



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Escuela de Psicología Organizacional**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA COORDINADORES DE CARRERA DE LA  
FACULTAD DE FILOSOFIA DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del  
título de Psicólogo Organizacional**

**Autores:**

Paul Andrés Fajardo Godoy  
Carlos Martín Solís Jaramillo

**Director:**

Mst. Mónica Rodas Tobar

**Cuenca – Ecuador**

2019

## **DEDICATORIA**

Dios, que con tu amor y bondad me permites disfrutar de todos mis logros, tu bendición ha sido mi fortaleza para alcanzar mis metas.

Mi Abuelita Carmen que siempre ha sido el pilar fundamental y me ha permitido plasmar mis sueños profesionales.

Mi Madre Silvia, Carlos y Alejandro que con sus palabras y ejemplo supieron guiarme día a día para desarrollarme personal y profesionalmente.

A una persona especial Priscila, que desde el día uno, me motivó a seguir y nunca rendirme, que supo orientarme y llenó mis días de confianza para finalizar con este proyecto.

**Paul Andrés Fajardo**

## **DEDICATORIA**

“La victoria favorece a los que se preparan”

Agradezco a Dios por darme cada día la oportunidad de soñar y despertar.

En la búsqueda incansable de ser una mejor persona me propuse lograr este objetivo, ahora, lo estoy logrando, esta meta cumplida quiero dedicar a mis padres, Carlos Solís S. y Fabiola Jaramillo O. que con la convicción de ser buenos padres han infundido valores importantes en mí y sin duda han hecho que este camino sea más sencillo.

Quiero mencionar también a mis hermanas Karla y Samantha que siempre han estado apoyándome en mis decisiones acertadas y equivocadas, he podido encontrar en ellas siempre un soporte para no desfallecer en el trayecto de cumplir mis objetivos.

**Carlos Martin Solís Jaramillo**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo manifestar mi total gratitud a mi mentora Mónica Rodas Tobar que desde el primer día me motivó, guio y desarrollo habilidades en mi persona y que a pesar de todas sus ocupaciones aceptó guiarnos, dirigirnos en este proyecto, gracias Moni por la confianza y optimismo que siempre mantuvo hacia mi persona.

Agradezco a la Universidad del Azuay por brindarme ese espacio valioso para la realización de mi Proyecto, agradecido por cada momento compartido en las aulas, que fue de gran ayuda para mi desarrollo, espero dar un aporte valioso a la institución.

A mi gran amigo Martin, colega y compañero de este proyecto que siempre estuvo dándome una mano y supimos sacar el presente trabajo adelante.

**Paul Andrés Fajardo**

## **AGRADECIMIENTO**

“En la vida siempre hay cosas que pedir, pero sin duda muchas más que agradecer”

Aprovecho la finalización de esta etapa de formación para agradecer a la Universidad del Azuay por la apertura en la ejecución de este proyecto, así como, a todos los docentes que han sido participes en este ciclo de aprendizaje que concluye ahora.

De forma especial quisiera agradecer a Mónica Rodas T. por brindarme sus conocimientos, experiencia y su apoyo desinteresado en mi formación como profesional.

Agradezco a mi gran amigo y ahora colega Paul Fajardo G. que después de habernos llenado de experiencias en la formación académica hoy estamos listos afrontar la vida laboral.

**Carlos Solís Martin Jaramillo**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
ÍNDICE.....	V
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
CAPITULO I .....	1
CAPITULO II .....	15
METODOLOGIA.....	15
CAPITULO III .....	17
RESULTADOS .....	17
PROGRAMA DE LIDERAZGO .....	22
PROGRAMA DE LIDERAZGO .....	23
DIRIGIDO A COORDINADORES DE CARRERA DE LA FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY. ....	23
MARCO CONCEPTUAL .....	29
MODULO LIDERAZGO .....	29
MODULO TRABAJO EN EQUIPO .....	30
MODULO COMUNICACIÓN EFECTIVA .....	31
MODULO INICIATIVA.....	32
ASSESSMENT PARA MEDIR COMPETENCIAS.....	33
PROCESAMIENTO .....	37
TECNICAS APLICADAS.....	38
TRABAJO EN EQUIPO.....	41
COMUNICACIÓN EFECTIVA .....	44
INICIATIVA .....	47
ASSESSMENT CENTER FINAL .....	51
TABLA DE CALIFICACION .....	53

HOJA DE TRABAJO .....	56
HOJA DESCRIPTIVA DE LOS VOLUNTARIOS, DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO .....	59
CAPITULO IV .....	61
Conclusiones .....	61
Recomendaciones .....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63

## **RESUMEN**

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo diseñar módulos de competencias, que permitirá mejorar el nivel de las destrezas relacionadas con el liderazgo en los coordinadores de carrera de La Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad del Azuay, el programa dará paso a buscar aspectos de mejora a nivel directivo en los líderes académicos, así como, desarrollar dichas competencias para el mejoramiento continuo basándose en los talleres de técnicas outdoor training y assessment center. A partir de este proyecto se desea trabajar con los líderes para que inspiren a sus colaboradores y realicen sus actividades de una manera diferente.

## ABSTRACT

This project aimed to design modules of competencies necessary to exercise strong leadership and achieve the institution's objectives. These modules will improve the level of leadership-related skills as an efficient alternative to obtain effective results with the career coordinators of the Faculty of Philosophy, Letters and Education Sciences of the University of Azuay. The program will determine aspects of management level improvement in academic leaders and will develop these skills for continuous improvement based on outdoor training and assessment center workshops. From this project, it is desired to work with the leaders to inspire their collaborators and carry out their activities in a favorable way for the organization.



  
Translated by  
Ing. Paúl Arpi

# **PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA COORDINADORES DE CARRERA DE LA FACULTAD DE FILOSOFIA DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

## **CAPITULO I**

### **Estado del arte**

De acuerdo con Lapo y Jácome (2015), desde el principio de los tiempos el liderazgo tiene un papel importante en la organización y los modos de producción en la sociedad, desde las civilizaciones antiguas, la edad media, la revolución industrial, en tiempos actuales, y en los próximos años la gestión del liderazgo y los estilos de liderazgo continuará en transformación a través de la historia.

Así, la literatura marca el inicio del liderazgo en las civilizaciones antiguas (Sumeria, Babilonia, China y Grecia), donde los líderes coordinaban esfuerzos con la comunidad, aportaban en la división natural del trabajo, administraban los recursos, controlaban a las personas y los procesos; en la época medieval los líderes eran terratenientes y ejercían poder con fines tributarios; en el siglo XV se abolió el feudalismo y el pueblo consigue la libertad; en el siglo XVII, la revolución industrial se destacaba por sus líderes burgueses y terratenientes que tenían el poder sobre la clase media y la clase popular que eran los subordinados; mientras que, en el siglo XX con el avance tecnológico y en el siglo XXI con la robotización, toman protagonismo los profesionales con especialización (Estrada, 2007; Lapo y Jácome, 2015); ocasionando que, en la actualidad se reconozca la importancia de procesos estratégicos que requieren de liderazgo en la alta gerencia y una cultura organizacional donde el talento humano es eje principal, siendo el líder un agente de transformación que conduce a las personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Lapo y Jácome, 2015).

En este mismo sentido, de acuerdo con King y Anderson (2002), la globalización, el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, y los cambios socioeconómicos, llevan a las organizaciones a plantearse estrategias de innovación para asegurar su competitividad; considerando, en el marco de la innovación, al capital humano con el factor principal de ventaja competitiva de las economías avanzadas. Al respecto, Pons

y Ramos (2012), agregan que, el papel que está jugando la innovación como factor de supervivencia de las organizaciones, es el motivo de que, en las últimas décadas, haya crecido cada vez más el interés por el estudio del liderazgo y dirección del talento humano. Esto, de acuerdo con Trujillo y Guzmán (2008), toma importancia si se considera a las organizaciones como sistemas complejos, cuyos cambios en gran parte, son determinados por la interacción dinámica entre los líderes y los colaboradores, donde la influencia del liderazgo es un proceso que toma especial importancia.

De ahí que, la innovación requiere que se replanteen los postulados tradicionales de organizaciones estables, entendiendo que la organización es más bien un sistema complejo y dinámico:

Desde el enfoque tradicional, las llamadas tácticas de influencia se dirigen hacia los seguidores para promover en ellos comportamientos deseados y el cambio organizacional esperado, lo que da énfasis al líder como sujeto. Por el contrario, desde la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos, se prioriza el liderazgo como proceso que emerge del sistema mismo a partir de las interacciones de poder e influencia que se dan en su interior para adaptarse (lejos del equilibrio) a las cambiantes condiciones del ambiente. (Contreras y Castro, 2013, p. 73)

De acuerdo con lo anterior, el nuevo líder debe convertirse en un facilitador, que, como tal, favorezca la movilización y transformación de la organización para que emerjan de ella, formas innovadoras de adaptarse a las realidades actuales. Al respecto, algunos autores señalan que las organizaciones deben expandir el campo de actuación sobre sus colaboradores, ir más allá de lo observable; es decir, influir positivamente en sus actitudes para provocar una movilización voluntaria en dirección a los objetivos organizacionales; esto, a través de mecanismos que relacionen el clima de innovación, los estilos de liderazgo y la gestión del Talento Humano (Charbonnier, El Akremi & Vandenberghe, 2010; Chang, Gong & Shum, 2011). Sobre esto, los mismos autores, han encontrado que el estilo de liderazgo que ejerza el directivo y las prácticas que aplique para gestionar el Talento Humano, son elementos que se destacan por encima de otros aspectos organizacionales, dada la proximidad con que los colaboradores perciben sus efectos; así, la manera en que el líder

se comporta es percibida por los trabajadores, y en base a ella, construirán su propia manera de actuar y encaminarse hacia los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el liderazgo es un proceso relacional y de trabajo colaborativo que emerge de la interacción entre los miembros; más no una práctica rígida, vertical y de superioridad centrada en el líder como sujeto (Contreras y Castro, 2013). Esto, no significa que el líder no requiera poder para llevar al grupo; sin embargo, dicho poder no debe ser impuesto y la influencia del líder no debe ser deliberada.

De acuerdo con Janssen, De Vliert & West (2004), para que un trabajador sea innovador, se requiere de un superior/líder que le provea la información, los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar sus capacidades, plantear y poner en prácticas sus ideas innovadoras, y, Janssen (2005) concuerda que contar con el apoyo de un líder empático facilita la creatividad y la innovación, mientras que, por el contrario, un líder crítico y controlador inhibe la innovación; por lo tanto, cuando el elemento humano se siente apoyado y respaldado por su líder, entonces, se eleva la percepción de su capacidad para aportar al ambiente de trabajo de manera innovadora. Según el estudio de los autores antes mencionados, se concuerda que los empleados consideran a sus líderes como actores clave dentro de la organización, son ellos quienes tienen el poder de facilitar o interrumpir el desarrollo de nuevas ideas que aporten a la consecución de los objetivos.

En este orden, el liderazgo en la actualidad es entendido como un fenómeno social y relacional que aparece en el contexto de la interacción de los individuos de la organización, siendo los propósitos del liderazgo: 1) facilitar la expresión de las expectativas y la visión de quienes participan directa o indirectamente con la organización; 2) facilitar la adaptación de la organización a su entorno por medio de la movilización o distribución del poder entre los miembros de la organización; 3) potenciar la diversidad y capacidades de los miembros de la organización por medio del reconocimiento de sus habilidades individuales y el apoyo a sus proyectos; 4) gestionar la comunicación y crear contextos propicios para desarrollar la creatividad e innovación (Contreras y Castro, 2013).

Entonces, considerando este preámbulo, se trata el liderazgo en el contexto académico; empezando por señalar que, las organizaciones son el conjunto de actores

sociales en interacción, que están organizados sobre una estructura formal de normas y autoridad, que se reúnen para lograr ciertos objetivos, para lo cual, cuentan con recursos o elementos instrumentales (Etkin, 2006; Claverie, 2013); además, las organizaciones establecen criterios de actuación (misión, visión, filosofía, valores) que guían a los miembros de la organización para alcanzar las metas; y, estos criterios de actuación también van dando forma a una cultura corporativa con la cual se identifican e involucran sus miembros, sintiéndose parte de la organización y uniendo esfuerzo por ella (Claverie, 2013).

En tal sentido, las universidades son organizaciones, pero pueden diferenciarse de otras organizaciones sociales debido a que sus objetivos organizacionales y la estructura (división y coordinación del trabajo) se fundamentan en la producción e intercambio de conocimientos, que es su principal recurso; sin embargo, fuera de ello, las universidades presentan las mismas necesidades que otra organización con fines comerciales, entre ellas, un correcto liderazgo (Clark, 1991 citado por Claverie, 2013).

En este contexto, Forde (2011) y Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa (2015) indican que, a lo largo de la última década, los programas de formación tradicionales dirigidos al desarrollo de líderes educativos, han sido criticados porque se han anclado en enfoques teóricos, se han delimitado a las aulas, no han dado relevancia a su práctica en realidades universitarias específicas, y no se han acoplado a las necesidades de los directivos en una nueva era ni la exigencia que impone la función directiva en estos días.

Al respecto, un estudio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014), señala que la realidad de América Latina y el Caribe en cuanto a las políticas de potenciación del liderazgo directivo escolar ha sido sólo recientemente investigada, encontrando que el liderazgo directivo, en materia educativa, está en proceso de cambio y ha implementado medidas entre las que se destacan: determinación de las responsabilidades de los líderes educativos, establecimientos de estándares de desempeño, inserción de sistemas de selección profesionalizados y transparentes, implementación de sistemas de evaluación, y programas de incentivos para el logro de resultados específicos. Sin embargo, señala la UNESCO (2014), persisten desafíos mayores, como la preparación y formación de los líderes, especialmente en Latinoamérica, donde no

se cuentan con políticas claras y coherentes que determinen las competencias de base a desarrollar en función de estándares de desempeño preestablecidos que aseguren la existencia de programas de calidad que logren brindar esta formación requerida.

Frente a ello, el interés en la formación de los líderes académicos ha motivado la realización de estudios para determinar las principales características que deben tener los programas de formación innovadores (Davis & Darling, 2012; Fluckiger, Lovett & Dempster, 2014; Weinstein et al., 2015). Así, por ejemplo, Davis & Darling (2012), basándose en el análisis de un estudio pionero en el tema de preparación de líderes académicos, describen los siguientes elementos que, entre otros, deberían considerar los programas de formación innovadores:

- Enfoque y valores claros sobre liderazgo y aprendizaje en torno al cual el programa se organiza de manera coherente.
- Currículum basado en estándares que enfatiza el liderazgo pedagógico, desarrollo organizacional y gestión del cambio.
- Prácticas o actividades en las instituciones educativas, con supervisión.
- Grupos de cohortes que crean oportunidades de colaboración y trabajo grupal hacia situaciones orientadas a la práctica.
- Estrategias de enseñanza activas, que vinculan teoría y práctica.
- Reclutamiento y selección rigurosa de candidatos y del staff de formadores.

Alineado con lo anterior, Weinstein et al. (2015), señalan que la formación de líderes académicos en los últimos años ha sido marcada por un nuevo enfoque de liderazgo, uno que busca dar respuesta a las nuevas responsabilidades y exigencias de los cargos directivos; por lo cual, las experiencias de sistemas académicos con buen desempeño han demostrado que la formación del liderazgo debe estar alineada a las competencias y prácticas que la literatura ha considerado cruciales para el ejercicio de la función y a los estándares de desempeño delineados en cada sistema educativo.

Por ello, varios autores resaltan la necesidad emergente de un liderazgo académico más allá de los límites de la organización escolar, lo cual, se conoce como: Liderazgo Sistémico, uno de los conceptos más novedoso en la literatura correspondiente a liderazgo

educativo, el cual está asociado a la creación de espacios de colaboración y aprendizaje en red, donde el Líder Sistémico, expande sus atribuciones para trabajar por el éxito de la organización y de los estudiantes, promueve el trabajo colaborativo y su sostenibilidad en el tiempo, y promueve la aplicación de los aprendizajes dentro del establecimiento (Simon, 2015; Boylan, 2016; Ahumada et al., 2016).

Sintetizando, esta manera de concebir el liderazgo como fuente de poder organizacional que potencia la innovación, tiene en la actualidad una especial importancia, considerando los constantes e impredecibles cambios que suceden en el mundo moderno. Los líderes, para gestionar el recurso humano que los sigue, deben reconocer la individualidad de sus colaboradores, potenciar la diversidad de talentos y capacidades de sus colaboradores, potenciar sus propias capacidades, y distribuir su poder de liderazgo, de manera que, la organización se adapte a las exigencias, en este caso, para que las carreras universitarias se adapten a las necesidades de la universidad y las exigencias del sistema educativo. Esto, implica que la figura del líder se replantee para formar directivos que influyan positivamente en sus seguidores; tal como lo dicen Contreras y Castro (2013): “los líderes deben potenciar las capacidades de las personas a través del reconocimiento de sus competencias, sus necesidades, motivaciones, intereses y todo aquello que los hace únicos” (p. 76), esto brindará mayores posibilidades para que la organización académica también se potencialice y garantizará su supervivencia.

### **Estilo de liderazgo y su efecto en la organización**

Una vez que se ha contextualizado el aporte que el líder puede brindar a la organización y su innovación, ahora bien, surge la interrogante: ¿qué tipo de líder o qué características de liderazgo favorecen a la organización?

Pedraja y Rodríguez (2004) realizaron un estudio para determinar los efectos del estilo de liderazgo en organizaciones públicas, los resultados hallados les permitieron asegurar que existen ciertos aspectos de la alta dirección que ciertamente influyen en la toma de decisiones estratégicas, y consecuentemente, en el posterior desempeño y eficacia de la organización; además que, el estilo de liderazgo puede influir en los procesos de trabajo

colaborativo, en el clima organizacional y el clima influye en la creatividad o productividad del equipo humano, y, todo ello, tienen un impacto en los resultados finales.

En tal sentido, Pedraja y Rodríguez (2004) encontraron que “el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas” (p. 63), el liderazgo participativo se caracteriza por líder directivo que realiza observaciones de apoyo a los miembros de su grupo. Así, el estilo de liderazgo influye sobre el equipo, el comportamiento del líder produce mecanismos de motivación que impacta en la conducta de quienes conforman la organización.

Por su parte, Janssen et al. (2004) señalan que existe una relación estrecha entre el estilo de liderazgo y el clima en la organización. En esta línea, un líder innovador provocará que los demás miembros perciban un clima de innovación y se proyecten hacia ella. Al respecto, se habla de la influencia del liderazgo en el clima organizacional, dado que, el clima tiene efectos directos en el proceso y el desarrollo de la organización, la percepción de que talento humano tenga sobre su lugar de trabajo, influirá en su actuar (Serrano y Portalanza, 2014)

El aporte de Janssen et al. (2004), lo señalan también Pons y Ramos (2012) quienes establecen que la eficacia de los resultados obtenidos después de poner en práctica ideas innovadoras de los empleados, dependerá, en gran medida, del estilo de soporte que brinde el líder directivo. De esta manera, Pons y Ramos (2012), encontraron que existe una correlación positiva entre el estilo de líder carismático y participativo con la satisfacción laboral, el compromiso organización y la eficacia del trabajo en equipo, esto, desde la percepción de los miembros de la organización (subordinados); además, estos estilos de liderazgo muestran resultados positivos sobre la efectividad en la gestión y resultados de los equipos de Investigación y Desarrollo (I+D), resaltando que el liderazgo consultivo potencia el *empowerment* de los empleados.

Por lo tanto, el líder, con su comportamiento, es el principal responsable del éxito o fracaso en la gestión de la organización y en cumplimiento o no de los objetivos organizacionales, el líder tiene a su cargo el progreso de la organización, puesto que, todas

requieren de alguien apropiado para dirigitas, así como, todo grupo humano requiere un líder a quien seguir (Serrano y Portalanza, 2014).

Con respecto a la organización universitaria, un estudio realizado por Peniche, Ramón y Rosario (2018), identificó que el líder directivo que aporta al éxito académico, es aquel que promueve la continua actualización de los docentes para un mejor desempeño profesional, fomenta espacios de participación de los estudiantes en diversas actividades y proyectos, busca con firmeza y logra un cambio en los estudiantes con proyección de aporte a la sociedad, fomenta y alienta las oportunidades de crecimiento de docentes y estudiantes con proyección de innovación académica. El reto del líder, en tanto directivo y administrador educativo, es elevar la calidad de los programas académicos.

### **Liderazgo directivo en organizaciones universitarias**

El liderazgo, tal como se ha venido anotando, es ampliamente estudiado en la actualidad; sin embargo, su complejidad no permite que sea fácilmente comprendido (Maureira, 2004; Peniche et al., 2018). De acuerdo con Peniche et al (2018), “su complejidad se hace evidente a nivel de la organización en general, sobre todo si se trata de una institución educativa, en donde el trabajo se basa esencialmente en las interacciones de distintos agentes educativos” (p. 87).

En tal sentido, señalan los autores que el estudio del liderazgo, en el contexto educativo, es más complejo aún en el nivel de educación superior, puesto que, se trata de ambientes autónomos, multivariados, escenarios particulares según sus objetivos de formación; por lo cual, la profesionalización y formación de los directivos en temas de liderazgo, es una pieza importante para la calidad educativa, que es el anhelo de toda organización académica.

En esta misma línea, la estructura de una universidad presenta ciertas particularidades que la caracterizan como una organización, y la vez, la diferencia de cualquier otra, así, por ejemplo, lo que para otras organizaciones es un escenario donde se articulan tareas y personas, para la universidad se trata de actividades de intercambio de los conocimientos; pero, en todas ellas, se requiere de una dirección con poder, autoridad y liderazgo. La

estructura de las universidades se basa en tres componentes: a) la variedad y ambigüedad de sus objetivos organizacionales; b) la diferencia horizontal y vertical al interior de la organización; y, c) la intangibilidad de su recurso principal: el conocimiento.

Variedad y ambigüedad de sus objetivos organizacionales: los objetivos son variados, están expresados en sus estatutos, hay objetivos para la universidad en general y objetivos por carrera, muchos de ellos hacen referencia a actividades clásicas que caracterizan el trabajo académico, como, la investigación y la extensión, lo cual implica la formación de profesionales para insertarlos en el mercado laboral, la formación de científicos y, principalmente, la transferencia y producción de conocimientos y tecnología para la comunidad (Claverie, 2013).

Diferencia horizontal y vertical al interior de la organización: en la universidad se observa una gran diferencia horizontal y vertical al interior, agrupan especialidades, facultades y carreras que representan un subsistema que concentra desarrollo de disciplinas y producción de conocimiento científico específico, por lo que, se fragmentan y diferencian dentro del gran sistema que conforma la universidad como un todo. Entonces, los académicos no limitan su trabajo al sistema conformado por la estructura de la organización universitaria, sino que, se implican en una estructura disciplinar mucho más amplia, incluso de alcance internacional, de la cual participan y colaboran para el intercambio de conocimientos, y, contrariamente a cualquier otra organización, en la universidad los distintos campos disciplinares tienen cierta autonomía operativa (Claverie, 2013).

Intangibilidad de su recurso principal, el conocimiento: el recurso principal que utiliza y produce la universidad es el conocimiento, que, al ser intangible, las actividades para su transmisión y producción son difíciles de sistematizar por medio de estructuras racionales de medios afines (Claverie, 2013).

Estas características de la universidad como organización, permiten visualizar la complejidad de la tarea del líder académico, y tener presente que, su formación en liderazgo requiere un tratamiento específico que considere estas diferenciaciones, por tanto, no se puede aplicar un programa genérico de capacitación puesto que no se trata de una organización como otras.

De acuerdo con el estudio de Lorenzo (2005) sobre las percepciones de los directivos académicos y las problemáticas que enfrentan dentro de las universidades, se ha encontrado que muchos ejercen, lo que conoce como: “liderazgo a la defensiva”, en tanto que, los directivos deben lidiar diariamente con colegas desanimados, con poco o nada de interés en lo académico y más preocupados por sus necesidades personales. Por su parte Peniche et al (2018) señalan que, en instituciones educativas donde se ha destacado un desempeño eficaz de los directivos, se ha encontrado que los procesos académicos y de aula también con eficaces; mientras que, en instituciones lideradas por directivos poco eficientes, las instituciones tampoco avanzan hacia la calidad y presentan procesos ineficientes.

En este contexto, Peniche et al (2018) establecen que la labor de los directivos de instituciones educativas eficaces se caracteriza por la incorporación de los docentes al equipo directivo cuando se trata de decisiones importantes. De igual manera, Frost (2010), mencionó que el liderazgo es un factor que desarrolla influencia, y esta, lleva a la producción de conocimiento en diferentes niveles (estudiantes, docentes, la universidad como organización y el sistema dentro del cual operan), lo cual, es fundamental para hacer frente a los desafíos de innovación y calidad educativa. Respaldo esta idea, Lorenzo (2005) y Peniche et al (2018), señalan que la formación y capacitación en liderazgo es una propuesta de mejora para la organización que no se puede cuestionar, siendo su implementación “no solo imprescindible, sino ilusionante para los directivos y para todos los que comparten el mismo proyecto educativo del centro” (Peniche et al., 2018, p. 87).

De acuerdo con, Sierra (2016) “un líder académico debe cumplir con el siguiente perfil: tener visión sostenible de futuro, poseer sentido de lo pedagógico y, tener un enfoque de innovación y desarrollo humano” (p. 115). En relación a esto, se considera que el líder debe tener competencias, que son los conocimientos, habilidades y actitudes del saber hacer y saber ser, lo cuales se expresan en comportamientos que son necesarios para un desempeño superior, y en resultados a largo plazo (Sierra, 2016). Esta misma autora identifica tres grupos de competencias que requiere un líder académico: competencias estratégicas, competencias tácticas y competencias operativas:

Competencias estratégicas: a) liderazgo centrado en principios y valores de la organización, b) emprendimiento para poner en marcha soluciones novedosas, c) inteligencia

emocional para promover el crecimiento intelectual y emocional del equipo, d) orientación al cliente (estudiantes y grupos de interés) y, e) orientación de resultados hacia el logro de resultados.

Competencias tácticas: a) gerenciamiento estratégico para vincular la misión y visión de largo plazo en el trabajo cotidiano, b) negociación y relaciones para concretar acuerdos y alianzas que generen valor.

Competencias operativas: a) trabajo en equipo para conseguir resultados comunes y compartidos, b) gerenciamiento táctico para establecer prioridades y darles seguimiento hasta su cumplimiento, c) relaciones interpersonales para alcanzar resultados comunes y compartidos, d) empoderamiento para un desempeño sostenible que le permita asumir nuevos retos y responsabilidades, e) orientación al mejoramiento continuo para aprender de la experiencia y avanzar hacia la calidad (Sierra, 2016).

Por lo tanto, estas consideraciones se deberán tener en cuenta al momento de organizar y planificar la capacitación orientada a líderes académicos con visión innovadora y sostenible, de modo que permita guiar a sus subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos de la carrera como subsistema, aportando así, a los objetivos de la universidad. Es importante resaltar que las competencias son evidenciables, por lo mismo existe un método de evaluación que nos permite conocer el nivel de desarrollo de las mismas, esto se denomina Assessment Center.

### **Assessment Center**

El Assessment Center tiene un origen singular que se remonta al fin de la I Guerra Mundial, en la Alemania de los años 20, cuando su derrotado ejército empieza a evaluar las causas de esta situación, encontrando que, una de las causas fue la cualificación baja de sus oficiales y las tropas; por lo cual, se impuso una selección efectiva que garantice contar con mandos necesarios para un excelente desempeño de sus funciones. Es entonces que, Rieffert, psicólogo del ejército plantea las primeras formas a los que ahora se conoce como Assessment Center, considerando múltiples indicadores relacionados con el desempeño del

individuo, y que, fue reforzado en Boston por Murray (1938), profesor de la Universidad de Harvard y fundador de la Sociedad psicoanalítica de Boston (Olaz, 2017). Con el tiempo, se ha venido afinado la metodología del Assessment Center y la forma de entrenar a los profesionales que lo aplican, pero fue en 1989, que se estableció un concepto para esta evaluación:

Se trata de una evaluación estandarizada de la conducta, fundamentada en múltiples datos, observadores entrenados y variadas técnicas, donde los juicios sobre la conducta son mayormente provenientes de simulaciones especialmente planteadas y desarrolladas para dicha evaluación, la cual se integra cualitativa y cuantitativamente (Grados, 2004, p. 21).

El Assessment Center o Entrevista de Evaluación Situacional, es muy común, especialmente, cuando se trata de puestos directivos, los cuales requieren poseer una serie de habilidades que difícilmente se puede evaluar en una entrevista individual como las que, comúnmente, se realizan en las organizaciones, y es que, el Assessment Center es un método de evaluación poco habitual, de duración más extensa, donde participan varias personas al mismo tiempo (Díaz, 2003).

El principio básico del Assessment Center es identificar y evaluar comportamientos y conductas que tienen que ver con unas competencias que se buscan y se valoran para cierto puesto de trabajo, en este caso, el puesto directivo de una institución de educación superior (Pautt, 2014). Para ello, la evaluación utiliza, además del test, varias tareas o actividades para observar en vivo y en directo, por ejemplo, su manera de trabajar, organizarse, resolver situaciones, comunicarse, liderar, su argumentación, su razonamiento, su manera de trabajar en grupo; lo cual, permite al postulante plantearse ¿qué haría yo en esta situación?, ¿qué competencias se requieren?

Con base en lo anterior, Hemelin, Lieves y Robertson (2007) plantean una serie de criterios necesarios para definir un Assessment Center:

- Se incluyen dos o más métodos durante su aplicación, por lo menos debe existir un individual y otro grupal.

- Uno o más asesores se encargan de observar el comportamiento de los evaluados en, por lo menos, uno de los ejercicios de simulación.
- Los métodos de evaluación del desempeño deben estar integrados en un proceso estadístico.
- El proceso de evaluación debe tener una duración de, por lo menos, dos horas.

El estudio “El assessment center como herramienta de evaluación en el espacio europeo de educación superior” realizado por Olaz (2017), establece que la combinación de diferentes tareas y herramientas, que caracteriza al assessment center, permite profundizar mucho más en las capacidades cuantitativas y cualitativas de cada individuo en relación al grupo. Así, uno de los aspectos que da sentido y coherencia al Assessment Center, es la posibilidad de medir la cualificación a través de un conjunto de pruebas inspiradas en una selección de competencias; entendiendo *cualificación* como lo “formal” (capacidades adquiridas y reconocidas por el sistema educativo), y las *competencias* como lo “no formal” (capacidades adquiridas por la experiencia personal y profesional) (Olaz, 2017).

Es de suma importancia, que al iniciar el método del Assessment Center, se vinculen las técnicas de Outdoor Training; ya que permite visualizar que competencias se debe ir mejorando durante el desarrollo del mismo.

### **Outdoor Training**

Por su parte, el outdoor training surge también en el marco de una guerra, la II Guerra Mundial, en la Alemania de los años 40, cuando se funda la primera escuela basada en el aprendizaje experimental. Su origen tiene que ver con el fin de la guerra, mientras los barcos alemanes hundían a los buques mercantes británicos, cuando se observó que, entre los marineros que esperaban ser rescatados luchando en aguas muy frías, el índice de supervivencia era mayor en los veteranos que en los jóvenes, lo cual llevó a Holt y Hahn a establecer que la razón de esta situación no era la falta de conocimientos o habilidades físicas de aquellos jóvenes, sino su falta de comprensión de sus propios recursos físicos, emocionales y psicológicos. Esto llevó a Kahn a proponer el aprendizaje en la naturaleza y el aire libre como aula para ayudar a los participantes a descubrir y manejar sus propios recursos internos, “para aumentar la autoconfianza, mejorar el trabajo en equipo, desarrollar

habilidades de dirección y valores, reforzar competencias, reforzar la responsabilidad, etc.” (Ramos y Duque, 2015, p. 32).

En tal sentido, National Training Laboratories (1970), citado por Reinoso (2008), señala que una persona aprende el 5% de lo que escucha, el 10% de lo que lee, el 20% de lo que ve y oye simultáneamente, y el 75% de lo que vivencia o descubre por sí misma. Con base en esta premisa, el Outdoor Training se entiende como un método de entrenamiento vivencial que, además, según Reinoso (2008), se ha convertido en una poderosa e innovadora herramienta de formación del Talento Humano en las organizaciones, el cual combina la lúdica, la superación de obstáculos, la actividad física, el trabajo corporal, el contacto con la naturaleza, el trabajo grupal, la reflexión, y la aplicación de lo aprendido a la vida diaria; todos ellos, recursos y medios que llevan al individuo a tomar riesgos para encontrar soluciones y conseguir objetivos y metas.

El estudio realizado por Díaz y Ramírez (2011) sobre nuevas metodologías para el desarrollo de las competencias organizacionales, demostró que, en la relación costo-beneficio, la metodología de Outdoor Training se equipara a un sinnúmero de capacitaciones en aula o *e-learning*, que no cumplen con los objetivos formativos de la misma manera, de modo que, una sola jornada de capacitación con Outdoor Training, permite cumplir los objetivos de forma más efectiva y a menor costo, que varias jornadas de capacitación formal.

Mientras que, el estudio de Ramos y Duque (2015) sobre la aplicación de Outdoor Training para la formación y desarrollo del talento humano desde las competencias emocionales en docentes universitarios; encontró que, un programa de este tipo, diseñado específicamente para un grupo de docentes, demostró que los sujetos experimentales mejoran sus niveles en cuatro dimensiones: Autoconocimiento, Autogestión, Conciencia Social y Gestión de Relaciones, e incrementan los niveles de competencias como: Iniciativa, Conciencia Organizacional, Autoconfianza, Ser Digno de Confianza, Liderazgo y manejo de conflictos; por lo tanto, es un método excelente para el desarrollo de competencias y gestión del capital humano.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGIA**

Esta es una investigación que tiene un alcance descriptivo con un enfoque metodológico cualitativo.

Este alcance se evidencio en el taller Modelado de Perfil por Competencias (MPC), del autor Dr. Jaime Moreno Villegas – Alfredo Paredes Asociados y que además utiliza el departamento de Talento Humano del Hospital del Rio para levantar perfiles por competencias, adecuando la herramienta a la realidad de la Universidad del Azuay, aplicado a los Coordinadores de Carrera de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Nuestra unidad de análisis son los Coordinadores de Carrera de la Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad del Azuay, que cumplen los siguientes criterios de inclusión:

1. Facultad con mayor antigüedad
2. Carreras con formaciones en salud mental y áreas sociales.
3. Diversidad de carreras sociales.

La metodología nos permite determinar las actividades esenciales después de ponderar las mismas bajo un análisis que incluye la frecuencia, la importancia y la dificultad de las actividades ( $f+(I*C)$ ), los Coordinadores de Carrera, además, determinaron sus percepciones a las fortalezas y comportamientos eficaces y eficientes para poder dirigir una carrera profesional en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, mencionaron las expectativas sobre los contenidos de los módulos que son descritos en la presente investigación y como mejorar el liderazgo en base a las competencias. (Anexo 1).

Para la realización de los módulos se planificó utilizar varios recursos metodológicos de aprendizaje de acuerdo con la realidad de los coordinadores de la facultad como los bio datos (edad y género), es por ello que la propuesta de los módulos incluye técnicas outdoor training

y assessment center como metodología que desarrollará las competencias organizacionales determinadas anteriormente en el MPC.

El libro base para determinar las técnicas ha sido QUICKSILVER (Rohnke y Butler, 1995, Publishing Co) en el texto encontramos ejercicios relacionados al desarrollo de competencias y destrezas específicas.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS**

La población estudiada desempeña un rol esencial y estratégico en la conducción de los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en cada una de sus carreras, es importante mencionar que el rol de líder que cada uno ejerza en su equipo de trabajo, será de suma importancia para lograr objetivos importantes para la institución.

Se busca fortalecer las destrezas seleccionadas de acuerdo con la metodología MPC y de esta manera desarrollarlas mediante los módulos del programa de liderazgo propuesto. Por lo mismo considerando la Misión de la Universidad del Azuay “Formar personas con pensamiento crítico, comprometida éticamente con la sociedad, que aporta a la ciencia y al conocimiento para lograr el desarrollo integral de nuestro entorno”. Recuperado de <https://www.uazuay.edu.ec/launiversidad#vision-mision-principios>

A continuación, se describe los resultados del levantamiento de perfiles por competencias, así como, la planificación y descripción de los módulos para el desarrollo de destrezas.

#### **Resultado I:**

Se realizó el Modelado Perfiles por Competencias (MPC), en la cual se determinó las cinco actividades esenciales y con el diccionario de destrezas previamente analizado bajo el criterio de competencias vinculadas con las habilidades directivas, se seleccionaron dos destrezas por actividad, a continuación, la herramienta utilizada.

# HERRAMIENTA PARA TALLER MPC

Coordinadores de Carrera - Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

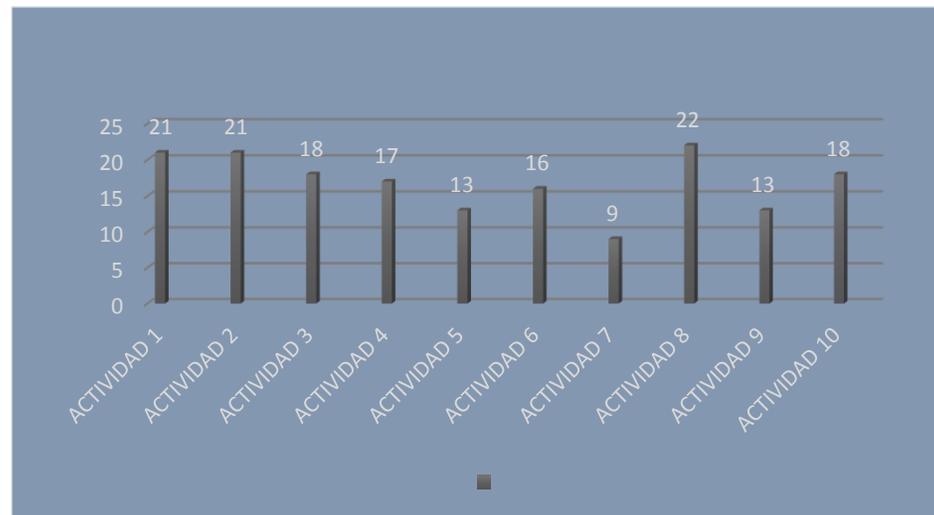


**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
FACULTAD	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación				
CARGO	Coordinadores de Carrera				
DEPENDENCIA JERARQUICA	Subdecanato				
NUMERO DE OCUPANTES	6				
DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE FUNCIONES DE CARGO					
#	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE ACTIVIDADES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Coordinar proyectos de investigación y vinculación	1	5	4	21
2	Seleccionar y fortalecer las líneas de investigación	1	5	4	21
3	Planificar y organizar las practicas pe-profesionales	3	5	3	18
4	Analizar y resolver situaciones académicas de los estudiantes	5	4	3	17
5	Analizar y resolver situaciones académicas y administrativas de los docentes	4	3	3	13

6	Coordinar con diferentes departamentos de la Universidad del Azuay para aspectos académicos y administrativas	4	4	3	16
7	Gestionar recursos y fondos bibliográficos	1	4	2	9
8	Diseñar procesos de promoción de la carrera	2	5	4	22
9	Diseñar procesos de admisión de la carrera	1	4	3	13
10	Asistir a las reuniones de comité	3	5	3	18

### Funciones esenciales



FUNCIONES ESCENCIALES				
#	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE ACTIVIDADES	DESTREZAS	DESTREZAS
1	Diseñar procesos de promoción de la carrera	22	Iniciativa	Trabajo en equipo
2	Coordinar proyectos de investigación y vinculación	21	Liderazgo	Pensamiento estratégico
3	Seleccionar y fortalecer las líneas de investigación	21	Pensamiento analítico	Pensamiento crítico
4	Planificar y organizar las practicas pe-profesionales	18	Planificación	Toma de decisiones
5	Asistir a las reuniones de comité	18	Comunicación efectiva	Toma de decisiones

Se puede evidenciar que para cada una de las funciones esenciales se asignaron dos destrezas, sin embargo, para la estructuración de los módulos se escogieron cuatro competencias que agrupan todas las destrezas necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Las competencias a trabajar en los módulos son: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva e Iniciativa, entendiendo que dentro de estas cuatro competencias principales se pueden trabajar indirectamente el resto de destrezas que obtuvimos previamente, dentro de Liderazgo se podrá trabajar Pensamiento Analítico y Estratégico, así como, en Iniciativa se trabajará Toma de decisiones y Pensamiento Crítico, bajo esa misma perspectiva las competencias de Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva integran en ellas Planificación, de esta forma buscamos que el análisis sea integral y los resultados se pueden evidenciar en el diseño de los módulos .

MATRIZ DE COMPETENCIAS	
Competencia	Descripción
Liderazgo	Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.
Comunicación Efectiva	Escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva
Iniciativa	Actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
Trabajo en Equipo	Colaborar y trabajar coordinadamente con los demás.



## **Resultado II**

En segunda instancia se ha trabajado en el diseño de los módulos del programa de liderazgo propuesto, el mismo que ha sido enfocado al desarrollo de las competencias que deberían poseer los coordinadores de carrera, bajo previo análisis se determinó que las técnicas utilizadas en los módulos debían ser adaptadas a la realidad de la institución el resultado a continuación.

### **PROGRAMA DE LIDERAZGO**

**DIRIGIDO A COORDINADORES DE CARRERA DE LA FACULTAD DE  
FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY.**

### **ELABORADO POR:**

PAÚL ANDRÉS FAJARDO GODOY  
CARLOS MARTÍN SOLÍS JARAMILLO

2019 – 2020

## **PROGRAMA DE LIDERAZGO**

### **DIRIGIDO A COORDINADORES DE CARRERA DE LA FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

#### **1. Descripción:**

Este trabajo tiene como propósito diseñar módulos de competencias enfocadas al desarrollo del liderazgo, el mismo que permitirá una mejora en la gestión de los coordinadores de carrera, además, el programa dará paso a comprender que hay destrezas específicas que deberían ser potencializadas y buscar aspectos de progreso a nivel directivo.

#### **2. Objetivos:**

- Generar un espacio de aprendizaje y reflexión sobre las destrezas de los coordinadores de carrera.
- Analizar resultados del Assessment Center de retroalimentación antes y después del taller.

#### **3. Temas:**

Los contenidos del taller están centrados en:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Iniciativa

#### **4. Metodología.**

De acuerdo con los objetivos planteados se utilizará método inductivo y deductivo, en el cual se establecerá primero una base conceptual de las competencias a trabajar, posteriormente, técnicas outdoor training y assessment center que permitirán cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

#### **5. Técnicas:**

Para este programa se emplearán técnicas integrativas y expresivas, de esta forma, se evidenciarán aspectos internos que pueden ser fortalezas o limitantes a nivel personal e interpersonal.

Las técnicas expresivas permiten que los participantes entren en contacto con su interior y que lo vinculen con el entorno en el que se desenvuelven, promoviendo una expresión libre de sus necesidades y sentimientos, es decir que la persona tenga la oportunidad de establecer una liberación de sus emociones de forma adecuada.

En cuanto a las técnicas integrativas, el objetivo es agrupar aspectos importantes que incluyen a la personalidad, dichos aspectos no necesariamente son iguales a los miembros del equipo de trabajo, es por ello que al utilizar este tipo de técnicas buscamos generar momentos de unificación de criterios y pensamientos.

#### **6. Duración:**

16 horas. (Reparto de horas especificada en la agenda)

#### **7. Recursos:**

RECURSOS
Bandera por equipo
Hojas de papel
Silla por participante
Arcilla-Tabla-Copias
Hilo
Copias-Hojas de papel-marcadores
Copias
Ovillo de hilo
Aros-Pelotas de tenis
Bombas de agua
Hojas de papel-Copias

#### **8. Beneficiarios:**

**Directos:**

- Coordinadores de carrera de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad del Azuay.

**Indirectos:**

- Decano y Subdecano
- Profesores
- Estudiantes

**9. Fechas y horarios:**

A definir por las autoridades

**10. Lugar:**

Hacienda la Trabana

11. Agenda específica del taller

<h2 style="text-align: center;">AGENDA DE ACTIVIDADES</h2> <p style="text-align: center;">Coordinadores de Carrera Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.</p>				 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DEL AZUAY</b></p>	
<b>ASSESSMENT CENTER INICIO</b>					
ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIA	TIEMPO	RECURSOS	FACILITADORES
1	El Constructor	Toma de decisiones	15	Fichas Lego	Equipo Consultor
		Planificación y Organización	15		
		Liderazgo	15		
		Manejo de conflicto	15		
		Trabajo en Equipo	15		
		Iniciativa	15		

## LIDERAZGO

ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIA	TIEMPO	RECURSOS	FACILITADORES
2	Toca la bandera	Liderazgo	45 minutos	Bandera por equipo	Equipo Consultor
3	El círculo	Liderazgo	45 minutos	Ninguno	Equipo Consultor
4	Toca la bandera	Liderazgo	35 minutos	Hojas de papel	Equipo Consultor

## TRABAJO EN EQUIPO

ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIA	TIEMPO	RECURSOS	FACILITADORES
5	Dirección de la silla	Trabajo en equipo	35 minutos	Silla por participante	Equipo Consultor
6	Arcilla	Trabajo en equipo	40 minutos	Arcilla-Tabla-Copias	Equipo Consultor
7	Tela de araña	Trabajo en equipo	40 minutos	Hilo	Equipo Consultor

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIA	TIEMPO	RECURSOS	FACILITADORES
8	Dibujo en la espalda (Sensaciones)	Comunicación efectiva	35 minutos	Copias-Hojas de papel-marcadores	Equipo Consultor
9	Foto proyección	Comunicación efectiva	40 minutos	Copias	Equipo Consultor
10	Ovillo de Hilo	Comunicación efectiva	40 minutos	Ovillo de hilo	Equipo Consultor

<b>INICIATIVA</b>					
ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIA	TIEMPO	RECURSOS	FACILITADORES
11	Isla de Pelotas de tenis	Iniciativa	40 minutos	Aros-Pelotas de tenis	Equipo Consultor
12	Bomba de Agua	Iniciativa	30 minutos	Bombas de agua	Equipo Consultor
13	Isla desierta	Iniciativa	40 minutos	Hojas de papel-Copias	Equipo Consultor
<b>ASSESSMENT CENTER FINAL</b>					
ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIA	TIEMPO	RECURSOS	FACILITADORES
14	El lider Manda	Liderazgo	60 minutos	Ninguno	Equipo Consultor
15	Caracteristicas del liderazgo	Liderazgo	120 minutos	Hojas de trabajo, lapiz para los colaboradores	Equipo Consultor

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **MODULO LIDERAZGO**

Es primordial hoy en día estar a la vanguardia en el mundo laboral, así como definir los parámetros adecuados para desarrollar modelos de liderazgo que se adapten a una organización determinada.

El liderazgo abarca temas importantes como: planificación, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, pensamiento crítico, toma de decisiones, etc. Por lo mismo un buen manejo de liderazgo permite crear vínculos entre el líder y sus colaboradores y por ende puede fortalecer factores que determinen un buen rendimiento en sus actividades.

**El liderazgo organizacional** es un ámbito fundamental a tener en cuenta para desarrollar líderes que aporten significativamente a las organizaciones, es decir, en el área profesional. Líderes deben existir en todas las facetas de la vida porque cuando un grupo está adecuadamente liderado, es mucho más fácil y sencillo llegar a los objetivos marcados. Existen diferentes estilos de liderazgo, pero el más adecuado para llevar a cabo en el mejoramiento continuo es el transformacional ¿y por qué de un liderazgo transformacional?, porque este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Pues bien, después de enfocarnos en la teoría del liderazgo, cabe destacar que es el eje para el funcionamiento de una organización y aplicar las presentes técnicas nos llevaran a un propósito de mejora en saber dirigir cada carrera de la Universidad de una manera eficaz y eficiente.

## **MODULO TRABAJO EN EQUIPO**

Es importante que empecemos mencionando algunos conceptos básicos de trabajo en equipo que nos brindan algunos autores, el objetivo es entender el contexto y los factores determinantes de este módulo y lo que pretendemos trabajar en esta competencia.

Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común. (Díaz. S., 2003)

Es un grupo energizado que se ha comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad. (Álvarez, J., 2005)

Dentro de las organizaciones la competencia de trabajo en equipo se ha vuelto trascendental en el objetivo de desarrollar a los miembros de los equipos de trabajo, el impacto que genera potencializar competencias como esta se ve reflejada en los resultados que consiguen.

Las exigencias que supone el medio laboral han dado paso a que las instituciones se preocupen por trabajar en destrezas no solamente individuales sino también que incluyan la adaptación de todos los que conforman un equipo de trabajo.

En la realidad de este proyecto y de acuerdo a las necesidades de trabajo que surgieron es evidente que el trabajo en equipo es una competencia que necesita ser trabajada con los coordinadores de carrera, dicho esto, a continuación, se proponen técnicas que permitirán desarrollar esta competencia.

## **MODULO COMUNICACIÓN EFECTIVA**

La Real Academia Española de la Lengua, define a la comunicación como “un proceso mediante el cual se puede transmitir información entre un emisor y un receptor”.

Es necesario reconocer que la comunicación es el motivo en gran parte de lo que se generan en el interior de las organizaciones, pero también hay que decir que no es posible trabajar sin ella; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se tornan deficientes.

Berjano y Pinazo (2001) menciona a la comunicación efectiva, el relacionarse entre dos o más individuos ya que representan una forma esencial de conducta a las personas que los rodean.

Así mismo la comunicación se adapta al ambiente que se va desarrollando en cada contexto, por lo que puede evidenciarse en un modo no verbal o a su vez transmitirla a través de símbolos. Sin embargo, es imposible separar a la comunicación dentro de la vida cotidiana ya que nos estamos expresando constantemente y a su vez se entiende que todo comportamiento va a comunicar algo. Adaptarse a una organización es sumamente importante y para lograr es necesario que desde un principio exista conexión entre los colaboradores, miembros del equipo de trabajo, por lo mismo es relevante gestionar comunicación y crear contextos para el desarrollo de la creatividad e innovación (Contreras y Castro, 2013).

¿Cuándo la comunicación de vuelve eficaz? Cuando el receptor entiende lo que el emisor le trata de decir y no existen mayores distorsiones y el mensaje llega de tal manera que las acciones se puedan ejecutar de manera eficiente. Para llegar a desarrollar una comunicación efectiva es importante el deseo de participación de cada colaborador, el implicarse a los métodos establecidos por una organización y el deseo de escuchar y comprender a la otra persona

## **MODULO INICIATIVA**

Al hablar del término iniciativa, se puede interpretar como la proactividad ante situaciones nuevas, el generar ideas y procesos innovadores que un buen líder debe desarrollar, por lo tanto, al ejecutar esta competencia básicamente ayudará a desempeñar de mejor manera culturas ya establecidas para adaptarse con mayor facilidad. El tener iniciativa significa proponerse objetivos, así como planificar y organizarse, por lo mismo el adquirir iniciativa es tener esa autoconfianza que permite que las actividades se desarrollen de manera eficaz y eficiente. Esto requiere, entre otras cosas, reflexión individual y ejercicio de responsabilidad tanto en el ámbito personal, social y laboral, lo cual favorecerá que el individuo sea cada vez más autónomo.

La iniciativa es una competencia básica que permite tomar conciencia del entorno y actuar sobre el mismo ya que busca la capacidad de idear, definir y afrontar proyectos significativos ante los cambios que se presentan en la sociedad y es una guía ante el desarrollo académico, social y personal (Contreras Jordán, 2009).

La iniciativa va de la mano con el innovar, y a su vez mejorar aspectos para dar soluciones a diversas situaciones. Un buen nivel de iniciativa otorga la capacidad de trazarse metas, organizar acciones ante los objetivos que uno se ha propuesto y tener la persistencia adecuada hasta obtener resultados deseables.

Uno de los objetivos primordiales para fomentar el sentido de la iniciativa y desarrollar las habilidades es obtener (creatividad, autoconfianza, exclusividad, autonomía). Ya que con esas habilidades las personas pueden elaborar nuevas ideas, analizar nuevas soluciones y tomar decisiones siempre con el fin de un mejoramiento continuo.

## ASSESSMENT PARA MEDIR COMPETENCIAS

### Ejercicio: (el constructor)

#### Instrucciones para el participante

Usted es jefe de construcción y bajo su mando está un equipo de dos personas.

Usted dispone de materiales de construcción (fichas de lego) y su tarea consiste en:

1. Construir algo con el material proporcionado.
2. Construir la estructura con la ayuda del equipo de personas asignadas.

Solo hay dos requerimientos que usted debe observar.

1. La estructura debe ser construida con los materiales asignados.
2. El tiempo para decidir lo que se construirá y la construcción de la estructura es de 20 minutos. Al cumplirse el tiempo termina la actividad de usted y su equipo, independientemente de que la estructura esté terminada o no.

SI TIENE INQUIETUDES NOTIFIQUE AL EXAMINADOR(A)

A continuación, se presenta la lista de chequeo que será completada por los observadores del panel.

LISTA DE CHEQUEO
Estándares para calificar las competencias del assessment: Construcción con Legos
<b>Objetivo:</b> Medir varias competencias relacionadas con liderazgo.
<b>Estándar de calidad / criterio de conformidad:</b> El candidato debe lograr en la mayoría de las competencias al menos una calificación de cuatro.
<b>Criterios de no conformidad:</b> Cuando en al menos cuatro de las competencias evaluadas tengan un nivel menor a tres puntos.
<b>Procedimiento de uso de la lista de chequeo:</b> La lista se debe aplicar mientras se observa el desempeño del participante durante la simulación. Se deben marcar aquellos ítems cuyo comportamiento fue efectivamente evidenciado en la simulación. Se pueden eliminar algunos estándares si se consideran no aplicables.
<b>Competencias medidas:</b> Toma de decisiones, Planificación y Organización, Liderazgo, Manejo del conflicto, Trabajo en equipo, Iniciativa.

<b>TOMA DE DECISIONES</b>
Obtener información y ponderar los probables costos y beneficios
El / la participante ...
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir
2. Hace preguntas a su equipo para comprender mejor sus sugerencias.
3. Propone una idea.
4. Escucha los comentarios de su equipo.
5. Toma una decisión sobre qué construir.
6. Explica con claridad a su equipo lo que construirán.
Número de estándares: 6
Nota. El participante no puntúa en la competencia si simplemente comunica lo que se construirá sin preguntar nada a su equipo.

<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>
Establecer cursos de acción y detallar la manera en cómo se efectuará el trabajo
El / la participante.
1. Proporciona instrucciones sobre cómo iniciar la construcción.
2. Clarifica la tarea a cada miembro.
3. Ofrece aclaraciones para guiar el trabajo de cada miembro.
4. Sugiere varias ideas sobre cómo hacer la tarea.
5. Durante la construcción, da indicaciones para coordinar el trabajo de los miembros.
6. Toma en cuenta las sugerencias de los miembros respecto a la tarea.
7. Menciona los límites de tiempo de la tarea.
Número de estándares: 7

<b>LIDERAZGO</b>
Dirigir a otros de modo que logren objetivos y se sientan motivados
El / la participante
1. Usa frases para animar al grupo (ej., “lo hacen bien”, “buen trabajo”, etc.).
2. Durante la tarea, hace comentarios o preguntas que denotan interés en el trabajo que hacen los miembros.
3. Ofrece sugerencias o retroalimentación a los miembros sobre la tarea que hacen.
4. Ofrece razones convincentes para mantener al equipo en la tarea.
5. Sustenta su punto de vista con razones o argumentos lógicos (no se chequea este ítem si el participante usa solo motivos emocionales, ej., “deja de ser problemático” o juicios de valor “deja de ser vago”).
6. En caso de necesidad, usa su autoridad para hacer que los miembros hagan lo que tienen que hacer.
7. Ante cuestionamientos, inicia diálogos para entender el punto de vista del otro (no marca este ítem si hace confrontaciones o contraataques).
Número de estándares: 7

<b>MANEJO DE CONFLICTO</b>
Escuchar e indagar las razones del empleado para clarificar la importancia de cumplir con el proyecto a pesar de los problemas
El / la participante
1. Escucha las razones de los colaboradores para oponerse.
2. Realiza preguntas para indagar y obtener mayor información respecto a las razones del empleado para su oposición.
3. Explica al empleado porque se ha tomado la decisión en la construcción o porque es necesario cumplir con la tarea.
4. Hace preguntas o comentarios para retomar la tarea a pesar de las inquietudes.
5. Propone soluciones a los problemas que se presentan.
6. Usa un tono de voz firme cuando se trata de defender los intereses de la organización, manteniendo el autocontrol.
7. Hace preguntas para dirigir la atención del grupo a la tarea y disminuir el conflicto
Número de estándares: 7

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
Colaborar y trabajar de manera coordinada con los demás.
El / la participante.
1. Realiza su tarea en coordinación con lo que hacen los demás.
2. Comparte información / recursos para apoyar a los demás.
3. Ofrece sugerencias para resolver dificultades en la tarea.
4. Da indicaciones para que el trabajo que cada uno hace pueda empatar luego.
5. Da sugerencias constructivas a los demás para facilitarles la tarea.
6. Menciona o recuerda el objetivo que tiene el grupo.
7. Ofrece ideas para solucionar el conflicto del grupo.
Número de estándares: 7

<b>INICIATIVA (INCLUYE COMUNICACIÓN NO VERBAL)</b>
Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.
El / la participante.
1. Mantiene contacto visual permanente con los colaboradores.
2. Utiliza las manos para resaltar su comunicación verbal.
3. Genera ideas para mejorar el objetivo planteado.
4. Se evidencia autoconfianza al poder direccionar el trabajo.
5. Analiza nuevas soluciones con el equipo de trabajo.
6. Mantiene la calma a pesar de algunas reacciones negativas de los colaboradores.
7. No utiliza frases o comentarios que generen actitudes defensivas en los colaboradores (por ejemplo: “usted está mal informado”, “está equivocado”, “me sorprende lo que dice”, etc.).
Número de estándares: 7

**Otras observaciones:**

Señale cualquier otra observación que considere relevante. Utilice términos descriptivos o conductuales; no realice interpretaciones ni valoraciones.

.....  
 .....  
 .....

FIN DE LOS ESTÁNDARES

## PROCESAMIENTO

Cuente el número de estándares marcados en cada competencia y utilizando la tabla de evaluación que se muestra a continuación, califique cada competencia:

COMPETENCIAS	TOTAL DE ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
Toma de decisiones	6	
Planificación & organización	7	
Liderazgo	7	
Manejo del conflicto	7	
Trabajo en equipo	7	
Iniciativa	7	
Total	41	

### TABLA DE EVALUACIÓN

NIVEL	SIGNIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES
1	Incipiente: el candidato tiene pocos comportamientos que muestren la competencia, los cuales están alejados de prácticas consideradas como efectivas.	Menos del 20% de estándares
2	Bajo: El candidato muestra pocos comportamientos efectivos y prevalecen acciones inconsistentes u omisiones de prácticas claves de la competencia.	Alrededor del 25% de estándares
3	Moderado: el candidato muestra algunos comportamientos efectivos en la competencia. Sin embargo, omite algunas acciones importantes o ejerce otras sin mayor impacto.	Alrededor del 50% de estándares
4	Desarrollado: el candidato muestra acciones efectivas, consistentes y con impactos positivos. Rara vez evidencia comportamientos que, sin llegar a ser inefectivos, reducen en cierto grado el impacto de sus acciones.	Alrededor del 75% de estándares
5	Destacado: el candidato muestra un dominio completo de la competencia. Sus acciones son efectivas, consistentes y de alto impacto. Una persona en este nivel es considerada como experta o modelo en la competencia considerada.	Alrededor del 100%

© 2008. Jaime Moreno. Derechos Reservados.

## TECNICAS APLICADAS

### LIDERAZGO

**Nombre de la técnica:** Toca la bandera

**Competencia a trabajar:** Liderazgo

**Objetivos:**

- Desempeñar habilidades relacionadas con la protección.
- Fomentar la motivación del grupo.
- Identificar al (a los) líder(es) del grupo.

**Tiempo:** 45 minutos aproximadamente

**Procedimiento:**

- Se crean dos grupos con el mismo número de participantes de manera aleatoria.
- Se divide el terreno de juego por la mitad. De manera que cada equipo tiene su espacio propio.
- Se trata de que los jugadores de cada equipo asalten el lado contrario, tomen en posesión la bandera del equipo rival y, finalmente, se lo lleven a su campo.
- Si un jugador es interceptado por un rival en el campo ajeno, deberá tocar la bandera del equipo contrario para no ser eliminado.
- **Discusión:** gana el equipo que se lleve antes la bandera de sus rivales a su campo contrario. Si pasado el tiempo estipulado con el facilitador ninguno lo ha conseguido, se puede dar un tiempo extra o bien, otorgar el puesto de ganador al equipo que menos eliminaciones haya sufrido.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Qué importancia tiene para ustedes pensar en un plan de acción para la actividad?

¿Qué características debe tener la persona que ocupa el rol de líder en la dinámica?

**Nombre de la técnica:** El círculo

**Competencia a trabajar:** Liderazgo

**Objetivos:**

- Identificar al (a los) líder(es) del grupo.
- Identificar el tipo de liderazgo.

**Tiempo:** 40 minutos aproximadamente

**Procedimiento**

- Se pedirá a los integrantes del grupo que se pongan en círculo y se tomen de las manos.
- Después, se les dirá que vayan formando distintas figuras, estando unidos de las manos. Ejemplo: un triángulo, una estrella, una casa, etc.
- **Discusión:** lo realmente importante de esta dinámica no es el resultado de las figuras, sino cómo fluye la comunicación y cuáles son las personas que toman la iniciativa a la hora de realizar los ejercicios. Para finalizar, debe haber un espacio de reflexión en el que se aborden estos temas y todos los integrantes del grupo tengan la oportunidad de expresar su opinión.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Cuáles son las destrezas que ayudaron a cumplir la consigna de la actividad?

¿Qué tan importante fue escuchar a nuestro compañero de equipo en las tareas asignadas?

**Nombre de la técnica:** Aviones de papel

**Competencia a trabajar:** Liderazgo

**Objetivos:**

- Contribuir a reforzar las habilidades del líder.

**Tiempo:** 45 minutos aproximadamente

**Procedimiento:**

- Dividir al grupo en subgrupos. Cada uno de ellos, debe elegir a un líder.
- Se les da 20 minutos para que cada grupo diseñe su modelo propio de avión y confeccione varios, en función del número de integrantes.
- Por grupos, cada integrante tiene una oportunidad de aterrizaje.
- Gana el equipo que más aviones haya lanzado de manera correcta a la pista de aprendizaje.
- **Discusión:** en el momento de reflexión, se preguntará a los líderes qué tareas desempeñaron durante el tiempo de construcción y, también, a los miembros del grupo cómo se sintieron a lo largo de la dinámica, si fueron escuchados, qué tuvieron en cuenta para elegir el líder, etc.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Cuáles son las características que hicieron determinar al líder del grupo?

¿Qué tan importante es aprender de nuestros compañeros cosas que tal vez no podíamos hacer?

## TRABAJO EN EQUIPO

**Nombre de la técnica:** Dirección de la silla

**Competencia a trabajar:** Trabajo en equipo

**Objetivos:**

- Desarrollar habilidades de comunicación para lograr un objetivo en común
- Fortalecer el compañerismo en los miembros del equipo

**Tiempo:** 35 minutos aproximadamente

**Procedimiento:**

- Formar al equipo de trabajo con una silla para cada participante
- El objetivo es que la silla se mantenga en equilibrio y al soltar no dejar caer la silla del compañero de la derecha
- Todos los participantes deberán cumplir la misma consigna, de otro modo, empezaremos desde cero.
- La activada acaba cuando los participantes regresen al sitio de inicio.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Cuáles fueron las fortalezas más importantes de nuestro compañero de lado en la dinámica?

¿Cómo se sienten al poder lograr un objetivo grupal?

**Nombre de la técnica:** Arcilla

**Competencia a trabajar:** Trabajo en equipo

**Objetivos:**

- Analizar la cooperación de los miembros del equipo.
- Lograr consensos en el equipo de trabajo para cumplir la meta asignada.

**Tiempo:** 40 minutos aproximadamente.

**Procedimiento:**

- Formar equipos de trabajo 4 a 5 personas.
- Facilitar la arcilla y pedirles que formen un dibujo con la arcilla. Cada participante debe tener una función dentro del equipo.
- Todos los participantes deben opinar para lograr el objetivo.
- Discusión sobre las anomalías que se fueron presentando y como pudieron solucionar.
- Realizar un feedback a todos los grupos

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Qué tan importante es conocer nuestras limitaciones dentro de la actividad?

¿Qué hicimos para vencer las adversidades que se nos presentó en las consignas? (enfocar al trabajo en equipo)?

**Nombre de la técnica:** La Tela de araña

**Competencia a trabajar:** Trabajo en equipo

**Objetivos:**

- Desarrollar la capacidad colectiva y resolver conflictos.
- Fomentar la confianza del equipo.

**Tiempo:** 40 minutos aproximadamente

**Procedimiento:**

- Se trata de que todas las personas participantes pasen a través de una "telaraña" sin tocarla.
- Utilizando la cuerda, construir una telaraña entre dos lados (árboles, postes) de unos dos metros de ancho.
- El grupo debe pasar por la telaraña sin tocarla, es decir, sin tocar las cuerdas. Podemos plantearle al grupo que están atrapados en una cueva o una prisión y que la única salida es a través de esta valla electrificada. Hay que buscar la solución para pasar los primeros con la ayuda de los demás; luego uno a uno va saliendo hasta llegar al nuevo problema de los últimos.
- Feedback: ¿Cuáles fueron las dificultades que surgieron? ¿Cómo se tomaron las decisiones? ¿Qué tipo de estrategia se siguió? ¿En qué se parece a las actitudes que hemos evidenciado en nuestra realidad?

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Cuál es la importancia que le damos a identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo?

¿Cuáles fueron los factores determinantes para cumplir con la actividad asignada?

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

**Nombre de la técnica:** Dibujo en la espalda

**Competencia a trabajar:** Comunicación efectiva

**Objetivos:**

- Identificar factores determinantes de la comunicación
- Trabajar en la comunicación no verbal

**Tiempo:** 35 minutos aproximadamente

**Procedimiento:**

- Se dividirá al grupo en dos subgrupos
- Cada miembro del grupo debe sentarse detrás de un compañero del equipo
- La persona que está al final tendrá una hoja con un dibujo determinado por los facilitadores de la actividad
- Este dibujo tendrá que ser replicado por las personas que están delante hasta llegar al inicio de la fila
- El dibujo será realizado con el dedo índice en la espalda del compañero
- Se puede dibujar varias veces sin embargo no se puede hablar ni dar características del dibujo
- La persona que está al inicio de la fila tendrá una hoja y un lápiz para poder dibujar lo que sintió en su espalda
- Al final se comparan los dibujos con los originales y la retroalimentación se hacen con perspectivas de los participantes de la actividad.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Cuándo y porque es necesaria poder comunicarnos con los miembros del equipo de trabajo?

¿Qué hacer cuando los resultados no son los esperados y esto se debe a una mala comunicación? (Compromisos por cada participante)

**Nombre de la técnica:** Foto Proyección

**Competencia a trabajar:** Comunicación efectiva

**Objetivos:**

- Permitir que cada persona se exprese libremente.
- Identificar cómo cada uno se describe y determinar fortalezas en los miembros del equipo

**Tiempo:** 40 minutos

**Procedimiento:**

- El dinamizador divide al grupo por subgrupos, en función del número de participantes en la actividad.
- Le ofrece a cada subgrupo una fotografía y les pide que, de manera individual, escriban qué sucedió antes de la foto, qué ocurre en el momento de la foto y qué pasará después.
- Cuando hayan acabado, uno a uno comparte con sus compañeros su narración. Debaten entre todos e intentan llegar a una situación común.
- Cada subgrupo elige a un compañero que exponga delante de los demás compañeros
- Discusión: el dinamizador debe guiar el debate para que cada uno pueda aplicar estas situaciones a su vida diaria.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Qué se pudo evidenciar al expresar nuestros sentimientos y emociones con los miembros del equipo de trabajo?

¿De qué manera cree que debemos ser escuchados?

**Nombre de la técnica:** Ovillo de hilo

**Competencia a trabajar:** Comunicación efectiva

**Objetivos:**

- Identificar las fortalezas y debilidades que poseen cada miembro del equipo
- Generar un espacio de reflexión sobre los aspectos a mejorar

**Tiempo:** 45 minutos

**Procedimiento:**

- El facilitador del grupo introducirá el tema en cuestión. Esta técnica es aplicable en distintos ámbitos y momentos por los que pasa un grupo. Lo importante es que haya confianza y cada uno pueda expresarse con libertad. En este caso se direccionará a que los miembros del equipo expongan sus debilidades y fortalezas respectivamente.
- Consiste en que la persona que tiene el ovillo de lana comparta con el grupo aquellos aspectos a mejorar o ciertas debilidades en el área de trabajo.
- A continuación, debe pasar el ovillo al compañero que quiera
- Éste debe comentar aspectos bajo la misma consigna y agarrar el ovillo. A continuación, se lo pasará a otro compañero.
- La dinámica acaba cuando hayan participado todos.
- Desenredar el ovillo será el último paso, para pasar al compañero deberá comprometerse con los miembros del equipo a que las debilidades mencionadas en la primera parte de la actividad vayan satisfaciéndose con las fortalezas y compromisos adquiridos.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Qué es lo más importante de conocer a las personas con la que realizamos la actividad?

¿Cómo podemos sentir más confianza al escuchar y ser escuchados?

## **INICIATIVA**

**Nombre de la técnica:** Islas de Pelota de Tenis

**Competencia a trabajar:** Iniciativa

**Objetivos:**

- Desarrollar iniciativas en un periodo corto de tiempo.
- Mejorar el ánimo de todos los participantes.

**Tiempo:** 40 minutos

**Procedimiento:**

- Primero todos los participantes deben tener un pie dentro del aro, de 2 a 4 personas al comienzo.
- El grupo tiene un minuto para la estrategia y la discusión. durante este minuto de estrategia, los jugadores pueden mover los aros, reorganizar la cantidad de personas en un aro, repartir a los jugadores en diferentes aros y diseñar los planes que crean que ayudarán a lograr un total más alto de puntos.
- Para la primera ronda, coloque los aros en forma circular con aproximadamente 1 metro entre los aros.
- Una vez que un jugador ha puesto un pie dentro de un aro, no puede cambiarlo hasta la siguiente ronda.
- Cualquier jugador dentro de un aro puede golpear la pelota, pero dos jugadores del mismo aro no pueden golpear la pelota consecutivamente. Si los jugadores del mismo aro hacen golpes consecutivos, la puntuación vuelve a cero.
- Siempre que la pelota toca el suelo, la puntuación vuelve a cero. Y si durante el juego, si un jugador sale de un aro, la puntuación vuelve a cero.

- El equipo tendrá tres rondas de dos minutos cada una para lograr su puntaje más alto. Cada jugador del aro que golpee la pelota tendrá 1 punto. El tiempo corre y no se detiene incluso cuando la pelota está en el suelo.
- El facilitador puede elegir ayudar, es responsable de recuperar la pelota cuando toca el suelo y volver a empezar.
- Gana el equipo que más veces golpee la pelota y su puntaje final al terminar los dos minutos sea más alta.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Qué importancia tiene la destreza de iniciativa en la actividad?

¿Resulta más fácil realizar un plan previo antes de intentar resolver alguna actividad?

**Nombre de la técnica:** Bomba de Agua

**Competencia a trabajar:** Iniciativa

**Objetivos:**

- Crear espacios de creatividad en los participantes.
- Mantener una elevada organización dentro del equipo de trabajo

**Tiempo:** 30 minutos

**Procedimiento:**

- Parados en un círculo, pídeles a todos que tiren sus bombas de agua a una altura de al menos 1.5 metros y que den dos pasos en el círculo formado, e intenten atrapar las bombas de agua.
- Las Bombas atrapadas son puntuaciones positivas y por cada participante que no tenga en sus manos una bomba de agua porque no pudo atrapar es la puntuación negativa de los grupos para esa ronda.

- Después de una discusión, pida al grupo que haga todos los intentos que desee, para lograr el resultado de que atrapen todas las bombas de agua con el objetivo de lograr la tarea.
- Todos ganan cuando logren los participantes atrapar las bombas lanzadas.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Cómo se vinculan las actividades anteriores con esta dinámica?

¿La coordinación entre los miembros del equipo es una destreza que sería importante desarrollar?

**Nombre de la técnica:** Isla desierta

**Competencia a trabajar:** Iniciativa

**Objetivos:**

- Crear imaginación en los participantes, con el fin de cumplir altas expectativas.
- Desarrollar ideas que permitan ser más dinámicos a la hora de iniciar un proyecto.

**Tiempo:** 40 minutos aproximadamente.

**Procedimiento:**

- Se divide a los participantes en grupos de 6 como máximo y se les entrega un caso impreso. Deben sentarse alrededor de una mesa y cada uno de ellos dispone del caso. Tienen 10 minutos para resolverlo.
- El caso es el siguiente: “Están en un avión y se dirigen a unas vacaciones. Sin embargo, ha habido un accidente en el avión y ustedes son los únicos supervivientes a bordo del bote, que está a punto de hundirse por el peso. A pocos kilómetros ven una isla desierta, a la que pueden llegar si aligeran el peso del bote.

- Aquí hay 12 objetos, que debes clasificar por prioridad. Primero hacer una clasificación individual y después discuten entre ustedes el orden de prioridad de los objetos hasta que lleguen a un consenso”.
- El listado es:
  - 5 paquetes de pañales
  - 1 revólver sin munición
  - 20 litros de agua potable
  - 1 paquete de cigarros
  - 1 caja registradora con dinero en diferentes monedas
  - 5 kilos de carbón
  - Hilo y anzuelos
  - 2 botellas de Whisky
  - 1 paracaídas que no lleva las instrucciones
  - 1 mechero de oro
  - 1 espejo
- Lo más relevante: conservar aquello que permita señalar a los aviones, como un espejo o el paracaídas; lo que permite hacer fuego (mechero, carbón), lo que les ayuda a sobrevivir (pesca, agua), y aquello con lo que pueden curarse (el alcohol).
- Llegar a un acuerdo, creando iniciativa en el equipo de trabajo.

**Preguntas de reflexión:** (Es importante trasladar las preguntas al ámbito laboral)

¿Qué genera en ustedes resolver problemas en equipo?

Generar compromisos sobre las competencias trabajadas durante la jornada

Este programa de liderazgo es una base para iniciar el desarrollo de las competencias establecidas anteriormente, el mismo puede ser modificado o ampliado de acuerdo a las necesidades que la institución evidencie a futuro.

## **ASSESSMENT CENTER FINAL**

### **¡EL LÍDER MANDA!**

#### **OBJETIVO:**

- Identificar las características del estilo de liderazgo.
- Identificar las habilidades para escucha activa.
- Lograr iniciativa mediante planificación e ideas firmes.

#### **TIEMPO:**

60 minutos

#### **TAMAÑO DEL GRUPO:**

Ilimitado

#### **LUGAR:**

Un salón amplio bien iluminado.

#### **MATERIAL:**

Ninguno

## DESARROLLO

- El instructor solicita a los participantes se pongan de pie y formen una fila.
- El instructor pide un voluntario para que desempeñe el rol de líder quien se deberá ubicar de frente a la fila.
- El instructor explica que el líder dará diferentes órdenes y que para que sean cumplidas deberá haber dicho antes la siguiente consigna “EL LÍDER MANDA...”, por ejemplo: “El líder manda que levanten el pie izquierdo”. Sólo cuando se diga la consigna, la orden debe cumplirse.
- Los participantes perderán si no cumplen la orden o cuando NO se diga la consigna y la realicen. Por ejemplo: “El líder dice que se sienten”, los que obedecen pierden, ya que la consigna es: “El líder manda”.
- Las órdenes deben darse lo más rápidamente posible para que el juego sea ágil. Para hacer perder a los participantes es bueno repetir varias órdenes correctas rápido y luego decir una falsa: “El líder manda que canten, el líder manda que bailen, el líder manda que levanten la mano derecha, el líder quiere que griten.
- El líder que tarde más de cinco segundos entre orden y orden perderá.
- Los participantes que pierdan: salen del juego, entregan una prenda o el grupo les impone un castigo.
- El ejercicio termina cuando queda un sólo participante o cuando quedan pocas personas y siguen jugando sin perder.

- El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### **CALIFICACIÓN DE OBSERVADORES**

<b>LIDERAZGO</b>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>PLANIFICACION</b>	

### **TABLA DE CALIFICACION**

#### **Liderazgo**

A: Usa su autoridad para hacer que los miembros hagan lo que tienen que hacer.

B: Regularmente falla al designar la tarea

C: No proporciona ninguna idea al equipo

#### **Comunicación**

A: Es elocuente, sigue el ritmo, expresa de forma verbal y no verbal.

B: Sigue el hilo de la actividad, a veces crea confusión.

C: No sabe expresar las actividades a realizar.

#### **Planificación**

A: Demostró tener clara la idea, por lo que se prestó para ejecutarla.

B: Tuvo errores, sin embargo, con ideas supo lograr el objetivo.

C: No planifico y se lanzó a ver cómo le va en la actividad.

## **¡CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO!**

### **OBJETIVOS**

- Analizar los resultados individuales y grupales en la toma de decisiones.
- Desarrollar los valores que sustentan las características del liderazgo.

### **TIEMPO:**

120 minutos.

### **TAMAÑO DEL GRUPO:**

12 participantes Divididos en 2 subgrupos (seis personas)

### **LUGAR:**

Aula normal

Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

### **MATERIAL:**

Fácil Adquisición

Hoja de Trabajo de las Características del Liderazgo, para cada participante.

Hoja Descriptiva de la Situación de las Características del Liderazgo, para cada participante.

Hoja Descriptiva de los Voluntarios, de las Características del Liderazgo, para cada participante.

Lápiz para todos los participantes.

## DESARROLLO

- I. El instructor distribuye una Hoja de Trabajo a cada participante. Les da diez minutos para llenarla en forma individual.
- II. El instructor recoge las Hojas de Trabajo y les comunica a los participantes que serán los encargados de la selección de personal. Los divide en subgrupos de seis personas cada uno.
- III. Cuando los subgrupos están acomodados en el salón, el instructor distribuye una copia a cada participante de: la Hoja Descriptiva de la Situación y la Hoja Descriptiva de Voluntarios. Los participantes cuentan con diez minutos para hacer su selección individualmente. Posteriormente los subgrupos cuentan con treinta minutos para escoger cinco presidentes, entre los voluntarios.
- IV. Cada subgrupo comparte sus elecciones y explican sus razones en las que se fundamentaron.
- V. El instructor conduce una discusión sobre el ejercicio con todo el grupo, con base en los hechos precisos de la información que utilizaron para valorar.
- VI. El instructor reparte nuevamente a cada participante la Hoja de Trabajo Características del Liderazgo. Se pide a cada subgrupo que llegue a un marcador por consenso.
- VII. En la discusión final, el instructor se enfoca, a las características de Liderazgo mostradas durante todo el ejercicio.
- VIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida.

## HOJA DE TRABAJO

### CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

NOMBRE \_\_\_\_\_

GRUPO \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Debajo de la columna marcada con “Marcador Individual”, jerarquice las doce características abajo mencionadas. Ponga el número uno (1) antes de la característica que es más importante en un buen líder, el número dos (2) para la segunda característica, etc. La característica marcada con el número doce (12) será la menos importante. Después el grupo dará por consenso, un orden en el que cada uno estará de acuerdo. Este marcador se anotará bajo la columna “Marcador del Grupo”.

MARCADOR INDIVIDUAL	MARCADOR DEL GRUPO	C A R A C T E R Í S T I C A S
_____	_____	<b>A</b> Mantiene orden en las reuniones la mayor parte del tiempo.
_____	_____	<b>B</b> Es amigable y sociable.
_____	_____	<b>C</b> Tiene nuevas e interesantes ideas. Es creativo.
_____	_____	<b>D</b> Escucha y trata de comprender a los demás.
_____	_____	<b>E</b> Es firme y decisivo, no duda.
_____	_____	<b>F</b> Admite fácil y abiertamente los errores.
_____	_____	<b>G</b> Se asegura que cada persona comprenda lo que espera de él o ella.
_____	_____	<b>H</b> Provee de oportunidades y apoya actividades, para que los miembros del grupo tomen decisiones.
_____	_____	<b>I</b> Emplea el aplauso frecuentemente y escasamente la crítica.
_____	_____	<b>J</b> Está deseoso por comprometerse.
_____	_____	<b>K</b> Sigue estrictamente las reglas y los procedimientos establecidos.
_____	_____	<b>L</b> Nunca expresa ansiedad o insatisfacción frente a los demás.

## HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Usted es uno de los seis coordinadores, que planearán un programa de actividades de fin de semana, para la Empresa. La tarea del grupo es la de elegir para ese evento, a los cinco Presidentes de los comités. Doce personas se han ofrecido como voluntarios. Las funciones de los 5 Presidentes serán las siguientes:

1. **EVENTOS SOCIALES.** Desarrollar actividades que integren a los participantes y a los invitados en un ambiente de diversión y entretenimiento.
2. **EVENTOS CULTURALES.** Estimular interés en el aprendizaje y en el conocimiento a través de exhibiciones, Conferencias, discusiones, mesas redondas, etc., en un ambiente de descubrimiento.
3. **RELACIONES PÚBLICAS.** Hacer la publicidad previa al evento, reportar su desarrollo y la clausura, a través del periódico y medios de difusión.
4. **HOSPEDAJE Y COMIDAS.** Preparar menús, incluyendo los refrigerios, y proporcionar habitaciones y alimentos para los invitados.
5. **FINANZAS.** Planear, presupuestar y administrar el dinero, vender los boletos de admisión, llevar la cuenta de los gastos y preparar un reporte financiero.

Usted debe elegir cinco presidentes para los comités, tomando en cuenta los voluntarios anotados en la Hoja de Descripción de los Voluntarios.

COMITÉ	SELECCIÓN DE PRESIDENTE DE COMITÉ	
	ELECCIÓN INDIVIDUAL	ELECCIÓN EN GRUPO
1. Eventos Sociales	_____	_____
2. Eventos Culturales	_____	_____
3. Relaciones Públicas	_____	_____
4. Hospedaje y Comida	_____	_____
5. Finanzas	_____	_____

## **HOJA DESCRIPTIVA DE LOS VOLUNTARIOS, DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO**

**JUAN:** Es un veterano del ejército, con buena experiencia de combate en Vietnam, aunque es algo frío e impersonal, es una persona excelente para la organización y planeación. En el pasado fue responsable en gran parte del éxito del “Día de Donación de Sangre”.

**ROBERTO:** Es un atleta muy conocido y muy popular entre el sexo femenino. El béisbol ha sido su única actividad en los últimos años. Es un perfeccionista, sin embargo, se frustra fácilmente cuando trabaja con otros.

**FRANCISCO:** Es un activista político. Parece estar continuamente involucrado en algunas causas o manifestaciones. Ha probado sus cualidades de liderazgo, organizó una publicidad negativa en contra de los supermercados, con mucho éxito para su comunidad.

**MARÍA:** Es una mujer muy atractiva y popular, que ha participado en gran número de concursos de belleza. No ha estado involucrada en actividades orientadas a la tarea, excepto para ayudar a decorar el salón de baile del Club Campestre después de haber sido electa como reina.

**JOSÉ:** Es tímido e introvertido; el que sea voluntario es sorprendente. Se han corrido rumores de que está visitando a un siquiatra una vez a la semana. El que ocupe una posición de liderazgo, podría ser una actividad terapéutica para él.

**ELENA:** Es muy franca y a veces raya en la grosería. Generalmente es voluntaria en muchas actividades, pero rara vez la eligen. Es, sin embargo, muy activa y persistente en el trabajo que se le asigne.

**ROSA:** Realizó un excelente trabajo como líder, para uno de los partidos políticos, durante las pasadas elecciones. Sus puntos de vista políticos la ponen en conflicto con Francisco, por lo que se pelean a menudo. Actualmente tiene algunos problemas matrimoniales y existen rumores de un posible divorcio.

**SUSANA:** Es miembro activo de un grupo de teatro. Es consejera de un grupo de arte, el cuál es bien recibido pero muy poco atendido. Sin embargo, Ella y María están saliendo con el mismo joven y en la actualidad no se hablan.

**RICARDO:** Es una persona que se compromete con muy pocas actividades sociales, pero realiza un trabajo adecuado. Es excesivamente sensible por lo que prefiere hacer las cosas él mismo, antes de delegarlas. Como resultado, una de sus características es la impuntualidad.

PEDRO: Tuvo que ver en gran parte, con el establecimiento de una organización local de servicios. Es muy abierto y goza su vida social. Durante el año pasado, sin embargo, fue arrestado dos veces por conducta desordenada.

MARGARITA: Es alegre y risueña, muy popular con los hombres y nunca falla a una cita. No es muy popular con sus compañeras de trabajo.

ANA: Actualmente está saturada de actividades, pero se ofreció como voluntaria porque se siente necesaria. Ha desempeñado el papel de Relaciones Públicas en eventos anteriores y hace un excelente trabajo siempre y cuando cuente con el tiempo suficiente.

## CAPITULO IV

### Conclusiones

En el contexto educativo, el tema liderazgo ha sido objeto de varios estudios y se han orientado diversas investigaciones diseñando programas en la formación de líderes para hacer su trabajo más eficiente y eficaz en las distintas escuelas de la Universidad del Azuay.

**Objetivo I:** Después de una revisión bibliográfica como soporte teórico para la presente investigación se supo evidenciar el manejo del liderazgo frente a las diferentes culturas en la que se desarrollan, por lo que constituye un aporte significativo con respecto al programa de liderazgo para potencializar los procesos que se van desarrollando en las diferentes escuelas.

**Objetivo II:** Se procedió a la actualización del Modelado Perfiles por Competencias (MPC), que es de gran ayuda ya que refleja las actividades esenciales y a su vez permite identificar cuáles son esas competencias que un director de carrera debe desarrollar y fortalecer. Así mismo, facilitó el diseño de programa de formación para los líderes académicos.

**Objetivo III:** Finalmente se presentó la propuesta de diseñar un programa de liderazgo enfocado a los directores de carrera de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, en el desarrollo del mismo encontramos una metodología dinámica que incluye, técnicas outdoor training así como, assessment center, bajo esa perspectiva se buscará fortalecer y desarrollar las competencias con el objetivo de lograr un mejoramiento continuo de los directores de carrera de la Universidad del Azuay

## **Recomendaciones**

Los proyectos que sean destinados para el desarrollo del liderazgo de los miembros de la Universidad del Azuay deberían ser adaptados a la realidad de los participantes, teniendo en cuenta datos específicos que permitan una participación activa de los integrantes.

La forma en la que este proyecto tenga un impacto real, tendrá que ver con la participación activa y la predisposición para las actividades propuestas en el programa, ya que de esa forma los objetivos de los módulos serán alcanzados con mayor facilidad.

Se recomienda que, dentro de los futuros procesos de selección para directores de carrera, se tome en consideración el perfil levantado, así como la evaluación de las competencias que han sido determinadas en la metodología utilizada en este proyecto.

Sería de suma importancia que este proyecto se replique a las diferentes facultades de la Universidad del Azuay, de esta forma el alcance sea mayor y el desarrollo de la institución sea homogénea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso Universidad del Rosario. (2008). *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129-143.
- Ahumada, L., Pino, M., González, Á., & Galdames, S. (2016). *Experiencias Internacionales de Liderazgo Sistémico y Redes Escolares*. Valparaíso: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Boylan, M. (2016). Deepening System Leadership: Teachers Leading from Below. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 57-72.  
doi:<http://doi.org/10.1177/1741143213501314>
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>
- Charbonnier, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group Organization Management*(35), 699-726. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601110390833>
- Claverie, J. (2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 4-25.
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21228397008.pdf>
- Davis, S., & Darling, L. (2012). Innovative principal preparation programs: what works and how we know. *Planning and Changing*, 43(1), 25-45. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ977545.pdf>
- Díaz, M. (2003). *Assesment Center Paso a Paso*. Lima: ADPH Group.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 1(34), 343-348.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Fluckiger, B., Lovett, S., & Dempster, N. (2014). Judging the quality of school leadership learning. *rofessional Development in Education*, 40(4), 561-575. Obtenido de 10.1080/19415257.2014.902861
- Forde, C. (2011). Leadership for Learning: Educating Educational Leaders. En T. Townsend, & J. MacBeath, *International handbook of leadership for learning* (págs. 353-372). Glasgow: Springer.
- Frost, D. (2010). Teacher leadership and educational innovation. *Zbornik Instituta za pedagoska istrazivanja*, 42(2), 201-216.
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México D.F.: El Manual Moderno.

- Hermelin, E., Lievens, F., & Robertson, I. (2007). The validity of assessment centers for the prediction of supervisory performance ratings: A meta – analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(15), 405-411.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579. doi: <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>
- Janssen, O., De Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation. *Journal of Organizational Behavior*(25), 129-145. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.242>
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Londres: Thomson.
- Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11-16.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 367-388. Obtenido de <http://revistadepedagogia.org/content/view/57/44/lang,es/>
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo casual. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 2(1), 1-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=904494>
- Olaz, Á. (2017). El assessment center como herramienta de evaluación en el espacio europeo de educación superior. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 10(1), 64-79.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: UNESCO OREALC.
- Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. *Real Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 2-17. Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de la organizaciones públicas. *Revista UTA*, 12(2), 63-73. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
- Peniche, R., Ramón, C., & Rosario, V. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *Revista Internacional de Organizaciones*(21), 85-108.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>

- Ramos, C., & Duque, L. (2015). *Outdoor Training una metodología de formación y desarrollo del talento humano desde las competencias emocionales en docentes universitarios*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Reinoso, M. (2008). Importancia del Outdoor Training en la formación. *Capital Humano*(220), 20-89.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 111-128. doi: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Simon, C. (2015). Are two heads better than one? System school leadership explained and critiqued. *School Leadership & Management*, 35(5), 544–558. doi:<http://doi.org/10.1080/13632434.2015.1107035>
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., & Flessa, J. (2015). *Liderazgo Escolar en América Latina y El Caribe: Experiencias innovadoras de formación de directivos en la región*. Santiago de Chile: UNESCO.