curso? Explique.					
¿Qué cosas nuevas aprendió en el curso? ¿Cuáles ya conocía?					
¿Qué opina en torno a la forma en que se presentaron los contenidos del curso? Explique.					
¿Qué aspectos cambiaría del curso? ¿Cuáles dejaría igual? ¿Por qué?					
¿Qué utilidad tiene lo aprendido en el curso para su desempeño como supervisor en la agencia? Explique					
Además del curso de capacitación, ¿qué otras oportunidades le han brindado la agencia para desarrollar su liderazgo como supervisor?					



Pregunta de investigación:

**¿Cómo las prácticas del liderazgo se operacionalizan en la agencia para promover la capacitación y desarrollo de los supervisores?**

Preguntas asociadas contempladas para la guía	Criterios de evaluación			Comentarios	Recomendaciones
	Adecuacidad 3 2 1	Pertinencia 3 2 1	Claridad 3 2 1		
¿En qué forma el curso de capacitación para supervisores, que le ofreció la agencia, lo ha preparado para ejercer como líder en su unidad? Explique.					
¿Qué prácticas de liderazgo realiza para cumplir con las tareas administrativas de su sección?					
¿Qué valores o principios guían sus prácticas como supervisor?					
¿Cómo logra promover oportunidades de aprendizaje para sus empleados?					

<b>Preguntas asociadas contempladas para la guía</b>	<b>Criterios de evaluación</b>			<b>Comentarios</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Adecuacidad 3 2 1	Pertinencia 3 2 1	Claridad 3 2 1		
¿Qué hace para desarrollar las fortalezas y mejorar las limitaciones de su equipo de trabajo?					
¿Qué importancia tuvo el proceso de capacitación administrativa para supervisores que completó en la agencia en el desempeño de sus labores como supervisor? Explique.					
¿Qué debe mejorar la agencia para que se faciliten los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en los supervisores?					

Pregunta de investigación:

**¿Cuál es el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la Agencia?**

Preguntas asociadas contempladas para la guía	Criterios de evaluación			Comentarios	Recomendaciones
	Adecuacidad 3 2 1	Pertinencia 3 2 1	Claridad 3 2 1		
¿Qué significado tiene para usted la capacitación del liderazgo que le ha provisto la agencia?					
¿En qué forma el curso de capacitación para supervisores ha influido en su forma de entender y ejercer el liderazgo en su área de trabajo? Explique.					
¿Qué retos específicos tiene la agencia en su centro de capacitación para facilitar el desarrollo del liderazgo en los supervisores?					
¿Qué oportunidades tiene la agencia al promover y desarrollar el liderazgo					

<b>Preguntas asociadas contempladas para la guía</b>	<b>Criterios de evaluación</b>			<b>Comentarios</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Adecuacidad 3 2 1	Pertinencia 3 2 1	Claridad 3 2 1		
mediante la capacitación?					
¿Desea añadir o comentar algo más acerca del curso X?					

## **APÉNDICE F**

Planilla para el análisis de documentos institucionales

### Planilla para el análisis de documentos institucionales

Nombre del documento: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración y/o revisión: \_\_\_\_\_

Preguntas que guiarán la identificación de los elementos Contestaciones (descripciones y/o anotaciones)	
¿Cuál es el propósito del documento desarrollado para evidenciar los procesos de capacitación administrativa para supervisores?	
¿Qué elementos se tomaron en cuenta para la creación del Manual Administrativo?	
¿Cómo se describen los roles del supervisor en ese documento?	
¿Cómo se expone la misión del programa de capacitación para supervisores en el documento?	
¿Cómo se expone la visión del programa de capacitación para supervisores en el documento?	
¿Cómo se exponen los valores del programa de capacitación para supervisores en el documento?	
¿Cómo se exponen los estándares utilizados?	
¿Cómo se representa el modelo que se utilizó para la creación del programa Capacitación Administrativa para Supervisores?	
¿Cómo se expone el uso de la literatura empírica en la creación del currículo?	
¿Cómo se expone el uso de la literatura teórica en la creación del Centro de Capacitación Administrativa de la Agencia?	

Preguntas que guiarán la identificación de los elementos Contestaciones (descripciones y/o anotaciones)	
¿Cómo se expone el uso de la literatura normativa en la creación del currículo?	
¿Cómo se ve integrado la teoría y la práctica en la capacitación administrativa para supervisores?	
¿Se observa alguna información acerca del liderazgo en los documentos oficiales de la Agencia?	
Comentarios u otros aspectos de interés en torno al documento revisado.	

## **APÉNDICE G**

Modelo Hoja de Consentimiento Informado para el Supervisor





DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN

22 de agosto de 2020

## HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL/LA SUPERVISOR/A

Título de la investigación

### **Perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo: Retos y oportunidades**

#### Descripción:

Usted ha sido invitado (a) a participar en una investigación sobre la experiencia del supervisor (a) acerca de los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo en su agencia. Esta investigación es realizada por Jorge I. Agosto Rodríguez, estudiante del nivel graduado de la Facultad de Educación, Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico.

El propósito de esta investigación es explorar las perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo. Se busca conocer cómo los supervisores describen el proceso de capacitación y desarrollo del liderazgo. Además, identificar las prácticas y estrategias utilizadas por la agencia gubernamental para promover y desarrollar el liderazgo. Finalmente, se pretende conocer el significado que los supervisores le atribuyen a las iniciativas y programas existentes de capacitación y desarrollo del liderazgo en la agencia.

Usted fue identificado (a) para participar en esta investigación por ser Supervisor (a) de esta Agencia. Como criterios de inclusión que debe observar el candidato a participar identificamos que debe: 1) haber completado el curso de tres meses de capacitación administrativa para supervisores; 2) llevar menos de un año desde su culminación y; 3) estar disponible para el proceso de entrevistas. Su participación será de forma confidencial y voluntaria. En este estudio se espera contar con la participación de un máximo de cinco supervisores/as.

Si acepta participar en esta investigación, se le solicitará que responda a una entrevista semiestructurada en el cual ofrecerá información a través de las preguntas breves relacionadas con el tema de investigación tales como: definición del proceso, significado, experiencia, descripción, origen, desarrollo, participantes, desarrollo profesional, beneficios, liderazgo y aprendizaje, entre otros; por un periodo de aproximadamente noventa (90) minutos en una ocasión. Esta entrevista se estaría realizando a través de una computadora o cualquier otro recurso electrónico para poder grabar el audio de sus respuestas. Asimismo, esta forma de entrevistar responde a la nueva realidad provocada por la pandemia del COVID-19 y, a fin de salvaguardar su salud y seguridad durante el proceso. Se considerarán quince minutos antes de comenzar para dar oportunidad a los participantes a conectarse, así como quince minutos al finalizar para preguntas finales y/o resumir. A través de la entrevista individual usted podrá ofrecernos su opinión, comentarios e ideas, relacionadas con el tema de forma voluntaria. Durante la dinámica pueden surgir otras preguntas sobre el tema. El investigador podrá tomar notas de sus observaciones.

### **Riesgos y beneficios**

Los riesgos asociados con este estudio conllevan un riesgo mínimo que podría surgir por alguna incomodidad que pueda sentir al tratar el tema. Estos riesgos se atenderán de la siguiente forma:

1. El investigador estará atento a cualquier situación que surja durante el proceso de la entrevista, para evitar cualquier incomodidad de parte de un (a) participante.
2. El ambiente para la entrevista, a través de la computadora u otro medio electrónico, será seleccionada por el colaborador. La entrevista podrá realizarse desde la computadora u otro medio que autorice la agencia gubernamental o alguna computadora o medio electrónico personal. De esta forma se pretende prevenir o minimizar los riesgos o incomodidades de los/las participantes. Sin embargo, si el/la participante sintiera incomodidad podrá rehusar contestar alguna pregunta durante de la entrevista virtual y se le reconocerá su derecho de no hacerlo
3. La participación es voluntaria. Por tanto, si decidiera retirarse de la investigación en cualquier momento, no representará ninguna penalidad ni pérdida de beneficios a los que el/la participante tiene derecho.
4. La investigación no tendrá beneficios directos para los (as) participantes.

Los beneficios esperados de esta investigación giran en torno a los procesos de capacitación para supervisores en torno al desarrollo del liderazgo y se procura que los resultados de la investigación promuevan la excelencia en el proceso capacitación o genere nuevos programas de desarrollo profesional en liderazgo.

## Confidencialidad

La identidad del (la) participante será protegida durante el análisis de la información y materiales que surjan de la investigación. Toda información que pueda identificar al (la) participante serán manejados confidencialmente. Solamente tendrán acceso a la información el investigador y la directora de la investigación. Los documentos específicos que se conservarán son: 1) las grabaciones en audio; 2) las transcripciones de las entrevistas y; 3) la hoja de consentimiento informado. Para esto se tomarán las siguientes medidas de seguridad: 1) Antes de la grabación de las entrevistas, se asignará un seudónimo a cada supervisor de forma que no pueda identificarse el nombre del participante; 2) Los documentos, materiales y la información digital recopilada serán almacenados por un máximo de 3 años en un *Jump Drive* (USB); 3) La información recopilada digital se borrará y los impresos se triturarán antes de desecharse y; 4) Al finalizar, se destruirá el artefacto de almacenaje y se borrará cualquier correo electrónico que contenga información del estudio. La destrucción del USB se hará sin menoscabo al medio ambiente y siguiendo recomendaciones de expertos en informática de la UPR u otra agencia de seguridad nacional y federal.

Además, la información que maneje en la computadora o dispositivo que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente. Las personas que tendrán acceso a la información será la directora de disertación y el investigador.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad de la investigación podrían requerirle al investigador la información obtenida en este estudio, incluyendo este documento.

## Derechos

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin penalidad alguna. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en específica. Ni su decisión de aceptar o rechazar participar en esta investigación ni los resultados se utilizarán para evaluar su ejecutoria como empleado en esta institución. Además, tiene derecho a grabar, imprimir y recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna duda o desea más información sobre esta investigación, por favor, comuníquese con Jorge I. Agosto Rodríguez al (787) 619-6323 o a la dirección electrónica: [jorge.agosto@upr.edu](mailto:jorge.agosto@upr.edu). También puede comunicarse con la Dra. Alicia Montañéz, directora del Comité de Disertación a la dirección electrónica: [alicia.montanez@upr.edu](mailto:alicia.montanez@upr.edu) o al (787) 764-0000, x .89219

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu).

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

_____	_____	_____
Nombre del participante	Firma	Fecha
_____	_____	_____
Nombre del investigador	Firma	Fecha

**APÉNDICE H**

Certificado de CITI PROGRAM



Completion Date 25-May-2020  
 Expiration Date 24-May-2025  
 Record ID 36728016

This is to certify that:

**Jorge Agosto**

Has completed the following CITI Program course:

**Investigaciones psicológicas, sociales o educativas**  
**Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con**  
**seres humanos**  
**1 - Stage 1**

(Curriculum Group )

(Course Learner  
 Group)

(Stage )

Not valid for renewal of certification  
 through CME. Do not use for  
 TransCelerate mutual recognition  
 (see Completion Report).

Under requirements set by:

**Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras**

**CITI**  
 Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at [www.citiprogram.org/verify/?wc946d457-aa3e-40c8-b0df-be9eb5705d62-3672801](http://www.citiprogram.org/verify/?wc946d457-aa3e-40c8-b0df-be9eb5705d62-3672801)

6

## **APÉNDICE I**

Autorización de CIPSHI

Universidad de  
Puerto Rico

COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS  
EN LA INVESTIGACIÓN (CIPSHI)

IRB 00000944

cipshi.degi@upr.edu - <http://graduados.uprrp.edu/cipshi>

**AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO**

**Número del protocolo:** 1920-199

**Título del protocolo:** Perspectivas de los supervisores de una agencia gubernamental ante los procesos de capacitación y desarrollo del liderazgo: Retos y oportunidades

**Investigador:** Jorge Iván Agosto Rodríguez

**Tipo de revisión:**  Inicial  Renovación

**Evaluación:**  Comité en pleno  
 Revisión expedita:  
 Categoría(s) de exención 45 CFR §46.104(d): **2 (iii)**

**Fecha de la autorización:** 25 de agosto de 2020

Además, el CIPSHI:

- Concedió la **dispensa** solicitada para modificar el procedimiento estándar de toma de consentimiento informado.

*Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, envíe el formulario de Notificación de Terminación de Protocolo.*

Decanato de  
Estudios Graduados  
e Investigación

18 Ave. Universidad STE 1801  
San Juan PR 00925-2512

787-764-0000  
Ext. 86700  
Fax 787-763-6011

Página electrónica:  
<http://graduados.uprrp.edu>



Jorge Ramos Feliciano  
Presidenta del CIPSHI o  
representante autorizado



## BIOGRAFIA DEL AUTOR

El autor de esta investigación, Jorge I. Agosto Rodríguez, inició su carrera profesional como maestro de Historia en el Departamento de Educación de Puerto Rico. Más tarde, impartió cursos de Administración de Empresas en la Universidad Central de Bayamón. En la actualidad, trabaja como Oficial de Adiestramiento en una agencia pública del País. Se especializa en el diseño de charlas motivacionales, adiestramientos, talleres y consultas de desarrollo profesional y personal tanto para la organización donde labora, así como, iglesias, organizaciones sin fines de lucro y comunidad en general. Nació el 6 de diciembre de 1976, en Río Piedras. Es hijo biológico de Gladys Rodríguez Alvelo y Amado Agosto Arroyo. A la edad de 2 años y medio, fue adoptado y sus padres fueron Carmen M. Díaz Camacho y Francisco Alvelo Díaz. Cursó todos sus estudios primarios y secundarios en el sistema de enseñanza público de Puerto Rico. En el año 2008, obtuvo un grado de Bachillerato en Pedagogía con especialidad en Historia-Nivel Secundaria de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. En el año 2012, obtuvo su Maestría en Relaciones Laborales de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano. Finalmente, en el año 2021, obtiene un grado doctoral en Educación con especialidad en Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Si desean contactarlo pueden escribir a su correo electrónico: [jorge.agosto@upr.edu](mailto:jorge.agosto@upr.edu)