

**CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO DE LAS AREAS DIRECTIVAS DE LA  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN DURANTE EL AÑO 2016**

**SUSANA EUGENIA MAYA DURAN**

**YURIDIA CÓRDOBA**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Popayán, 2017**

**CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO DE LAS AREAS DIRECTIVAS DE LA  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN DURANTE EL AÑO 2016**

**SUSANA EUGENIA MAYA DURAN**

**YURIDIA CÓRDOBA**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia Educativa**

**DAVID ARTURO OSPINA RAMÍREZ**

**Mg. en Gestión de Proyectos – Mg. en Educación y Desarrollo Humano**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE GRADO**

**Popayán, 2017**

## **Dedicatoria**

*Dedicamos de manera especial este trabajo, a nuestras familias pues ellos fueron los principales cimientos para la construcción de una vida profesional, los cuales sentaron las bases de responsabilidad y deseos de superación; en ellos esta el espejo en el cual nos queremos reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón nos llevan a admirarlos cada día más.*

*Dedicamos también este logro a nuestros Padres, Esposos e Hijos, hermanos y Amigos que son las personas que nos han ofrecido amor y apoyo incondicional.*

*Gracias a Dios por concedernos las capacidades y virtudes.*

## **Agradecimientos**

*Agradecemos a Dios por habernos otorgado familias maravillosas quienes han creído siempre en nosotros, dándonos ejemplos de superación, humildad, sacrificio, enseñándonos a valorar todo lo que nos rodea. A todos ellos queremos agradecer en nuestro trabajo, porque han fomentado en nosotros el deseo de superación y de triunfo en la vida, lo que ha contribuido a la consecución de esta meta tan anhelada.*

*Notas del Director de Tesis*

*Susana Maya y Yuridia Córdoba, evidencian en este proyecto la importancia de la disciplina, el liderazgo y el compromiso del gerente educativo, como agente crítico y transformador de las realidades de las instituciones dedicadas a la formación del ser humano. Un reconocimiento especial a Susana y Yuridia por su nivel de exigencia y eficacia.*

*Nota de sustentación:* \_\_\_\_\_

*Nota del desarrollo del proyecto:* \_\_\_\_\_

## Tabla de Contenido

1. Título del proyecto .....	8
2. Descripción del problema.....	8
2.3 Causa de mayor impacto .....	9
2.4 Análisis detallado del problema.....	9
3. Descripción de la Institución .....	12
3.1 Misión.....	16
3.2 Visión.....	16
4. Objetivos .....	19
4.1 Objetivo general .....	19
4.2 Objetivos específicos.....	19
5. Justificación .....	20
6.1 ¿Qué es el PEI? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.2 El gerente educativo y el PEI.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7. Ruta metodológica.....	40
7.1 Población y Muestreo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.2 Instrumentos de recolección de información .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.2.1 Diario de campo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.2.2 Entrevista directivos docentes en la Institución Educativa Agropecuaria La Mesa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.2.2 Entrevista directivos docentes en la Institución Educativa Agropecuaria La Mesa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.3 Cronograma de actividades .....	42
7.4 Detalle de las actividades .....	43
8. Recursos humanos y Stakeholders.....	44
8.1 Círculo de interesados .....	44

8.2 Análisis de los interesados y el equipo del proyecto.....	44
8.3 Matriz de responsabilidades .....	48
9. Análisis de riesgos del proyecto .....	54
10. Escenario de ejecución .....	57
10.1 Mapa del proyecto presentado a la Institución Educativa .....	57
10.2 Informes de trabajo de campo.....	59
10.2.1 Informe de actividad No. 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10.2.2 Informe de actividad No. 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10.2.3 Informe de actividad No. 3 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11. Resultados del proyecto.....	65
11.1 Encuesta a estudiantes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.2 Encuesta a docentes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.3 Encuesta a padres de familia.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.4 Análisis de los resultados .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.4.1 Análisis de los resultados de estudiantes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.4.2 Análisis de los resultados de docentes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.4.3 Análisis de los resultados de padres de familia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.5 Principales hallazgos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
12. Conclusiones y recomendaciones .....	91
Referencias.....	91

## 1. Título del proyecto

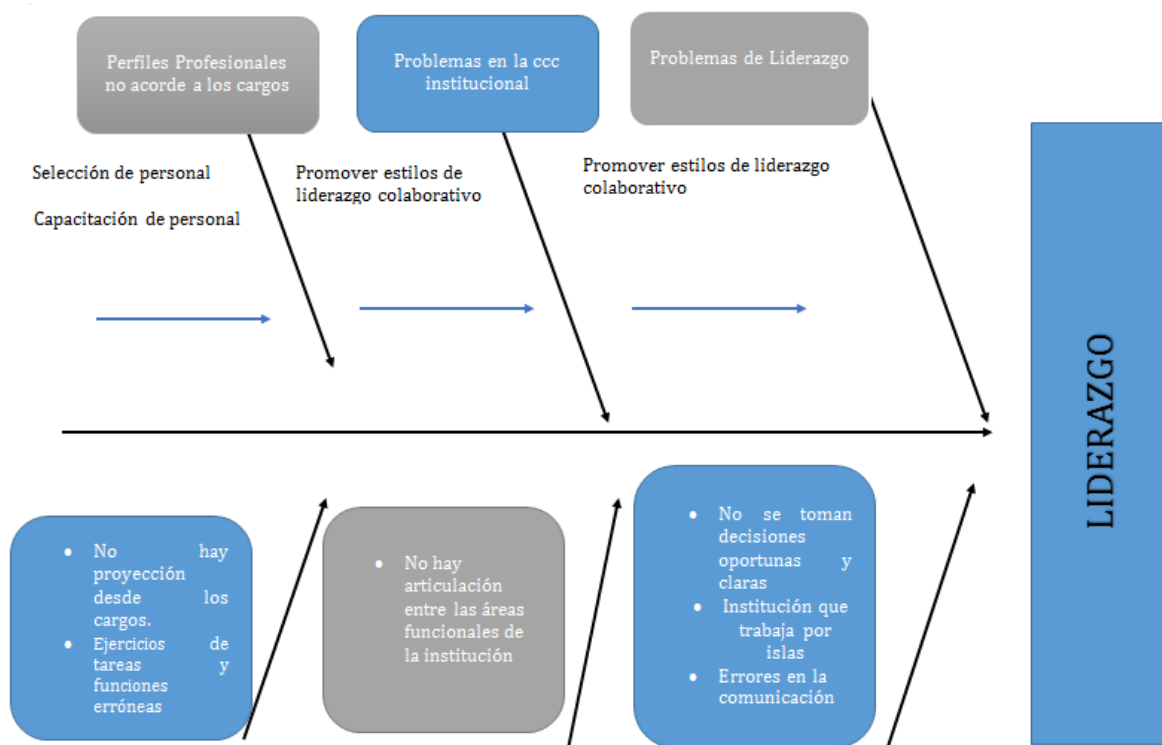
Características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán durante el año 2016.

## 2. Descripción del problema

### 2.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán durante el año 2016?

### 2.2 Análisis espina de pescado



Gráfica 1: espina de pescado. Fuente: realizada por las autoras



### **2.3 Causa de mayor impacto**

Se considera que la deficiencia en la realización de los procesos de autoevaluación institucional en la Fundación Universitaria de Popayán, pueden estar determinados por las conductas y comportamientos erróneos que se tiene frente a los proceso de evaluación de los diferentes procesos organizacionales, pero esto está estrechamente relacionado con cómo se ejerce el liderazgo en especial desde la alta dirección a hacia los niveles descendentes, dificultando la ejecución de los procesos por la incoherencia y dificultades en la comunicación que se tiene en estos niveles. Lo cual consideremos que puede repercutir en todas las áreas de la institución tanto en las misionales, académicas como de apoyo.

### **2.4 Análisis detallado del problema**

La Fundación Universitaria de Popayán [FUP] es una institución de educación superior que lleva una trayectoria de 30 años, sin embargo, hace aproximádote 10 años tuvo una situación económica difícil, la cual la llevo a tener un periodo de recesión afectando su parte administrativa y académica, lo que casi lleva a desaparecerla. En el año 2008 la universidad establece un convenio administrativo con la Corporación Minuto de Dios la cual brinda desde entonces financiación para el subsidio de matrículas, con lo cual FUP ha podido dar continuidad a los procesos académicos que se venían prestando (PEI FUP, 2004).

Toda esta crisis económica freno los procesos que se venía adelantando al interior de la misma, teniendo entonces que retomar después de haber superado la crisis, el camino hacia la calidad académica, el cual no ha sido fácil. Inicia desde el 2008 con el fortalecimiento de los procesos en tanto al ámbito académico como administrativo. A lo largo de los ultimo 8 años la universidad ha emprendido un trabajo arduo en el sentido de poder alcanzar una estabilidad financiera y académica en donde ha ido mejorando en sus ingresos, en tanto a lo económico por

la matriculas de nuevo estudiantes como también con el ingreso de mayor personal docente y, personal administrativo lo cual le ha exigido establecer esquemas de trabajo nuevos que permitan alcanzar un proceso de mejoramiento continuo por la responsabilidad que tiene en dar respuesta a la demanda del medio con miras a ofrecer una formación de educación superior con las condiciones que exige el ministerio de educación.

Teniendo en cuanto lo anterior hoy la FUP ha logrado salir avante de todas estas situaciones del pasado y ha ido posicionándose nuevamente como una de las mejores universidades privadas de Popayán y del Cauca por la recuperación que ha alcanzado, sin embargo las exigencias del medio, de la comunidad general, de los estándares de la educación, tanto a nivel nacional como internacional, la han puesto frente a un gran reto ya que es retomar los que se venía realizando, pero modificando las dinámicas organizacionales en tanto los procesos que se desarrolla a nivel administrativo como contrataciones, talento humano, implementación de las tics, entre otros aspectos que por el crecimiento de la institución deben cambiar; también ha tenido que acogerse a las nuevas exigencias que se les impone alcanzar a todas las instituciones de educación en donde se evalúan el desempeño de las instituciones en Colombia y en el mundo de acuerdo a unos mismos parámetros, de ahí que para poder emprender nuevos procesos con metas claras y objetivos estratégicos que permitan la sostenibilidad de la institución, es importante reconocer el trabajo que puedan realizar las personas que conforman la universidad en tanto que si se desean altos estándares de calidad es fundamental la labor que puedan realizar los líderes de los procesos principales en tanto que en ellos está la responsabilidad de elegir el mejor camino para llegar a la consolidación de la organización e implementar las mejores estrategias para obtener una posición en el medio.

Lo anterior entonces conlleva a que la universidad se ponga en constante revisión y mejoramiento de todos sus procesos, en el tema de calidad, talento humano, contratación, mercadeo, planeación, infraestructura y en la parte académica enfocándose al fortalecimiento de los programas académicos, desde la investigación, proyección social, internacionalización procesos de auto-evaluación entre otros. Para lo cual requiere de talento humano capaz que cuente con características específicas y genéricas en el tema de educación, enseñanza, pedagogía, administración, pero lo más importante que todos estos procesos sean movilizados por personas con características de liderazgo que puedan identificar las estrategias acordes a las necesidades sociales y culturales del contexto que le permita a la intuición ser innovadora y contar con valor agregado diferenciador entre las demás.

Es ahí entonces donde nuestra iniciativa de trabajo de grado para la especialización en gerencia educativa cobra importancia ya que la institución está en un proceso de fortalecimiento y de consolidación ACADEMICA que le va permitir permanecer en el medio, pero es cierto que aún se evidencian dificultades en el proceso de cómo se lideran los procesos y como interviene este proceso en la toma de decisiones, en la generación de cambios, en las iniciativas que se proponen, por tal razón se considera importante reconocer como están funcionando las personas que tiene a su cargo responsabilidad es en la institución y si son líderes de procesos reconocer que características de liderazgo están presentes y cuáles no.

### 3. Descripción de la Institución

La Fundación Universitaria de Popayán es una institución de educación superior la cual tiene una gran importancia para la comunidad payanes, teniendo en cuenta que desde hace más de 30 años ofrece su servicio de educación como entidad privada, realizado un gran aporte a la región, para conocer un poco más de ella se hablara de sus inicios y su trayectoria. Consejo Superior Fundacion Universitaria de Popayan (2004) refiere:

En el año de 1980, un grupo de profesionales, hombres y mujeres con espíritu cívico y emprendedor, resolvieron fundar una universidad nueva que complementara áreas docentes que la Universidad del Cauca no ofrecía. Por aquel entonces y gracias a la magnífica colaboración del Excelentísimo Señor Arzobispo de Popayán, Samuel Silverio Buitrago Trujillo (Q.E.P.D.) se iniciaron las reuniones para motivar a los payaneses en tan desafiante empeño. Después de varias charlas, foros y conferencias entre las que se destacaron las del Padre Borrero S.J, se lanzó en el auditorio del Banco del Estado la campaña por la universidad nueva, y se reunieron cerca de \$3'000,000.00 en aportes voluntarios, creándose la Fundación Popayán para el Fomento de la Cultura, entidad que se encargaría de efectuar todos los trámites para que la Universidad Nueva, como así se denominaba en aquel entonces, fuera una realidad. Por la misma época se reglamentaba la Educación Superior mediante Decreto Ley 80 de 1980, lo que se tradujo en un ajuste de acciones a medida que los decretos reglamentarios de la citada Ley iban permitiendo allanar el camino (p.5).

Continuando con la historia de cómo se llega a conformar la universidad después de haber convocado a la comunidad payanes para que se interesaran en este gran proyecto. (Consejo Superior Fundacion Universitaria de Popayan, 2004) anota lo siguiente:

Después de tan grande esfuerzo Fue así como del estudio de factibilidad presentado ante el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES se aprobó la creación de la Fundación Universitaria de Popayán y se suscribió el acta respectiva por los doce miembros elegidos por el ente fundador, quienes conformarían la primera Asamblea General, el día 14 de diciembre de 1982, y entre quienes merecen destacarse el Excelentísimo Señor Samuel Silverio Buitrago Trujillo, Arzobispo de Popayán, el Doctor José Bernardo Ayerbe Mosquera, el Doctor Álvaro Caicedo Caicedo, la Señorita Ruth Cepeda Vargas, el Doctor Jorge Illera Fernández, el Doctor Edgard Penagos Casas y el Doctor José Joaquín Salas Lezaca (p.5).

Después de haberse consolidado las directivas de la universidad en el año 1982, está arranca a brindar sus servicios , con la apertura de programas como Ecología, Ingeniería de Minas, Administración Agropecuaria e Historia (ésta última no se consolidaría), todo esto gracias al apoyo del Señor Arzobispo de Popayán, Monseñor Buitrago Trujillo, indicando las clases en el colegio san Francisco de asís, lugar que fue gestionado por la Arquidiócesis de Popayán, donde se realizaron adecuaciones para que pudieran funcionar las aulas de clase, laboratorios, logrado así cumplir con el objetivo propuesto, iniciar las preparación de los futuros profesionales de Popayán (PEI FUP, 2004).

En el año 1983 con el terrible suceso que sacudió a Popayán, el terremoto de ese año, Lamentablemente la Fundación Universitaria de Popayán en especial las instalaciones donde prestaba sus servicios fue una de las más afectadas dejando como resultado la cancelación de las actividades académicas impidiendo utilizarla, obstaculizándose de eta manera el sueño que se tenía de universidad.es entonces donde algunas personas ofrecen a la universidad los robles una finca ubicada a la salida de Popayán vía al sur, donde se iniciaron a negociar para que ahí

entonces reanudara las funciones académicas y administrativas de la universidad con gran alegría abriendo sus puertas el agosto de 1983, lugar en donde ha desarrollado, hasta la fecha, sus actividades académicas sin interrupción (PEI FUP, 2004).

Posterior a esta reacomodación en la nueva sede, la Fundación Universitaria de Popayán emprende nuevos procesos. Consejo Superior Fundación Universitaria de Popayán (2004) Así:

A partir de 1993, y merced a las oportunidades planteadas por la Ley 30 de 1992 en materia de flexibilidad y autonomía, la Fundación Universitaria, previo estudio, entra en un proceso de diversificación mediante la creación de los programas de Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Economía, Psicología y Arquitectura, además de algunos programas descentralizados como Salud Ocupacional y Educación Ambiental, coordinados por el Instituto de Estudios de Postgrado; este estado de cosas obliga a contratar en arrendamiento dos sedes en el centro de la ciudad, espacios en los que funcionarían los programas de Economía e Ingeniería de Sistemas y el Instituto de Postgrado, además de algunas de las dependencias administrativas hasta hace relativamente poco tiempo. A mediados del primer período académico de 1997, previo estudio, se realizó el lanzamiento de la nueva imagen Institucional y, tomando en consideración los cambios que se están experimentando actualmente en la Educación Superior a nivel mundial para ajustarse a las exigencias del nuevo milenio, las Directivas suscribieron un convenio con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México), haciendo parte, además, de la denominada "Red Mutis", a la cual pertenecen otras seis importantes instituciones de educación superior colombianas (p.6).

Para continuar revisando los aspectos relevantes de la Fundación Universitaria de Popayán, es importante mencionar los aspectos filosóficos que se ha planteado como institución de educación superior, el primero al cual se hará referencia es la misión institucional la cual refiere lo siguiente Comité Curricular programa de Psicología FUP (2016):

Contribuir a la formación integral de personas que comprometan sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de la Región y del País, sobre la base de la idoneidad profesional, de la adquisición y práctica de valores morales y de la ética. Proyectarse en acciones institucionales que coadyuven en la identificación y solución de problemas regionales (p. 10).

De igual manera su proyección a futuro es:

Convertirse en una organización líder a nivel nacional e internacional por sus logros y reconocimientos en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social. Para ello se compromete a fortalecer continuamente los procesos y la calidad de sus programas en aras de contribuir al desarrollo sostenible de la Región y del País (Consejo Superior Fundación Universitaria de Popayán, 2004, p. 10).



FUP- Sede San Jose Centro



FUP-Sede Camprestre Los Robles

### 3.1 Misión

Somos una Institución de Educación Superior que contribuye a la formación integral de personas que comprometan sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de la Región y del País, sobre la base de la idoneidad profesional, de la adquisición y práctica de valores morales y de la ética, proyectándose en acciones institucionales que coadyuven en la identificación y solución de problemas regionales.

### 3.2 Visión

La Fundación Universitaria de Popayán, deberá convertirse en una organización líder a nivel regional, nacional e internacional por sus logros y reconocimientos en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social. Para ello se compromete a fortalecer



continuamente los procesos y la calidad de sus programas en aras de contribuir al desarrollo sostenible de la región y del país.

### 3.3 Principios

La Fundación Universitaria de Popayán se regirá por los siguientes principios:

- ✓ Liderazgo: para la formación de personas como agentes de cambio que permitan un desarrollo permanente de la región y del país.
- ✓ Ética: para la búsqueda del desarrollo propio basado en las condiciones de libertad e igualdad, procurando eliminar cualquier forma de segregación.
- ✓ Autonomía: para definir un proyecto de vida individual y colectivo.
- ✓ Tolerancia: para construir una sociedad más justa y equilibrada, de respeto por el prójimo, consideraciones por los intereses ajenos, aprovechamiento al máximo de las facultades intelectuales; promoción de la vida armónica y productiva en comunidad, y la lucha constante por una sociedad más equitativa.
- ✓ Compromiso: para dar sentido a la vida a través del trabajo serio, eficiente y responsable, enriquecer los modelos mentales, haciéndolos más eficaces para la supervivencia, el progreso y la transformación.
- ✓ Solidaridad: para motivar el sentido de la colaboración y el trabajo en equipo, factores indispensables para el progreso individual y colectivo.

- ✓ Ciudadanía: Para conocer los derechos y la disposición de participar en comunidad, y los deberes que de ellos se derivan lo que le permite actuar de manera autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable.

## 4. Objetivos

### 4.1 Objetivo general

Determinar las características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán durante el año 2016.

### 4.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir los aspectos del liderazgo de los funcionarios que se desempeñan en las áreas directivas que conforman la institución.
- ✓ Analizar los factores de liderazgo de los funcionarios que se desempeñan en las áreas directivas que conforman la institución.
- ✓ Diseñar una propuesta de mejoramiento que permita el desarrollo de competencias en liderazgo transformacional y presentar la propuesta de mejoramiento a miembros de alta dirección de la Fundación Universitaria de Popayán.

## 5. Justificación

Actualmente las transformaciones económicas sociales y políticas han impactado a todo los tipos de organizaciones en especial a las de educación superior, las cuales además de ofrecer herramientas para la formación de personas, también han tenido que volcar sus esfuerzos en alcanzar estándares de calidad para todos sus procesos, ya que las exigencias del medio y de la sociedad globalizada exige constantemente que la instituciones de educación superior, sean promotoras de nuevas prácticas administrativas y académicas, que siguiendo modelos de gestión y calidad beneficien la razón principal de la educación.

Esta postura se relaciona con lo mencionado por Garbanzo-Vargas, (2016) así:

Del presente siglo son muchos los desafíos por los que atraviesan las organizaciones en general para asegurar un lugar pertinente en la desafiante sociedad. De estas exigencias no se escapan las organizaciones educativas, las cuales, debido a su responsabilidad social en el proceso formativo del ser humano, deben enfrentarse a importantes y complejas disyuntivas con respecto a su actuar y sus procesos de organización con miras a un permanente desarrollo, que les permita ofrecer procesos educativos de alto nivel (p.68).

De acuerdo con lo anterior es importante mencionar que para alcanzar los estándares de calidad y una gestión administrativa y educativa acorde a las exigencias del medio, se hace necesario contemplar un elemento relevante dentro de cualquier organización y este es el papel que cumple el liderazgo como factor movilizador de cambios y de procesos renovadores dentro de las empresas. Lo cual se complementa con lo mencionado por Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, (2000):

La teoría de la calidad total se abre un interesante debate teórico y un desafío en el nivel de la praxis administrativa. Según esta tendencia, el nuevo liderazgo consiste en implantar una nueva filosofía para integrar la calidad, productividad y competitividad de modo que se favorezca al cliente. Simultáneamente el gerente debería establecer nuevas relaciones exitosas en lo interno y lo externo de la organización (p. 158).

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia entonces una gran necesidad de cambio y de reingeniería dentro de las empresas, ya que cada día que pasa los cambios son más rápidos y más complejos, todo esto producido por las demandas del entorno y de los clientes, los cuales no se logran satisfacer fácilmente y la competencia entre una empresa y otra por captar la atención de las personas y vender sus servicios se hace cada vez más fuerte; esto implica que al interior de las organizaciones se replantee y se propongan constantemente nuevas estrategias de gestión, nuevos patrones de comportamiento dentro de los empleados, cambios en los estilos de la comunicación, todo esto con un solo fin y es alcanzar estándares de calidad que podrán reflejar una imagen de solidez y sostenibilidad de la empresa en un mercado.

Pero esto no es fácil lógralo sin la actuación de esas personas con habilidades sociales, competencias personales y profesionales que los hace ser reconocidos como líderes dentro de las instituciones, de ahí que para lograr resultados óptimos y eficientes en cualquier empresa en este caso de educación superior la presencia del liderazgo ejecutado por líderes con claridad de sus funciones, con visión estratégica de los proceso de formación y administrativos son esenciales, además de conjugarlos con la planeación y la formulación de estrategias, metodologías acordes al entorno y las nuevas forma de aprendizaje; todo esto con adecuado manejo de sus emociones y relaciones interpersonales y con la generación de ambientes saludables que propicia la gestión del conocimiento es fundamental.

Lo plasmado anteriormente coincide con lo propuesto por un autor el cual refiere lo siguiente Barlett; Hsiao et al.; Van de Grift y Houtveen (como se citó en Pedrajan, 2011):

En el ámbito educacional, el liderazgo y la gestión se refiere a la capacidad de la alta dirección para mejorar la escuela, crear un clima organizativo orientado al aprendizaje, y para estimular el mejor esfuerzo y efectividad del equipo docente y administrativo (p. 37).

Es por esto que desde la especialización en gerencia educativa nace la propuesta de determinar las características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán con el fin de aportar desde un proyecto de desarrollo al fortalecimiento de los procesos organizacionales de la institución a través de este ejercicio aplicado, en donde al evaluar y determinar las características de liderazgo de las personas que lideran los procesos en la institución podamos adentrarnos en este campo y conocer que características poseen las personas que lideran la organización, y poder lograr proponer desde los resultados de este trabajo líneas de acción frente al fortalecimiento del liderazgo en la Fundación Universitaria de Popayán.

Por lo cual se hace necesario mencionar que esta institución universitaria lleva una trayectoria de 30 años, sin embargo hace aproximadamente 10 años tuvo una situación económica considerable, la cual la llevo a tener un periodo de recesión afectando su parte administrativa y académica, lo que casi lleva a desaparecerla. Esta crisis económica freno los procesos que se venía realizando al interior de la misma, teniendo entonces que retomar después de haber superado la crisis, el camino hacia la calidad académica, el cual no ha sido fácil. Inicia desde el 2008 con el fortalecimiento de los procesos en tanto al ámbito académico como administrativo. a lo largo de los últimos 8 años la universidad ha emprendido un trabajo arduo en el sentido de poder alcanzar una estabilidad financiera y académica en donde ha ido mejorando en sus

ingresos, en tanto a lo económico por las matriculas de nuevo estudiantes como en el personal docente, personal administrativo lo cual le ha exigido establecer un proceso de mejoramiento continuo en el campo administrativo y académico por la responsabilidad que tiene en dar respuesta a la demanda del medio con miras a ofrecer una formación de educación superior acorde a las condiciones que exige el ministerio de educación y el contexto.

Por lo tanto, el trabajo que desarrollaremos cobra importancia en tanto que con este estudio se podrá contribuir con el fortalecimiento en el camino hacia la calidad académica y administrativa y así se lograr generar con este proyecto nuevas iniciativas en tanto a la promoción de programas de cambio respecto al mejoramiento de la calidad de la educación que es la finalidad principal de esta institución.

## 6. Marco teórico

El ser humano desde los inicios de la vida siempre ha sido el eje fundamental para poder llevar a cabo actividades y procesos dentro de las economías en especial dentro de los lugares de generación de bienes y servicios, esos espacios logran tener un nombre a finales del siglo XIX que es cuando aparece las denominadas “organizaciones”, antes de esto ni las organizaciones ni las personas eran reconocidas como tal, sin embargo estos últimos si eran vistos como elementos que presentaban características físicas, que de manera controlada podían conducir sus conductas hacia logros de producción; la motivación y los deseos de querer brindar un servicio o un elemento de transformación, para beneficio de otros, ha estado siempre enmarcado dentro de una línea de mejoramiento continuo y de cambio para mejorar lo que ya está hecho (Matzler, Bailom y Moradian como se citó en Daft, 2011). Ese deseo de estar en constante renovación no es un principio que aparece en el siglo XXI, desde los años de 1850 se da inicio a un deseo de querer entender cómo se establecen los procesos administrativos que permiten la utilización y aprovechamiento de los recursos dentro de una empresa para lograr mayores beneficios (Daft, 2011).

Este planteamiento puede complementarse con lo expuesto por Matzler et al. (como se citó en Daft, 2011) el cual refiere:

Puede parecer difícil de creer en la actualidad, pero las organizaciones como las conocemos son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo XIX había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia; no había sindicatos ni asociaciones comerciales, y existían muy pocas empresas grandes, organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. ¡Cómo ha cambiado todo desde entonces! El desarrollo de grandes organizaciones transformó a toda la



sociedad y, de hecho, la corporación moderna es quizá la innovación más significativa de los últimos 100 años (p.12).

De acuerdo con lo anterior se puede visualizar como entonces nace la necesidad de estudiar los procesos organizacionales y productivos desde aquellos años 1800-1900 donde se hacía una pregunta ¿qué ocurren en las organizaciones?, esta pregunta parte principalmente desde las ciencias administrativas, las cuales empiezan a hablar de obreros, aprendices y maestros de obra, que de manera organizada lograban llegar a alcanzar mejores efectos, de producción y eficacia dentro de las empresas; sin embargo siempre se observaba una subvaloración a los aspectos personales, emocionales y psicológicos de los trabajadores, ya que las ciencias administrativas solo se preocupaban por crear modelos administrativos que optimizaran los recursos y minimizar gastos, lo cual significaba producir más a costa de las personas, sin ser vistas hasta ese momento como tales (Daft, 2011).

Con base en lo planteado anteriormente se puede imaginar entonces que los principios fundamentales de las empresas para poder ser sostenibles en el medio y ser reconocidas por sus productos o servicios, evidenciaban un gran énfasis en las máquinas, en la producción, y a su vez un gran desconocimiento frente a la importancia del papel de las personas en su rol de trabajadores y en la formación de capital humano que poseen recursos para poder alcanzar metas individuales y comunes, dejando entrever que no existían ni el más remoto pensamiento de crear modelos que potencializaran competencias personales, como un mecanismo óptimo para mejorar no solo estándares de calidad, sino también poder brindar condiciones de calidad de vida para las personas en el trabajo.

Es entonces cuando la psicología aparece y toma elementos de las ciencias administrativas empezando a contemplar un estudio más profundo por lo que sucedía en las organizaciones, entendiendo a estas como espacios fundamentales de desarrollo para el ser humano, ya que al

estar conformadas principalmente por personas se convierten en un espacio importante de intercambio social, personal, intelectual y a la vez, en un tema clave de atención mundial desde las perspectivas como la economía, la educación, la política y la salud, ya que siempre han sido generadoras de múltiples situaciones a nivel social, sin importar su fin o razón empresarial.

A si mismo se inicia un deseo y preocupación por querer entender desde las diversas ciencias, todas las dinámicas que ocurren en las organizaciones, además porque en ellas cae toda la responsabilidad de las naciones en tanto que son los lugares donde se producen el mayor número de bienes y servicios, lugares donde se generan procesos de educación, se crean nuevos elementos de transformación científica, se brindan servicios de salud entre muchas otras cosas y esto las hace siempre estar en la mira de toda la sociedad; lo anterior coincide con lo expuesto por Lyles (como se citó en Daft, 2011) manifiesta que:

Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho, son tan comunes que se dan por hecho. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de

diversos organismos gubernamentales. La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización (pp. 10-11).

Sin embargo, a pesar de todas estas concepciones y de la evolución en cuanto al concepto de las organizaciones, el impacto que estas empezaban a tener en la vida de las personas que se despeñaban dentro de estas eran cada vez más confusas, porque parecía que entre más avanzan las ciencias, la tecnología, los líderes y gobernantes de las organizaciones desconocían que están conformadas por personas, las cuales poseen diferentes visiones de vida, talentos, actitudes, formas de pensar, que para poder alcanzar mejores resultados se debe dar prioridad a esas características individuales que son las que permiten generar un valor agregado a las empresas.

Por lo anterior es relevante evidenciar que el capital humano (personas) es un determinante importante de éxito de las instituciones en especial de las de educación, por un lado, porque la formación y las competencias específicas generan el valor agregado de las personas dentro de una empresa. Pero además de esto el capital humano debe ser ejemplo de liderazgo, que posee conocimiento también en lo humano en cómo trabajar e interactuar con los demás (estudiantes-comunidad), con el fin de fortalecer los procesos y mejorarlos, de esa manera será viable la articulación en la totalidad de los procesos de la educación, ya que las relaciones con el otro determinan la unión de esfuerzos a hacia el alcance de unos objetivos grupales y esto lo propicia un buen líder. Este planteamiento coincide con Chiavenato (como se citó en Garbanzo-Vargas, 2016) argumenta:

El conocimiento del capital humano es determinante del éxito o el fracaso en el desarrollo organizacional, por lo general, este está determinado por la habilidad del liderazgo para saber tratar con las distintas personas que conforman la organización. Lograr la interacción entre sus características individuales y grupales es la habilidad del liderazgo para las relaciones interpersonales (p.79).

Con lo anterior Dalf (2011) argumenta la importancia de que “esta condición es una base sólida para implementar los cambios requeridos en el desarrollo institucional de las organizaciones educativas” (p. 79).

Sin embargo no es suficiente con tener claro cómo mejorar las condiciones del capital humano dentro las organizaciones y como poder fortalecer los procesos organizacionales en las instituciones educativas, ya que este es un tema que se ve limitado, si se tiene en cuenta los efectos de las políticas de la globalización, que además de ser muy complejas y cerradas en el área administrativa también lo ha sido en torno al poco valor que le dan al ser humano como el máximo capital dentro de las empresas ya que se tratan de instaurar modelos extranjeros y no propios en las instituciones, convirtiendo las organizaciones en estructuras homogéneas a nivel mundial, disipando la identidad de cada empresa y desconociendo la características propias de la cultura y de la sociedad que están inmersas en estas, perdiendo total autonomía en la toma de dediciones, en como potencializar a sus líderes, en el manejo de la comunicación organizacional, en como llevara a cabo sus proceso administrativos y educativos entre otro aspectos (Daft, 2011).

Lo mencionado anteriormente refleja las situaciones que impiden un fortalecimiento del capital humano dentro de las organizaciones como también algunos de los obstáculos para el mejoramiento de los procesos en la educación, sin embargo, Daft (2011) manifiesta:

Las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas, los objetivos propuestos, a luchar mancomunadamente por hacer realidad la visión de la Institución. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con

magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes (p.11).

Sin embargo, las organizaciones no son fáciles de describir y de potencializar ya que estas tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la responsabilidad social, así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales.

De ahí la importancia de entender que una organización es una dimensión, donde los individuos a través de procesos, metodologías, reglas buscan alcanzar metas comunes objetivos institucionales y personales, los cuales están determinados de cierta manera por la filosofía institucional, la cual establece en los individuos patrones de comportamiento que pueden llegar a ser influenciados por agentes tanto internos como externos que definen el alcance de las estrategias utilizadas para lograr un aprendizaje significativo y fortalecimiento de capacidades individuales que faciliten el alcance de los objetivos establecidos llevando a la organización a la adquisición de ventajas competitivas y capacidad organizativas (Daft, 2011).

Teniendo en cuenta esta visión se hace necesario visualizar la importancia de las organizaciones dentro de una comunidad del conocimiento, en donde las instituciones se convierten en espacios donde los individuos por medio de sus interacciones se constituyen y se forman como principales agentes de cambio para la sociedad.

Shapiro y Varian (como se citó en Florindez) refieren que “esta noción de sociedad del conocimiento fue utilizada por primera vez en 1969 [...] por Peter Drucker, y en el decenio de 1990 fue profundizada en una serie de estudios detallados publicados por investigadores como Robín Manselo Nico Stehr” (p.1).

De esta manera, Florindez refiere que dicha:

Sociedades de la información, surge con el uso de intensivas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, donde el incremento en la transferencia de información modificó, en muchos sentidos, la forma en que se desarrollan muchas actividades de la sociedad moderna. Sin embargo, la información no es lo mismo que el conocimiento, ya que la información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí, el conocimiento abarca aquellos elementos que pueden ser comprendidos por cualquier mente humana razonable, mientras que información son aquellos elementos que a la fecha obedecen principalmente a intereses comerciales, retrasando lo que para muchos en un futuro será la sociedad del conocimiento (p.1).

Cabe destacar que la sociedad del conocimiento no es algo que exista actualmente, es más bien un ideal o una etapa evolutiva hacia la que se dirige la humanidad, una etapa posterior a la actual era de la información y hacia la que se llegara por medio de las oportunidades que brindan los medios y la humanización de las sociedades actuales, mientras la información solo siga siendo una conglomeración de datos indiferenciados y mientras que no todo los habitantes del mundo gocen de una igualdad de oportunidades en el ámbito de la educación para tratar la información disponible con discernimiento, espíritu crítico y análisis, seleccionar sus distintos elementos e incorporar lo que se estime más interesante a una base de datos, entonces seguiremos existiendo en una sociedad de la información y no se habrá evolucionado hacia lo que será las sociedades del conocimiento.

De esta manera se puede considerar que la sociedad del conocimiento es un elemento clave para el desarrollo de la sociedad y en especial de las instituciones de educación ya que en estas es donde se deben propiciar todos esos espacios de innovación, de transformación de ideas en pro de favorecer la adquisición del conocimiento, para así llegar a la consolidación de

modelos, principios y teorías que den respuesta a las necesidades de la sociedad en el ámbito educativo, pero también a satisfacer las necesidades de cada individuo.

A la cual es de suma importancia potencializar dentro de las instituciones educativas el potencial humano de estudiantes pero aún más importante contar con un gran grupo de personas que puedan llevar su conocimiento a su máxima gestión, lo cual permita transferir conceptos experiencias entre sus miembros, de modo que se pueda utilizar al máximo todo ese recurso para beneficio de la institución, usualmente en las instituciones de educación no se realizan estos procesos de gestión del conocimiento, a pesar de que este proceso permite reunir técnicas para capturar , organizar y almacenar toda el conocimiento que tienen los trabajadores para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir. Ferrer et al. (2000) manifiestan respecto a este tema lo siguiente:

Una característica adicional que no debe olvidarse es que hoy las organizaciones trascienden las fronteras, mediante el desarrollo de la competitividad basado en productividad y desarrollo tecnológico. Para lograrlo, los trabajadores del conocimiento deben estar activos en estos cambios, por lo que es indispensable una ruptura de paradigmas tradicionales, buscando equipos bien equilibrados a través de la sinergia; paso previo para lograr una cultura corporativa coherente con los intereses de la organización y, por ende, de la sociedad (p. 164).

Con base al anterior planteamiento se hace necesario entonces empezar a describir y destacar un elemento primordial que debe estar inmerso en todas las empresas y es el liderazgo, puesto que en las organizaciones deben estar siempre presente esas personas que demuestren esas cualidades para tomar decisiones, direccionar procesos, tener iniciativa para proponer alternativas de solución a problemas, ser carismáticos, todas estas características son las que van a permitir la movilización de los procesos organizacionales, para lograr un crecimiento institucional y una

gestión verdadera del conocimiento que responda con estrategias corporativas ajustadas a la realidad de la época y del contexto.

Por lo tanto, las instituciones de educación superior deben dejar a un lado esos esquemas herméticos y rígidos de trabajo, se considera que deben apuntar a la promoción de cambios en los esquemas mentales de los individuos, realizar cambios paradigmáticos, que permitan generar cambios en el entorno a través de todas esas cualidades y conocimientos de las personas que conforman una empresa y que pueden llegar a aportarlas si su direccionamiento es el correcto.

Con base a lo anterior es importante referirse al siguiente cita el cual menciona que aun en América latina los cambios paradigmáticos y el aprovechamiento de los talentos y los recursos de las personas que conforman en especial los centros educativos no tienen relevancia, como tampoco las características de liderazgo de los miembros de las institución educativas son consideradas como imperantes, el texto el liderazgo institucional y su papel en la reforma de la educación superior, según Levy, (1997) es:

La propensión de Estados Unidos a considerar el liderazgo en las instituciones de educación superior como un motor clave del cambio no es muy compartida en América Latina. Aunque, esta propensión no es completamente rechazada, por lo común es subordinada a puntos de vista alternativos. En general, quizá hay una tendencia cultural a ver las instituciones más como realidades corrientes de la vida que como actores del cambio. Más concretamente, algunos de estos puntos de vista alternativos minimizan el grado de cambio y atribuyen cualquier posible transformación a dinámicas ajenas al liderazgo institucional (p.5).

De acuerdo con lo antepuesto es fácil dilucidar que a las instituciones en especial en América Central y América del Sur, por su estructuras jerárquicas y poco flexibles les cuesta interiorizar modelos de administración novedoso en torno a su talento humano, ya que no



consideran que las personas puedan aportar significativamente al cambio, desde las áreas administrativas de las universidades y mucho menos a quienes se desempeñan en labores de formación, en tanto que conciben a las personas como reproductores de teorías obsoletas que no permiten el desarrollo, ni personal, ni profesional, obstaculizando así los proceso de facilitación entre profesiones de nuevo conocimiento, la reutilización de información para la generación de productos innovadores que faciliten la creación de nuevo conocimiento que permitan brindar mejores estrategias educativas y que den un valor agregado al funcionamiento de la organización.

La noción de Garbanzo - Vargas (2016), argumenta lo siguiente frente al manejo del liderazgo en la educación superior:

La educación en general y en forma particular la educación superior por naturaleza es compleja, difícil, desigual, por lo que requieren de un enfoque de liderazgo que responda a las complejas necesidades. Administrar, en forma efectiva, en las organizaciones educativas las voluntades humanas y lograr la maximización de las competencias como un todo de sus miembros, para la ejecución de distintos programas y proyectos educativos ya de por sí es un reto (p.78).

Brunner (como se citó en Garbanzo- Vargas, 2016) refiere que:

Al respecto, considera la necesidad de que en las organizaciones de educación superior se dé un liderazgo de cambio, la ausencia de este produce formas de gobierno débiles. Esta situación también aplica para las organizaciones educativas en general, no es una condición exclusiva de la educación superior. Estas formas de gobierno limitan la gestión de las organizaciones educativas para responder, en forma acertada, ante las demandas emergentes sociales. (pp. 78-79)

En este caso si la educación superior no posee un capital humano con características de liderazgo serán administraciones que posiblemente deficientes, puesto que no contarán con

criterios claros de cómo administrar estos procesos y no podrán movilizar al personal que las conforma, hacia los objetivos misionales y estratégicos, llevando a la institución a su debilitamiento y desaparición. Es claro que para que una institución de educación sea sobresaliente requiere de líderes con unas características puntuales como habilidades para la comunicación, persuasión, relaciones interpersonales que permitan solidificar los procesos institucionales, lo cual se representa en la percepción de los trabajadores y la motivación en tanto que se observa una orientación con claridad en sus objetivos y organización de sus procesos. Por lo tanto, para Garbanzo- Vargas, (2016) las instituciones de educación superior serán sostenibles, si el liderazgo se manifiesta con:

Habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales (p.79).

De ahí que las características de un líder son determinantes en los procesos de renovación y de reingeniería que deben tener las instituciones de educación que no solo deben cumplir con una responsabilidad frente a los procesos de educación y de formación de personas sino también deben competir con otras instituciones y buscar consolidarse a través de su proyección y de factores diferenciadores lo que la hace asumir procesos como cualquier empresa por tanto los líderes en las instituciones de educación deben contribuir en el desarrollo de su labor para obtener el factor diferenciador.

Yukl (como se citó en Pedraja 2011) realiza:

Una investigación inicial sobre liderazgo en instituciones de educación, se basó esencialmente en el liderazgo de la alta dirección (principal) y se procuró identificar las habilidades, comportamiento y estilo interpersonal que hacía efectivo al líder. Esta línea de investigación ha encontrado que el estilo de liderazgo influye sobre el éxito de programas de cambio y sobre el mejoramiento de la calidad de la educación (p.37).

Es importante tener presente el planteamiento anterior el cual manifiesta que los estudios de liderazgo se han centrado principalmente en analizar los líderes y el tipo de liderazgo de altas direcciones, sin embargo el liderazgo no solo impacta en los procesos organizacionales y administrativos que son área fundamental de las instituciones donde se toman decisiones determinantes frente al funcionamiento y alcance de las organizaciones, sino que este elemento también impacta de manera considerable en los niveles intermedios y bajos de las empresas, reflejando organización y claridad en lo que se quiere alcanzar.

Esta postura coincide con lo expuesto por varios autores como Barlett; Hsiao et al.; Van de Grift y Houtveen (como se citó en Pedraja, 2011) “en el ámbito educacional, el liderazgo, la gestión se refiere a la capacidad de la alta dirección para mejorar la escuela, crear un clima organizativo orientado al aprendizaje, para estimular el mejor esfuerzo y efectividad del equipo docente y administrativo” (p.37).

De acuerdo con lo anterior se puede aseverar que el liderazgo es un componente fundamental en el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización

En un mundo tan cambiante como el actual y para sacar adelante una organización, se debe tener un espíritu de liderazgo innato que permita un acople tal con la organización en la cual

se desenvuelve que le ayude a tomar las decisiones correctas en el momento oportuno para que se evidencie el crecimiento de la Institución.

En relación con el párrafo anterior Pirela (2010) argumenta que el liderazgo se entiende:

Como el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo, y para ello debe tener unos valores y características, así como realizar una serie de tareas como las que se mencionan a continuación: tener una visión que inspire, aplicar los medios para alcanzar esa visión, estructurar las situaciones grupales, manejar las relaciones interpersonales, la comunicación, el modelaje, congruencia entre lo que dice y lo que hace, capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, manejar los conflictos, delegar, empoderar, iniciar y mantener cambios en la organización, realizar tareas desafiantes, perseverar, desarrollar a los seguidores, asumir la responsabilidad, ser proactivos y creativos, entre otros (p. 489).

Es importante reconocer que el liderazgo en la medida que sea asertivo y positivo genera procesos adecuados de mantenimiento y sostenibilidad sin embargo consideramos que el liderazgo transformacional debe prevalecer sobre el transaccional ya que el transformacional es más orientado al logro al alcance de las metas pero resaltando y promoviendo las actitudes y capacidad del trabajador lo que tendrá un efecto también en la motivación del trabajador en el clima laboral y otros aspectos que favorecen los procesos de manera intrínseca a nivel de la institución.

Pirela (2010) refiere que “entre los enfoques contemporáneos para el estudio del liderazgo, destaca el carismático y el transformacional o transformador” (p.489).

Con lo anterior es sostenido mediante la apreciación de Daft (como se citó en Pirela, 2010), manifestando que:

Son dos estilos que están fundamentados en las características personales de cada líder.

Los líderes carismáticos tienen un efecto emocional en las personas porque apelan a su

mente y su corazón, crean un ambiente de cambio, articulan una visión idealizada del futuro, se comunican con claridad, inspiran fe y esperanza, y corren riesgos personales para influir en los seguidores (p. 489).

Por lo anterior Sosik et al (como se citó en Mendoza y Ortiz, 2006) deducen que el “liderazgo Transformacional supera al Transaccional en que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder Transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento” (p.130).

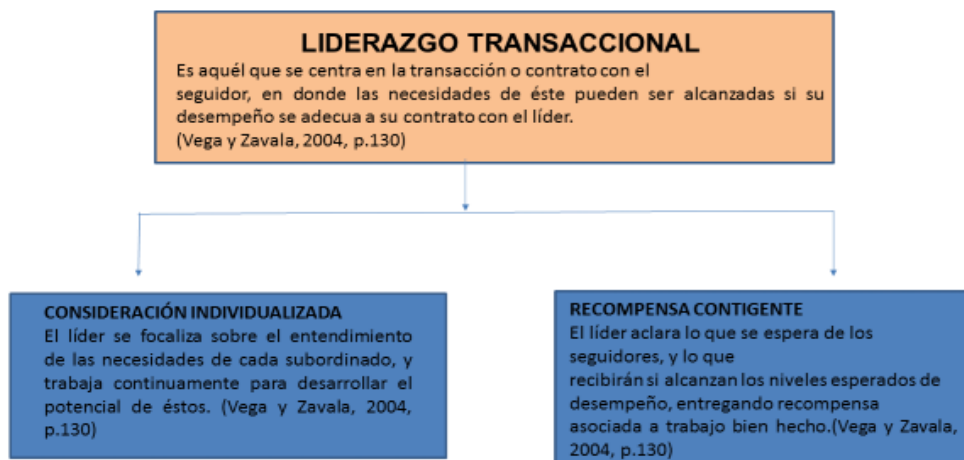
Finalmente es importante reconocer el papel de las mujeres dentro de los procesos de cambio de las instituciones de educación ya que estas no solo cumplen con las tareas que se determinan dentro de los cargos, sino que generan un valor agregado, por lo que aportan en los procesos de renovación y transformación de la situación lo que permite generar cambios no solo desde lo funcional sino desde lo humano y social.

A partir de este escrito se evidencia la importancia que el liderazgo posee como promotor de cambio y de gestión en las organizaciones, el cual permite desarrollar mejores procesos en los diferentes niveles de la organización, contribuyendo así a alcanzar un mejor desempeño del trabajador en cada uno de sus espacios, entendido que este es el principal gestor de patrones de conductas flexibles, pensamientos abiertos, conductas proactivas, todo esto también es de gran influencia para mejorar el desempeño a nivel organizacional, este marco teórico da al proyecto de desarrollo un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el tema de liderazgo y sus papel en las instituciones de educación principalmente de la educación superior, de un manera integrada incorporando los conocimientos previos relativos del mismo , de modo tal que resulte útil y fácil de comprender el trabajo.

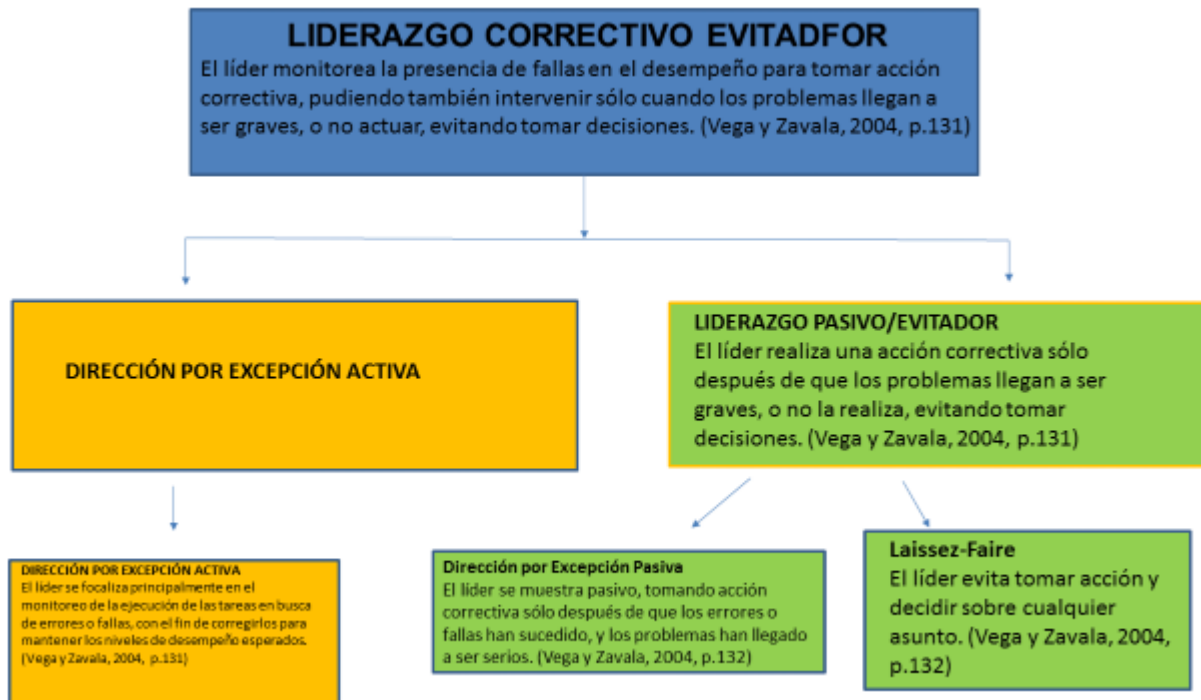
## 6.1 Variable de primer orden: liderazgo transformacional



## 6.2 Variable de primer orden: liderazgo organizacional



## 6.2 Variable de primer orden: liderazgo correctivo evitador



## 7. Ruta metodológica

Es importante resaltar que el liderazgo es un factor que siempre está permeando la gerencia de las organizaciones y en general todos los procesos que se lleven a cabo dentro de las instituciones, en el caso del proyecto de desarrollo que se está proponiendo en la Fundación Universitaria de Popayán, se considera que el liderazgo es un factor determinante para el alcance de metas y objetivos corporativos, teniendo en cuenta que por medio de la presencia de liderazgo es que se logra llegar a las transformaciones económicas, educativas, sociales y políticas que actualmente enfrentan las organizaciones en especial las organizaciones de educación superior.

Mediante el presente escrito se pretende definir la metodología que permitirá cumplir con este proyecto de desarrollo que consiste en determinar las características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán, con el fin de aportar desde una mirada gerencial al fortalecimiento de los procesos organizacionales de la institución a través de este ejercicio aplicado en donde al evaluar y determinar las características de liderazgo de las personas que dirigen los procesos en la institución podamos adentrarnos en este campo y así lograr desde los resultados de este trabajo, la creación de líneas de acción frente al fortalecimiento del liderazgo en la Fundación Universitaria de Popayán.

En la primera etapa del proyecto se realizará una revisión bibliográfica sobre el liderazgo y como este aspecto está presente en instituciones de educación y educación superior.

El segundo paso es la revisión de investigaciones e instrumentos validados que miden liderazgo como instrumento de recolección de información



El tercer paso es la solicitud que se hace al señor Rector de la universidad para poder para realizar el Proyecto de desarrollo, mediante la firma del consentimiento que envía la Universidad Católica de Manizales.

En el cuarto momento es la realización de la citación a los Jefes de Área para la aplicación del instrumento que para este caso el cuestionario multifactorial de liderazgo.

El quinto paso es realizar la sistematización de la información obtenida y el análisis de esta mediante el apoyo del programa de Excel

El sexto punto es realizar la discusión de los resultados con respecto al marco teórico que se ha construido para el trabajo

El séptimo punto es realizar la construcción de las conclusiones, estructuración de la estrategia y recomendaciones del proyecto de desarrollo.

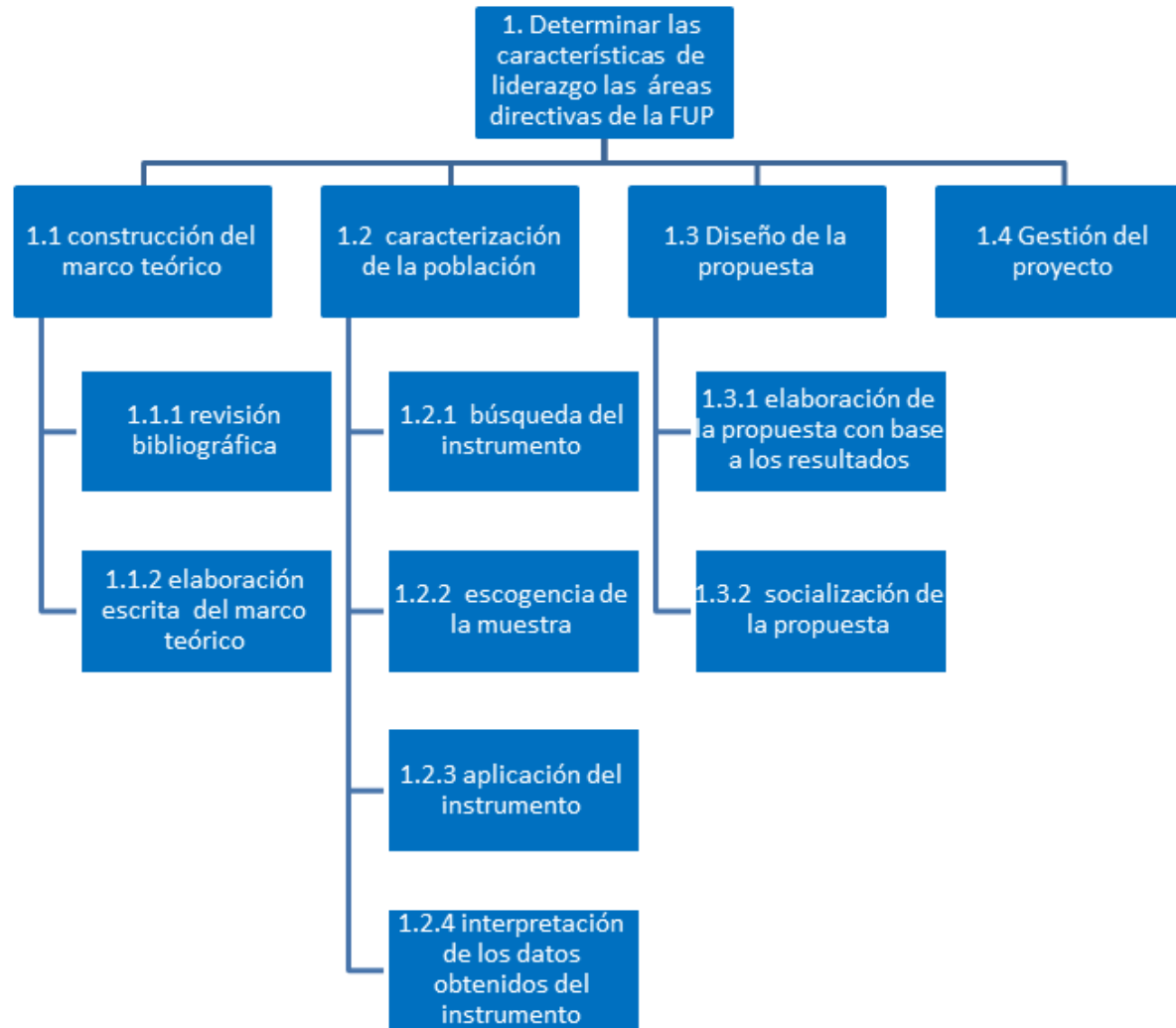
Finalmente, la socialización de la estrategia creada por parte de las dos investigadoras a los jefes de área y alta dirección de la universidad.

### **7.1 Muestra de estudio**

8 directivos de la alta dirección de la Fundación Universitaria de Popayán, las cuales son: Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa y Financiera, Planeación institucional, Autoevaluación, Bienestar Universitario, Extensión y Proyección Social, Calidad, Gerencia de Tecnologías.



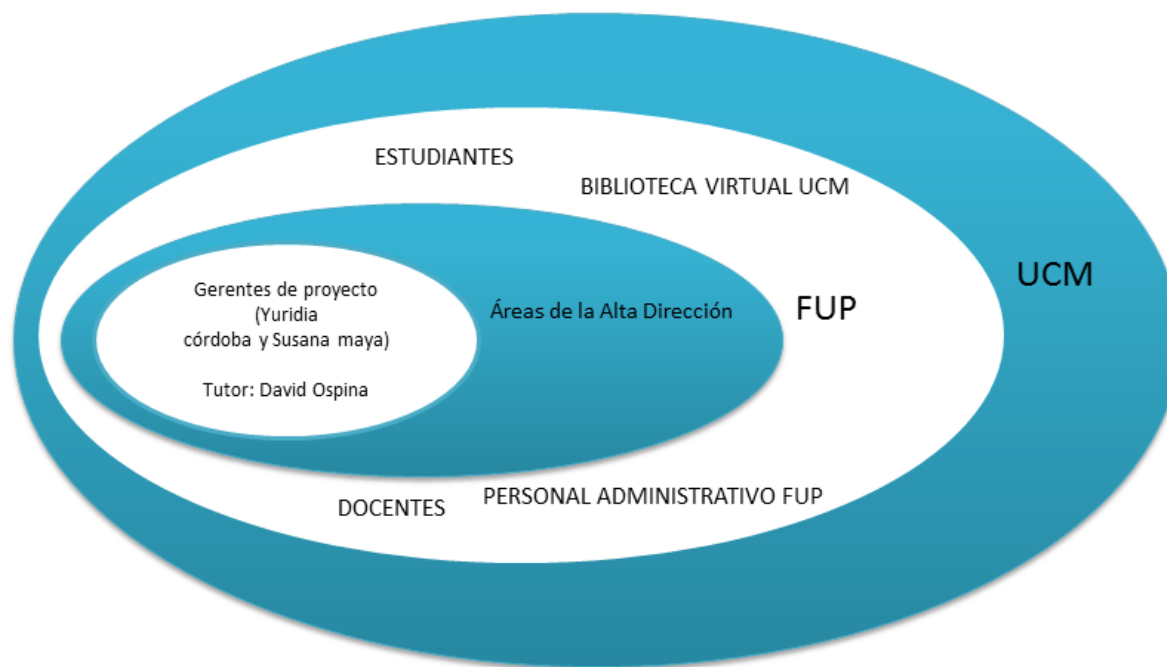
## 7.4 Detalle de las actividades



Gráfica 2: Estructura de Desglose de Trabajo EDT. Fuente: realizada por las autoras

## 8. Recursos humanos y Stakeholders

### 8.1 Círculo de interesados



Gráfica 2: círculo de interesados. Fuente: realizada por las autoras

### 8.2 Análisis de los interesados y el equipo del proyecto

Personas o grupos de interés	Nivel de participación	Expectativas de la persona o el grupo	Estrategia o plan de respuesta a sus expectativas
Vicerrectorías Académico, Administrativo y Financiero	Alto	Entregar una propuesta que permita direccionar algunas estrategias para que la institución logre	Realizar un proceso de sensibilización frente al proceso que se han emprendió en la institución

		<p>implementar con el fin de fortalecer las características de liderazgo.</p> <p>Participar en el proyecto sin que eso les demande demasiado tiempo.</p>	<p>ya que los resultados de este proyecto permitirán tomar correctivos frente a este aspecto tan importante como lo es liderazgo.</p> <p>Contar con el apoyo y que sea desde esta área que se promueva este proyecto.</p>
planeación	Alto	<p>Lograr identificar cuáles son las fortalezas del liderazgo a nivel institucional y como esto impacta en la toma de decisiones frente a este proceso como lo es la planeación.</p> <p>Además de poder reconocer cuáles son esas características personales que favorecen el liderazgo y como poder mejorarlas.</p>	<p>Proporcionar espacios de Reflexión sobre la importancia del liderazgo dentro de la institución</p>

Autoevaluación	Alto	Lograr identificar cuáles son las fortalezas del liderazgo a nivel institucional de cada área y como esto impacta en la toma de decisiones frente a procesos académicos y administrativos presentes en la autoevaluación institucional.	Promover un ejercicio de autorreflexión desde cada área frente a cada proceso institucional pero direccionado desde características de liderazgo
calidad	Alto	Lograr identificar cuáles son esa persona que cuentan con características de del liderazgo favorables a nivel institucional y como poder reproducirla a los auditores internos que se encargan del proceso de calidad.	Sensibilizar acerca de la importancia de fortalecer los aspectos de liderazgo en cada uno de los miembros que tiene a su cargo procesos administrativos y académicos como una estrategia favorable de alcanzar la alta calidad.
Bienestar institucional	medio	Identificar cuáles son esa personas que cuentan con	Sensibilizar acerca de la importancia de fortalecer los

		<p>características de del liderazgo favorables a nivel institucional y como poder reproducirla con los docentes y miembros del área de bienestar</p>	<p>aspectos de liderazgo en cada uno de los miembros que tiene a su cargo procesos de educación y prevención con el fin de alcanzar mejores resultados en cuanto al ámbito de bienestar institucional</p>
<p>Gerencias de las tecnologías</p>	<p>Medio</p>	<p>Capacitar a las personas que cuentan con características de liderazgo favorables a nivel institucional para que estas sean reproductoras de estas conductas en el personal de monitores y así mejorar la a imagen del área de tecnologías.</p>	<p>Sensibilizar acerca de la importancia de fortalecer los aspectos de liderazgo en cada uno de los miembros que tiene a su cargo procesos de comunicación y implementación del las tics con el fin de fortalecer los proceso administrativos y académicos.</p>
<p>Proyección social</p>	<p>Medio</p>	<p>Poder visualizar a esas personas que cuentan con características de</p>	<p>Sensibilizar acerca de la importancia de fortalecer los aspectos de liderazgo en cada</p>

		liderazgo favorables a nivel institucional para que estas sean tomadas como ejemplo, además de fomentar una cultura de liderazgo enfocada a la proyección social.	uno de los miembros que tiene a su cargo procesos de formación y proyección social
--	--	---	--

### 8.3 Matriz de responsabilidades

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Revisa</b>	<b>Aprueba</b>
1.1 identificación de la problemática en la Fundación Universitaria de Popayán	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVID OSPINA
1.2 Construcción de la ficha 03-Objetivos	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVID OSPINA
1.3 Construcción de la ficha 05-metodologia-alcance	SUSANA MAYA	DAVID OSPINA	DAVID OSPINA



	YURIDIA CORDIBA		
1.4 Construcción de la ficha 06-justificación	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVID OSPINA
1.5 búsqueda del instrumento a aplicar	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVID OSPINA
1.6 Construcción del marco teórico.	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVID OSPINA
1.6.1 Construcción de las fichas 04-referencias bibliográficas	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVID OSPINA
1.6.2 Búsqueda de documentos científicos que hablen de los temas del	SUSANA	DAVID	DAVID

proyecto	MAYA  YURIDIA  CORDIBA	OSPINA	OSPINA
1.6.3 Articulación de todas las fichas 04 en un solo texto de todo el marco teórico.	SUSANA  MAYA  YURIDIA  CORDIBA	DAVID  OSPINA	DAVIS  OSPINA
1.7 Autorización de la institución para la aplicación del instrumento	Rector	Yuridia  Córdoba  Susana maya  David Ospina	Rector P.  Mario  Alfredo Polo
1.7.1 Citación de las personas seleccionadas para la aplicación del instrumento	SUSANA  MAYA  YURIDIA  CORDIBA	SUSANA  MAYA  YURIDIA  CORDIBA	SUSANA  MAYA  YURIDIA  CORDIBA
1.7.2 aplicación del instrumento	SUSANA  MAYA  YURIDIA  CORDIBA	SUSANA  MAYA  YURIDIA  CORDIBA	SUSANA  MAYA  YURIDIA  CORDIBA

1.7.3 Sistematización e interpretación de los datos encontrados	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVIS OSPINA
1.8 Análisis y Resultados	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVIS OSPINA
1.9 Conclusiones y recomendaciones	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVIS OSPINA
1.10 Estructuración de la estrategia	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA	DAVIS OSPINA
1.11 Organización del trabajo final	SUSANA MAYA YURIDIA	DAVID OSPINA	DAVIS OSPINA

	CORDIBA		
1.12 Socialización de la estrategia creada para la institución	SUSANA MAYA YURIDIA CORDIBA	DAVID OSPINA Vicerrectores de la FUP	DAVIS OSPINA Vicerrectores de la FUP

#### **8.4 Instrumentos de investigación**

Para la recolección de la información se empleará un cuestionario multifactorial de liderazgo, basado y tomado en (Vega y Zavala, 2004) tipo Likert el cual pretende determinar el estilo de liderazgo de cada directivo de área desde su percepción.

Para la selección del instrumento se tuvo en cuenta que dicho instrumento fue obtenido de la investigación realizada por la Universidad de Chile, el cual realizó la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) al contexto organizacional chileno desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (como se citó Vega y Zavala, 2004)

El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que es el que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ. El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden llamado Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable de primer orden

denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional se encuentran las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador.

De esta manera, el instrumento de liderazgo indagará en el encuestado, la percepción que tiene cada líder del liderazgo que ejerce desde su área o puesto de trabajo.

Ver anexo 1: instrumento de investigación.

### 9. Análisis de riesgos del proyecto

Riesgo	Tipo de riesgo	Impacto	Disparador	Plan de respuesta
Recibir poco apoyo por parte de las directivas	ORGANIZACIONAL	ALTO	Percibir poco interés por parte de la alta dirección respecto al proyecto	Realizar una socialización de la propuesta, mostrando la importancia que tiene para la institución.
Recibir poco apoyo por parte las áreas incluidas en el proyecto como fuente de información	ORGANIZACIONAL	ALTO	Percibir poco interés por parte de la personas que se tomaron como muestra	Realizar una socialización de la propuesta, mostrando la importancia que tiene para la institución este proyecto y sus beneficios en los niveles intermedios de la

				universidad.
Baja participación de las personas que se desempeña en cargos directivos de la FUP, al momento de la aplicación del instrumento	ORGANIZACIONAL	ALTO	Percibir poco interés por parte de la personas que se tomaron como muestra	Realizar una socialización de la propuesta, mostrando la importancia que tiene para la institución la aplicación del instrumento como mecanismo para obtener información de cómo se está visibilizando el liderazgo en la FUP
Recibir poco apoyo por parte de la universidad en temas de acompañamiento	ORGANIZACIONAL	ALTO	Percibir poco acompañamiento por parte del programa de la especialización	Solicitar una comunicación asertiva y cercana que permita la

en la construcción del proyectos de grado			en gerencia educativa hacia el estudiante	calidad y retroalimentación en los procesos académicos
--	--	--	---	---



## 10. Escenario de ejecución

### 10.1 Mapa del proyecto presentado a la Institución Educativa

<p><b>Mapa del proyecto - “DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE LAS ÁREAS DIRECTIVAS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN DURANTE EL AÑO 2016”</b></p>
<p><b>Alcance</b></p>
<p>El proyecto de desarrollo consiste en determinar las características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán, con el fin de generar una propuesta que dirija y contribuya al ejercicio del liderazgo el cual se desprende por la alta dirección de la Institución hacia todos los colaboradores, esto con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad académica y administrativa que propenda por una educación con altos estándares de calidad.</p>
<p><b>Medible</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto incluye un encuentro con jefes de área como planeación, calidad, autoevaluación, gerencia de tecnologías, bienestar institucional, proyección social, vicerrectoría académica y la vicerrectoría administrativa y financiera.</li> <li>• Es una investigación de tipo cuantitativo descriptivo (busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se realice) por lo que se pretende describir las características de liderazgo presentes en las personas que desempeña cargos directivos en la FUP.</li> </ul>

- Instrumento: Para ello se empleará un instrumento tipo Likert.
- Muestreo: se seleccionará la población total de una forma no probabilística a conveniencia según criterios de inclusión y exclusión de acuerdo a los objetivos de la investigación.
- Exclusión: personas que no estén en cargos directivos, mínimo 6 meses en el cargo directivo.
- Inclusión: personal con cargos directivos.


### **Tiempo**

El proyecto tendrá una duración de 6 meses:

1. En el primer mes se realizará el levantamiento de un marco teórico que permita identificar el instrumento adecuado para determinar las características del liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán. (junio)
2. En el segundo mes se realizará la aplicación del instrumento que mide liderazgo. (julio)
3. Análisis de la información (agosto y septiembre)
4. CONSTRUCCIÓN DE INFORMES Y PRESENTACIÓN EJECUTIVA DONDE SE EXPONGAN LOS RESULTADOS DE PROYECTO DE DESARROLLO.
5. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN CUANTO A LIDERAZGO A LA ALTA DIRECCIÓN. (NOVIEMBRE), Entrega de informe final, Sustentación frente a jurados.

<b>Económico</b>
Por fines académicos, el presente proyecto no se analizará los costos de su ejecución.
<b>Resultados</b>
El proyecto al finalizar permitirá tener un registro fotográfico, actas de asistencia, 9 cuestionarios de liderazgo diligenciados, tabulación e informe de los cuestionarios aplicadas, 2 informes con la información recolectada de los grupos focales, y una propuesta de mejoramiento a miembros de alta dirección de la Fundación Universitaria de Popayán.

## 10.2 Informes de trabajo de campo

	<b>FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN</b>	
<b>Informe No. 1</b>	<b>Fecha: 1 de septiembre 2016 de</b>	<b>Hora: 8:00 am</b>
<b>Nombre de la actividad:</b> aplicación del instrumento para medir características de liderazgo		<b>Descripción de la actividad:</b>
<b>Realizada por: YURIDIA CORDOBA Y SUSANA</b>		<b>No. De participantes: 8</b>

<b>MAYA</b>	
<b>Agenda</b>	
<p>Saludo y bienvenida</p> <p>Explicación de la propuesta de grado “proyecto de desarrollo” que se realiza en la especialización en gerencia educativa de la UCM”</p> <p>Objetivos del proyecto de desarrollo</p> <p>Objetivos del instrumento de liderazgo</p> <p>Socialización del instrumento</p> <p>Aclaración de dudas y preguntas</p> <p>Cierre de la actividad</p>	
<b>Detalle de la actividad</b>	
<p>Se da inicio a la actividad de aplicación del instrumento de liderazgo en la Fundación Universitaria de Popayán, en donde las estudiantes de la especialización en gerencia educativa de la UCM, YURIDIA CORDOBA Y SUSANA MAYA, saludan al cuerpo de directivos de la institución. En esta fase inicial se cuenta al personal de la FUP acerca de la universidad católica de Manizales y de la especialización en gerencia educativa, específicamente del trabajo de desarrollo que se ha planteado como opción de grado, el cual pretende medir las características de liderazgo presentes en el personal de directivos de la FUP, todo esto con el fin de poder entregar una propuesta de intervención que permita hacer ajustes institucionales en el tema de liderazgo.</p>	

Se continúa la sesión realizado una explicación breve de los objetivos, que se han planteado como metas a alcanzar dentro del proyecto, esto con el fin de lograr una mayor articulación y compromiso de las personas de la alta dirección de la FUP con el proceso que se quiere desarrollar, el cual pretende logara obtener la información más clara y puntual de los estilos de liderazgo que se ejercen en la institución. Se continúa con la explicación puntual de los objetivos que tiene el instrumento como tal, que es conocer las características de liderazgo presentes en miembros de la alta dirección de la FUP. Luego se continúa con la explicación del instrumento que se ha escogido dentro del proyecto en donde se expone el tipo de instrumento que es y la forma en que se debe responder de acuerdo a la estructura de sus preguntas.

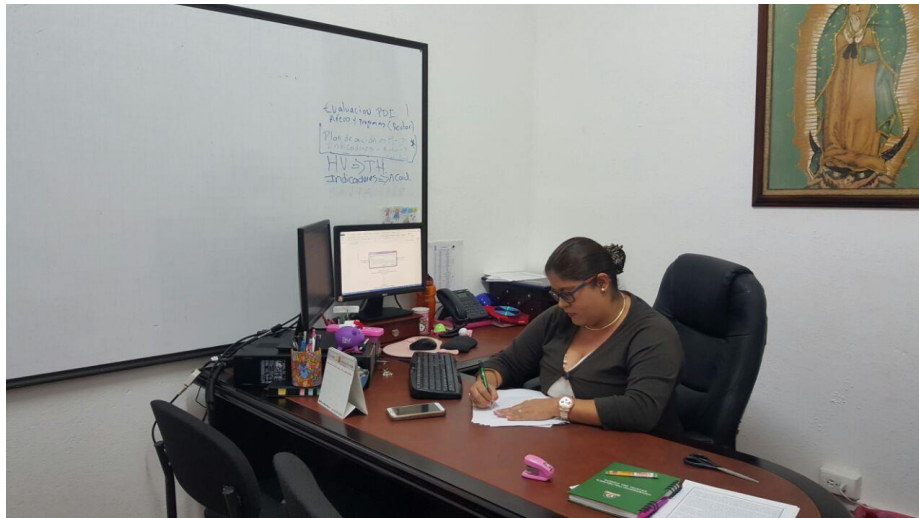
Finalmente se realizan las aclaraciones pertinentes respecto al proceso de aplicación y de solución del instrumento y se aclara que se realizara con los resultados que se obtengan.

#### **Resultados de la actividad**

- Compromisos y claridad en los directivos, sobre del proceso que se están desarrollando desde la especialización en gerencia educativa de la UCM por parte de dos colaboradores de la FUP.
- Aplicación y diligenciamiento completo de los instrumentos de liderazgo de 8 personas que hacen parte de los directivos de la FUP.
- Se logró obtener de manera directa la información acerca de las características de liderazgo presentes en el personal de la alta dirección de la FUP.
- Se observó respaldo al proceso e interés por el planteamiento que se ha realizado desde el

proyecto de desarrollo de la especialización.

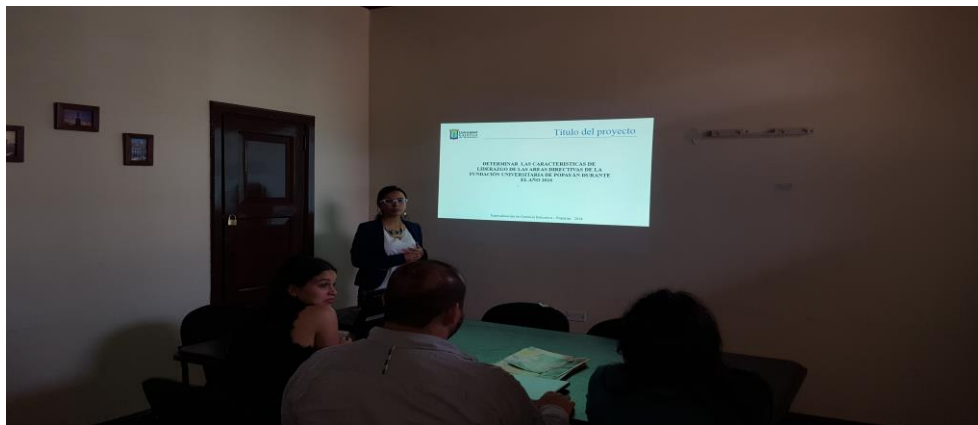
### Registro fotográfico



Dentro del personal de profesionales de la alta dirección de la Fundación Universitaria de Popayán se encuentra la directora de planeación (Magaly Velasco), la cual a través este registro se observa el diligenciando del instrumento de liderazgo.



Dentro del personal de profesionales de la alta dirección de la Fundación Universitaria de Popayán se encuentra el director de autoevaluación (Mauricio Pineda), la cual a través este registro se observa el diligenciando del instrumento de liderazgo.





Esta imagen refleja el ejercicio que se hizo con el personal de la alta dirección de la FUP donde se les expuso el proyecto de desarrollo de planteado para la especialización y sus objetivos con el fin de evidencia la importancia del proceso.

Izquierda a derecha: asistente de calidad (Claudia Cajiao) director de bienestar institucional (Felipe ortega) y directora de calidad (Janeth Pérez)

Ver anexo 2: informe con listas de asistencia.



## 11. Resultados del proyecto

De acuerdo con la información obtenida a través de la aplicación de 8 cuestionarios del instrumento multifactor leadership questionnaire (MLQ) 5x corto, se presenta el análisis cuantitativo de los datos, que permitirán determinar la presencia de características de liderazgo en los funcionarios de las áreas directivas de la fundación universitaria, con respecto al liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitador.

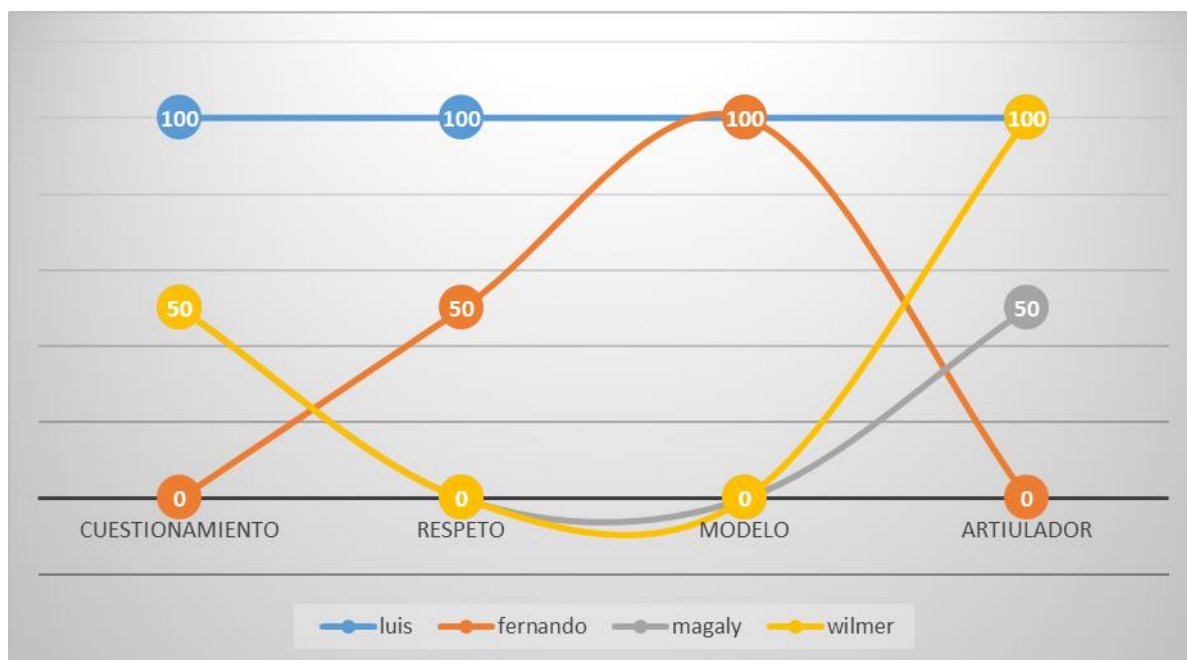
Tabla. **Modelo Jerárquico de Variables** (Vega & Zavala, 2004, p.126).

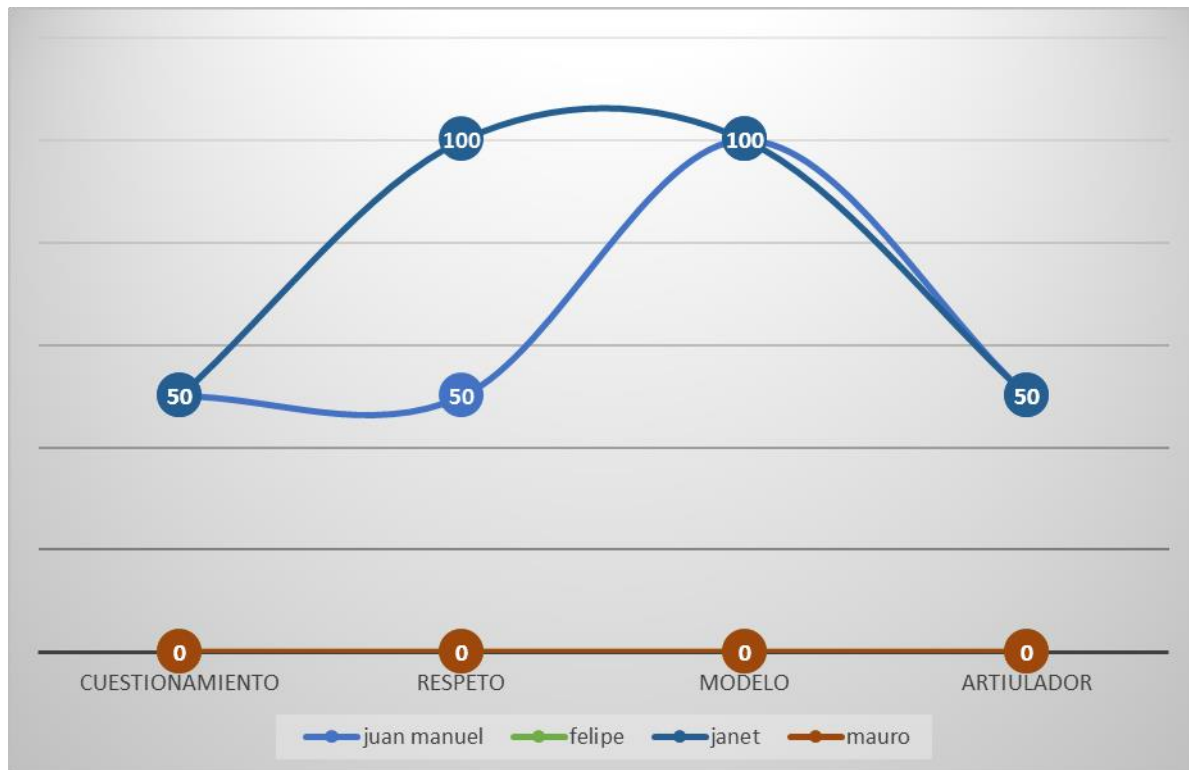
<b>Variable de Primer Orden</b>	<b>Variable de Segundo Orden</b>	<b>Escalas de Variable</b>	<b>SIGLAS</b>
Liderazgo Transformacional	1.Carisma/Inspiracional.	1.Carisma:  1.1. Influencia Idealizada  Atribuida.  1.2. Influencia Idealizada	IIA  IIC  MI

		Conductual.  2.Motivacion  Inspiracional	
	2.Estimulación  intelectual	3.Estimulación  intelectual	EI
Liderazgo  Desarrollo/Transaccional	3.Consideración	4. Consideración  Individualizada.	CI
	4. Recompensa  Contingente.	5. Recompensa  Contingente.	RC
Liderazgo DPEA  Correctivo/Evitador	5.Dirección por  Excepción  Activa.	6.Dirección por  Excepción  Activa.	DPEA
	6.Liderazgo  Pasivo/Evitador	7.Dirección por  Excepción  Pasiva.	DPEP   LF

		8.Laissez-Faire	
--	--	-----------------	--

En cuanto al *Liderazgo Transformacional*, se refiere que esta variable de primer orden cuenta con variables de segundo orden como *Carisma/Inspiracional* que se divide en influencia idealizada conductual e influencia idealizada atribuida y la variable de segundo orden *Estimulación/Intelectual* que se divide en motivación inspiracional, a continuación, se mostrara lo que se identificó.





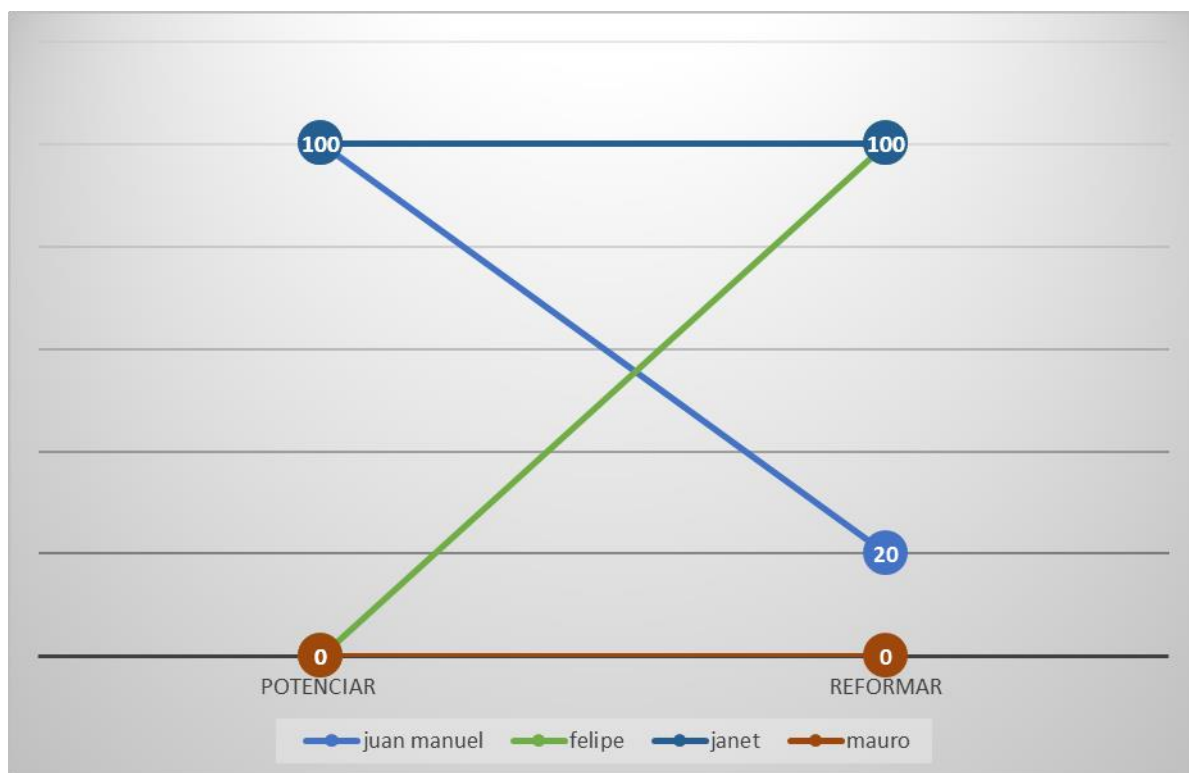
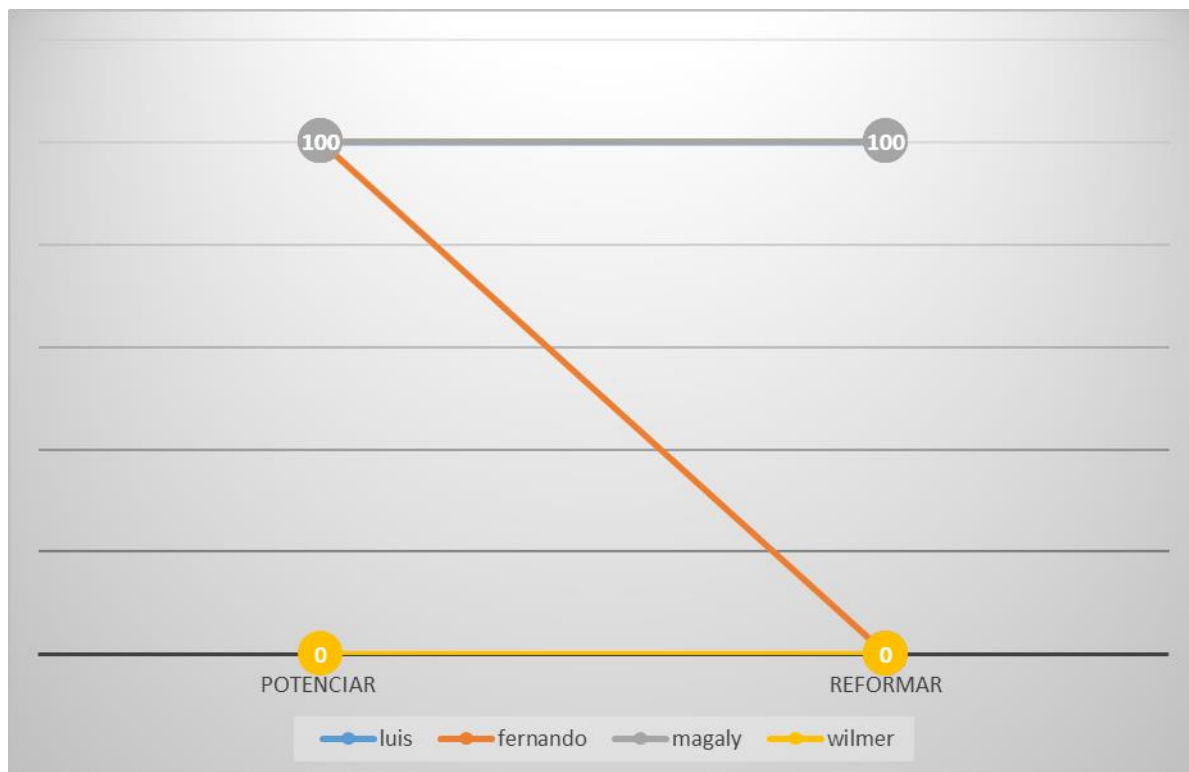
Con respecto a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, muestran conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados y muestran consideración por las necesidades de los otros; el grupo de evaluados dejó entrever que 4 personas que corresponde al 50 % muestran características de influencia idealizada conductual (modelo) en alta proporción, y 4 personas que corresponde al 50 % muestran características de influencia idealizada conductual (modelo) en baja proporción.

En relación a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, son respetados, admirados y tienen la confianza de sus subordinados; el grupo de evaluados dejó entrever que 2 personas que corresponde al 25 % muestran características de influencia idealizada atribuida (respeto) en alta proporción, 2 personas que corresponde al 25 % muestran características de influencia idealizada atribuida (respeto) en mediana proporción y 4 personas que corresponde al 50 % muestra características de influencia idealizada (respeto) en baja proporción.

Con respecto a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, articulan una visión organizacional haciendo hincapié en metas deseables para los demás y en el cómo lograrlas; el grupo de evaluados dejó entrever que 2 personas que corresponde al 25 % muestran características de motivación inspiracional ( articulador) en alta proporción, 3 personas que corresponden al 37.5% muestran características de motivación inspiracional ( articulador) en mediana proporción y 3 personas que corresponde al 37.5 % muestra características de motivación inspiracional (articulador) en baja proporción

Con base a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, promueven en sus subordinados el cuestionamiento de las formas rutinarias de resolver problemas, y mejorara los métodos utilizados; el grupo de evaluados dejó entrever que 1 persona que corresponde al 12,5% muestra características de estimulación intelectual (cuestionamiento) en alta proporción, 4 personas que corresponden al 50 % muestran características de estimulación intelectual (cuestionamiento) en mediana proporción y 3 personas que corresponde al 37.5 % muestra características de estimulación intelectual (cuestionamiento) en baja proporción.

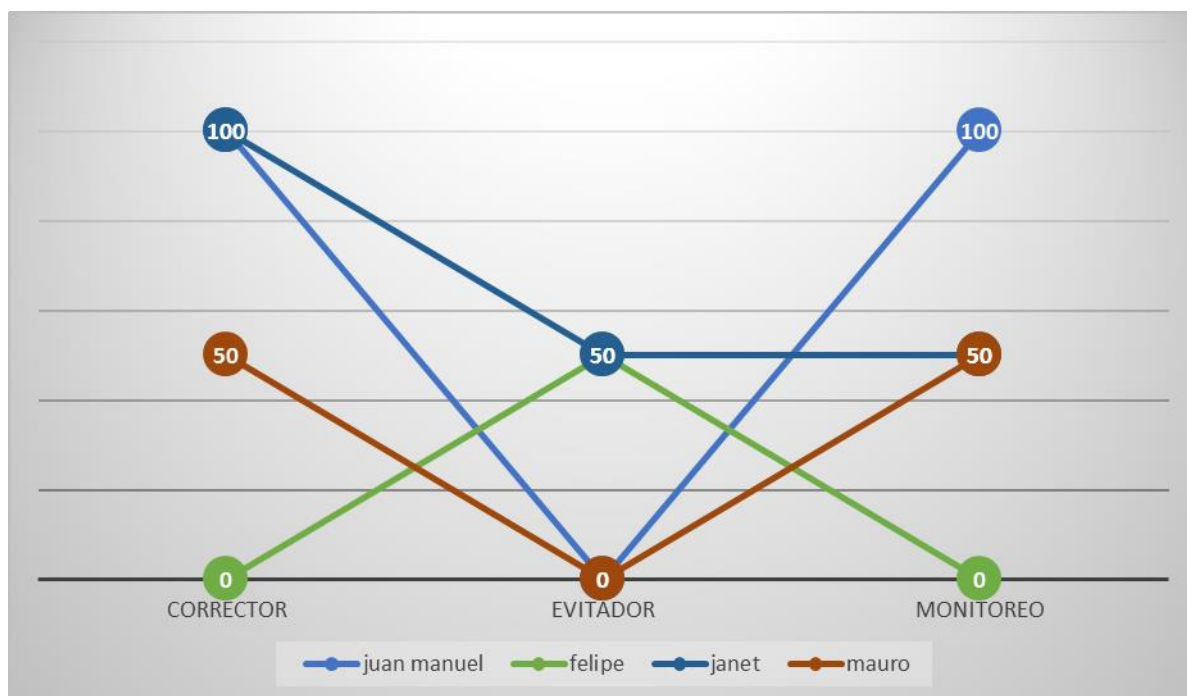
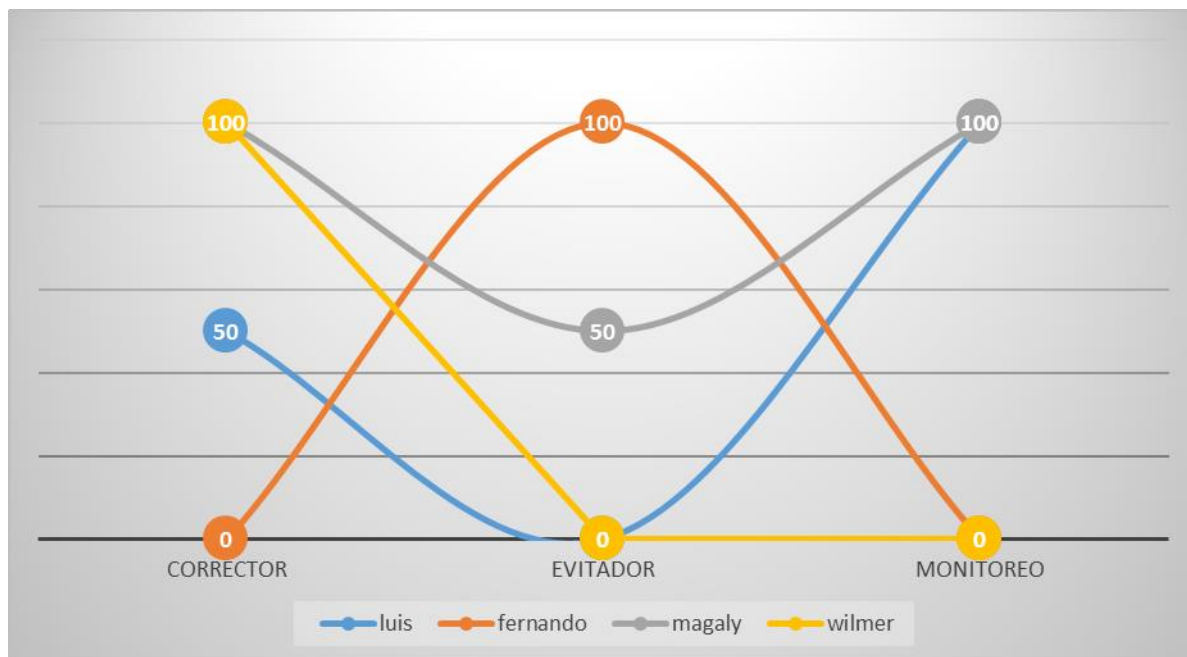
En cuanto al *Liderazgo Transaccional*, se refiere que esta variable de primer orden cuenta con variables de segundo orden como *Consideración/Individual* que se divide en consideración individual y la variable de segundo orden *Recompensa/Contingente* que se divide en recompensa contingente, donde se logró identificar lo siguiente:



En relación a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, se focalizan sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado y trabaja para desarrollar el potencial de estos; el grupo de evaluados deajo entrever que 5 personas que corresponde al 62.5 % muestran características de consideración individual (potenciar) en alta proporción y 3 personas que corresponde al 37.5 % muestran consideración individual (potenciar) en baja proporción.

Con respecto a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, aclaran lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho; el grupo de evaluados deajo entrever que 4 personas que corresponde al 50 % muestran características de recompensa contingente (recompensa) en alta proporción, 1 personas que corresponden al 12.5 % muestra características de recompensa contingente (recompensa) en mediana proporción y 3 personas que corresponde al 37.5 % muestran características de recompensa contingente (recompensa) en baja proporción.

En cuanto al **Liderazgo Correctivo Evitador**, se refiere que esta variable de primer orden cuenta con variables de segundo orden como *Liderazgo/Pasivo/Evitador* que se divide en dirección excepcional pasiva y laissez faire; y la variable de segundo orden *Dirección/Excepcional/Activa* que se divide en dirección excepcional activa, donde se identificó lo siguiente:



Con respecto a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, se muestran pasivos, tomando acción correctiva solo después de que los errores o fallas han sucedido; el grupo de evaluados dejó entrever que 4 personas que corresponden al 50 % muestran características de dirección excepcional pasiva (correctivo) en alta proporción, 2 personas que corresponden al 25 %



muestran características dirección excepcional pasiva (correctivo) en mediana proporción, y 2 personas que corresponde al 25 % muestran características de dirección excepcional pasiva (correctivo) en baja proporción.

En tanto a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, evitan tomar acción y decidir sobre cualquier asunto; el grupo de evaluados dejo entrever que 2 personas que corresponde al 25 % muestran características de laissez faire (evitador) en alta proporción, 2 personas que corresponde al 25 % muestran características laissez faire (evitador) en mediana proporción, y 4 personas que corresponde al 50 % muestran características laissez faire (evitador) en baja proporción.

Con respecto a si los líderes de las áreas directivas de la Fup, se focalizan en el monitoreo de la ejecución de la tareas en busca de errores y fallas con el fin de corregirlas para mantener los niveles de desempeño esperados; el grupo de evaluados dejo entrever que 3 personas que corresponde al 37.5 % muestran características de dirección excepcional activa (monitoreo) en alta proporción, 2 personas que corresponde al 25 % muestran características de dirección excepcional activa (monitoreo) en mediana proporción, y 3 personas que corresponde al 37.5 % muestran características de dirección excepcional activa (monitoreo) en baja proporción.

### **11.1 Discusión de los resultados**

De acuerdo con la información obtenida a través de la aplicación de 8 cuestionarios, para determinar la característica de liderazgo de los funcionarios de las áreas directivas de la fundación universitaria de Popayán con respecto a los 3 tipos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitador, se presenta la siguiente discusión.

En cuanto a la variable de primer orden liderazgo transformacional definido por (Vega y Zavala, 2004) como el:

Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder e inspire a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento (pp. 127-128).

Con base lo anterior los líderes de la fundación universitaria de Popayán presentan debilidades en la manifestación de conductas de influencia conductual donde no se evidencian líderes que puedan observarse como modelos para otros ya que el 50 % de la población evidencia que no hay conductas que faciliten la muestra de actitudes modelo para colegas y subordinados, influyendo esto en la movilización de subalternos frente a los procesos reales que se llevan dentro de la institución; al mismo tiempo el análisis deja entrever que la no presencia de características personales en cuanto a este tipo de liderazgo interfiere en el estado emocional de las personas al no encontrar pautas de comportamiento claras, que permitan visualizar ambientes cálidos y de cambio, como tampoco facilita la visualización en la concordancia entre los objetivos personales con los institucionales, afectado así los procesos de cambio y renovación que deben partir del líder.

Continuando con la discusión se puede decir que todas las manifestaciones de conductas por parte de los líderes de la fundación universitaria de Popayán anteriormente mencionadas, podrán verse como obstáculos para el alcance de los objetivos estratégicos institucionales de manera concreta y ágil, teniendo en cuenta que las personas que lideran los procesos se les dificulta generar espacios de confianza e identificación e imitación en sus subalternos,

obstaculizando procesos de motivación, de claridad en los objetivos y de articulación y visualización clara desde la institución hacia su personal a un largo plazo. Lo anterior es válido mencionar en concordancia con los resultados en cuanto a las características de motivación inspiracional (articulador) donde 3 personas de la Fup que corresponde al 37.5 % tiene esta característica en baja proporción, mostrando que hay dificultades en los líderes para articular la visión organizacional con las metas deseables por los demás, conllevado a un efecto emocional importante en las personas, ya que cuando se atiende a las necesidades del otro y se une con las de la organización eso genera en el trabajador una mayor compromiso en con su trabajo, logrando la promoción de actitudes y capacidades en el trabajador con un efecto clave en la motivación y en el clima laboral, todos estos aspectos favorecedores para los procesos motivacionales de manera intrínseca que se deben generar a nivel de institucional.

Respecto a la variable de primer orden liderazgo transaccional el cual hace referencia a “aquél líder que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su control del líder” (Vega y Zavala, 2004, p. 130). Se pudo evidenciar que el liderazgo transaccional es un área más fortalecida en la Fundación Universitaria de Popayán en comparación a la anterior, donde hay evidencia que sus líderes potencializan y recompensan el buen ejercicio y desempeño de sus colaboradores, ya que el grupo de evaluados se puede determinar que 5 personas que corresponde al 62.5 % muestran características de consideración individual (potenciar) en alta proporción, lo cual puede evidenciar que hay líderes que se pone en el lugar del otro, comprenden las necesidades, y no solo las entienden sino que busca desarrollar las potencialidades de sus subordinados. respecto a la recompensa contingente el grupo de evaluados dejo ver que 4 personas que corresponde al 50 % muestran características de recompensa contingente (recompensa) en alta proporción,

evidenciando que hay claridad en las maneras de recompensa hacia los subalternos y que todo refuerzo estará asociado al cumplimiento de las tareas pactadas.

Si bien existen miembros con características de liderazgo marcadas en cuanto al liderazgo transaccional en la fundación universitaria de Popayán hay que decir que el “liderazgo Transformacional supera al Transaccional en que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder Transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo” (Sosik et al como se citó en Mendoza y Ortiz, 2006, p. 130).

Otro aspecto importante es el que se identificó con respecto a la variable de primer orden liderazgo correctivo/evitador, donde esta hace referencia a ese “ el líder que monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones” (Vega y Zavala, 2004,p.131) donde el cuestionario dejó entrever que 4 personas que corresponde al 50 % muestran características de dirección excepcional pasiva (correctivo) en alta proporción, evidenciando esto que la mitad de los líderes evaluados se muestran pasivos frente a la situaciones de dificultad, y que solo toman acciones correctivas cuando los fallas y los errores han sucedido y los problemas han llegado a ser serios, dejando ver con esto que a las situaciones de dificultad, que deben ser resueltas, no están siendo atendidas con prontitud, lo cual podría estar dejando pérdidas cuantificables, pero además retroceso en todos los procesos organizacionales afectando de esta manera el ejercicio de las funciones sustantivas de la universidad la docencia , la investigación y la proyección social, aspectos que irradian a otras áreas y procesos en esta institución de educación superior.

Dentro de esta misma variable de liderazgo correctivo/evitador es importante visualizar los resultados de la variable de tercer orden laissez faire que si bien no es la mayoría de la población tomada la que puntúa en proporción alta, si encontramos que 2 personas que corresponde al 25 % muestran características de laissez faire (evitador) en alta proporción y 2 personas que corresponde al 25 % muestran características laissez faire (evitador) en mediana proporción lo que equivale a un 50 % de la población que no está en baja proporción, lo cual demuestra que los líderes de la fundación universitaria de Popayán que fueron evaluados no enfrentan las situaciones de dificultad que se presentan en la institución y en sus áreas respectivas, evidenciando conductas nulas en la toma de acciones para enfrentar los problemas, además de no involucrarse en la toma de decisiones, dejando posiblemente que otros decidan por ellos y por los procesos y fines de las áreas que representan.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente es importante puntualizar que si, las instituciones de educación superior desean ser sostenibles en el mercado, el liderazgo que deben propiciar, impartir y proyectar, debe caracterizarse por tener líderes con habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos y que tales condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales. (Garbanzo- Vargas, 2016, p. 13).

## 11.2 Estrategia de intervención

### ESTRATEGIA DE INTERVENCION ENFOCADO A LÍDERES DE NIVEL DIRECTIVO DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN PARA EL DESARROLLO DE CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

(Tomado y basado en (Alles, 2009)

La estrategia de intervención que se desea presentar tiene como objetivo brindar un proceso de sensibilización, capacitación, desarrollo y entrenamiento, dirigido al cuerpo de líderes de nivel directivo de la fundación universitaria de Popayán; esta estrategia tendrá como objetivo iniciar con un proceso de sensibilización frente a la importancia de conocer y comprender que las características de liderazgo son esenciales para el alcance de procesos eficaces en una institución.

De igual manera la puesta en marcha de este ejercicio pretende generar espacios que permitan el desarrollo de conocimientos y competencias para la generación de aprendizajes con miras a liderazgos transformacionales, con el fin, de fortalecer habilidades gerenciales integrales que se vean reflejados en patrones de conductas proactivas hacia el desarrollo de las personas y por ende de la institución. De esta manera se estaría contribuyendo al alistamiento de los profesionales de la FUP, para hacer frente a las situaciones cambiantes y altamente demandantes en el campo de la educación superior.

De ahí que esta propuesta cobra relevancia en tanto que busca brindarle a los directivos de la fundación universitaria de Popayán posibilidades de aprendizajes en ámbitos específicos, en la dinámica real de la organización, llevándolos a desarrollar competencias que faciliten el direccionamiento estratégico a través de la generación de un liderazgo transformacional. Con esto el directivo a través del desarrollo de habilidades y competencias específicas podrá dar atención,

y solución oportuna a las necesidades y exigencias del medio y de sus clientes. Convirtiéndose en generadora de experiencias significativas que favorecerán el avance en los diferentes procesos en que se encuentra inmersa.

Para tal fin se ha decidido en entonces toma la presente estrategia de intervención, la cual se basará en el modelo de codesarrollo, propuesto por (Alles, 2009), el cual está fundamentado en un método de aprendizaje eficaz y efectivo para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias, configurado por un ciclo de talleres y seguimiento, que enfatiza la puesta en juego de la competencia o el conocimiento, genera la autoevaluación y concluye con un plan de acción para el autodesarrollo de cada persona, a través del cual se logra aunar la iniciativa y el esfuerzo individual con la estrategia de la organización.

### **11.2.1 Ruta de desarrollo**

#### ***Fase 1. Diagnóstico y Análisis de Necesidades***

##### 1.1 Valoración de resultados de desempeño obtenidos

Para la valoración de resultados el proceso se apoyará en los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma 5x corta

##### 1.2 Elaboración del plan individual de desarrollo

- Análisis de los intereses y expectativas del colaborador

##### 1.3 Identificación de brechas de desarrollo

- Comparación de resultados obtenidos frente a los resultados esperados
- Análisis del potencial y pertinencia de desarrollo

## ***Fase 2. Diseño del Programa de Formación y Desarrollo***

### 2.1 Seleccionar el público objetivo:

El programa de formación estará dirigido a: líderes de áreas directivas de la FUP.

### 2.2 Determinar el alcance del programa de formación (objetivo – competencia)

Se pretende lograr que los participantes generen un aprendizaje eficaz y efectivo tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de la competencia **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**, además de poder definir las características de ésta y dar aplicabilidad en su contexto laboral, para así llegar a su fortalecimiento.

### 2.3 Determinar los contenidos del programa de formación

### 2.4 Seleccionar la metodología de enseñanza/aprendizaje

### 2.5 Determinar los recursos pedagógicos disponibles

### 2.6 Establecer el cronograma de formación

### 2.7 Seleccionar al responsable del proceso de formación (entrenador-facilitador)

### 2.8 Determinar el lugar y horario en los que se va a llevar a cabo la formación

## ***Fase 3. Aplicación del Programa de Formación y Desarrollo***

Metodología: Se empleará la metodología de Codesarrollo descrita arriba, que incluye:

- ✓ Ciclo de talleres presenciales e instancias de seguimiento
  
- ✓ Ciclo de talleres presenciales e instancias de seguimiento



<b>TALLER 1</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>TALLER 2</b>
<b>Codesarrollo</b>		<b>Codesarrollo</b>

## MOMENTO 1

### Taller 1

#### 1. Presentación del tema y los contenidos (sensibilización)

- Presentación del responsable del proceso de formación (entrenador-facilitador)
- Explicación de la metodología de codesarrollo
- Conceptualización del LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL de forma expositiva proporcionando los elementos conceptuales esenciales para la enseñanza- aprendizaje- desarrollo de la competencia. (conceptos, definiciones, aproximaciones de liderazgo transformacional)
- Analizar las bases teóricas de la competencia y estudios realizados frente al tema.
- Exposición de los contenidos a desarrollar: comportamientos asociados a las competencias de liderazgo transformacional

Presenta interés en guiar constantemente el accionar de sus colaboradores

Genera un clima de energía y compromiso, y este es transmitido a otros.

Motiva e inspira confianza, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad

Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización

Provee coaching y genera espacios para el feedback con el fin de escuchar la posición de sus colaboradores y así lograr el desarrollo de los procesos

Fija y hace seguimiento a los objetivos dando feedback, e integrando la opinión de los otros.

Se muestra humano aceptando sus defectos y propone espacios para el cambio y mejora de las conductas inadecuadas.

Motivar y llevar a su equipo al lograr de objetivos comunes y organizacionales.

Posee capacidad para diagnosticar las situaciones difíciles y es ágil en sus ejercicios de movilizar a su equipo para la resolución de problemas.

Propicia espacios para procesos de planeación de sus actividades en conjunto con su equipo y prioriza las necesidades.

Promueve la ejecución de tareas bajo estilos claros de principios y valores.

Generar un espacio de negociación de tareas y objetivos con el fin de encontrar el balance en el equipo que permita el logro de metas de su área con sus objetivos personales.

## **2. Puesta en juego de la competencia / en práctica el conocimiento**

- Desarrollo de actividades prácticas participativas para:

La comprensión del tema

Dominio del conocimiento

Desarrollo de la competencia

### **Metodología para poner en juego la competencia:**

- Video –modelamiento de conductas a desarrollar
- Presentación de historia de vida o experiencia de alguien
- Experimentación – simulación: Juego de roles e imágenes
- Lectura de documentos

- Discusión de lecturas en grupos colaborativos

### **3. Reflexión y autoevaluación**

- Reflexión: Comparación dirigida (guiada) por el (entrenador-facilitador) pero autónoma del colaborador (DIRECTOR FUP) sobre el nivel de aprendizaje con los logros esperados en los diferentes criterios señalados.
- Identificación de aspectos positivos y negativos en el proceso de formación  
Valoración de los avances en el desarrollo de la competencia  
  
Determinación de las dificultades en el aprendizaje.

Estrategias:

- a. Mesa redonda: Discusión reflexiva que permita generar procesos de retroalimentación entre los participantes
- b. Cuestionario de preguntas sugestivas que permitan contextualizar al colaborador lo visto en el proceso de formación con su puesto de trabajo.

Instrumento de evaluación con dos modalidades de respuesta

A. UNICA RESPUESTA

B. OPCIÓN MÚLTIPLE

### **4. Formulación del plan de acción**

- Elaboración del plan de acción por el colaborador con la dirección del entrenador-facilitador
- Integración de la iniciativa y el esfuerzo individual con la estrategia organizacional.

Para esta formulación del plan de acción se diligenciará nuevamente la guía de establecimiento y concertación de objetivos y comunicación de competencias

### 11.2.2 Plan de acción

Se debe ayudar al participante a que elabore un plan de acción para desarrollar la competencia con actividades que pueden ser dentro o fuera del trabajo. Este plan de acción se lo realiza durante el taller y debe contemplar los intereses, gustos y preferencia de cada participante. El instructor debe tener a disposición de los participantes una serie de ideas y alternativas para el autodesarrollo entre las cuales el participante elegirá las que prefiera.

Plan de acción: FORMACION	→	Actividades de formación propuestas por la organización donde puede acceder
Nombre del curso/actividad "MESA DE TRABAJO EL IMPACTO DEL LIDEERAGO EN LAS PERSONAS" .....	Lugar y fecha Auditorio XXXXXXXXXX..... .....	
Plan de acción: LECTURAS	→	Libros a artículos relacionados.
Nombre del libro/actividad  <b>Conocimiento y aprendizaje</b> .....	Lugar y fecha Casa a partir FECHA..... .....	

Plan de acción:  
ACTIVIDADES  
Extracurriculares

Actividades no relacionadas con mi trabajo que me ayuden a mejorar.

Tipo de actividad a realizar

Aplicar las técnicas y principios aprendidos en el taller, en situaciones de su vida cotidiana que requieran de una comprensión y análisis de la información recibida.

Lugar y fecha

Fuera del trabajo, En momentos donde se presente oportunidad.....

Plan de acción:  
REFERENTE

+ (positivo): Comportamientos a imitar.  
- (negativo): comportamientos a evitar

Nombre de referentes

+Proporcionas feedback a los colaboradores  
+reconocer el buen trabajo que presenten los colaboradores.  
-evitar los conflictos.

Lugar y fecha

Instalaciones del FUP, De acuerdo a las fechas establecidas para los informes correspondientes.

Plan de acción:  
APLICAR  
SUGERENCIAS

Elegir un número reducido de concejos y llevarlos a la práctica.

Sugerencia / concejo a seguir.

Lugar y fecha

## Plan de Acción

¿Qué haré?  
Acciones

- ✓ Asistencia al seminario "MESA DE TRABAJO: EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LAS PERSONAS"
- ✓ Lectura del Libro "XXXX"
- ✓ Proporcionas feedback a los colaboradores
- ✓ Reconocer el buen trabajo que presenten los colaboradores

¿Cuándo lo haré?  
Plazos

- ✓ Asistencia al seminario "MESA DE TRABAJO: EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LAS PERSONAS"
- ✓ Lectura del Libro "XXXX" FECHAS
- ✓ Proporcionas feedback a los colaboradores
- ✓ Reconocer el buen trabajo que presenten los colaboradores

¿Qué me propongo  
alcanzar?  
(En relación con la temática elegida)

## MOMENTO 2

### Seguimiento

Realizado por el facilitador y directivo FUP, los principales objetivos del seguimiento son:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo.
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información.
- Apoyar la responsabilidad sustantiva y la nueva toma de posición.
- Fortalecer la capacidad para el Desarrollo Individual y Organizacional.

Para la realización del seguimiento, se tendrán en cuenta lo siguiente:

- **resultados y acciones posteriores, de acuerdo al Plan de Acción.** Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones. Así:

TIPO DE RESULTADO	QUE SE MIDE	INDICADOR
Producto	Esfuerzo, o bienes y servicios generados a partir de las actividades propuestas en el Plan de Acción.	Implementación de actividades (Plan de Acción)



Efecto	Eficacia, o resultados en cuanto a la Implementación del Plan de Acción, con respecto a los resultados obtenidos.	Utilización de resultados y producción sostenible de beneficios (Desarrollo)
Impacto	Eficacia, o resultados en cuanto al efecto combinado de un conjunto de actividades que mejora las condiciones de desarrollo, según el antes y el después de implementar el Plan de Acción. Proceso orientado a la toma de decisiones	Utilización de efectos y cambio positivo sostenible de desarrollo.

## Taller 2

### 1. Reflexión y autoevaluación

- Reflexión: Comparación dirigida sobre el nivel de desarrollo alcanzado con los logros esperados en los diferentes criterios señalados en la **GUÍA DE ESTABLECIMIENTO Y CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS Y COMUNICACIÓN DE LA COMPETENCIAS LIDERAZGO**

- Valoración de los avances en el periodo comprendido entre el MOMENTO 1 y el MOMENTO 2
- Determinación de las dificultades en el aprendizaje

**De requerirse:**

- Nuevamente se hace revisión y reformulación del plan de acción
- Seguimiento
- Reflexión y autoevaluación.

## 12. Conclusiones y recomendaciones

Al realizar el análisis de nuestro trabajo de desarrollo en la fundación universitaria de Popayán, expresamos recomendaciones en relación al fortalecimiento de las características de liderazgo para los funcionarios de las reas directivas de la institución y de todos sus empleados, con el fin implementar estrategias y planes de fortalecimiento de competencias en liderazgo que permitan generar cambios significativos en la forma de direccionar sus procesos, de resolver sus dificultades y de gerenciar la institución.

A la Rectoría de la FUP:

Se recomienda proponer a la asamblea general realizar un proceso de reorganización de la estructura organizacional donde se de una apertura al nivel de la alta dirección para poder incluir al área de planeación y gestión informática a este nivel ya que son áreas fundamentales por sus características de operación y de articulación que deben tener con las vicerrectorías.

A la Rectoría y Vicerrectorías Académica y financiera:

Se recomienda dar aplicabilidad a la propuesta que desde este trabajo de desarrollo en la especialización en gerencia educativa de la UCM, se ha propuesto para la fundación universitaria de Popayán, la cual tiene como objetivo brindarle a los directivos de la fundación universitaria de Popayán posibilidades de aprendizajes en ámbitos específicos, en la dinámica real de la organización, llevándolos a desarrollar competencias que faciliten el direccionamiento estratégico a través de la generación de un liderazgo transformacional.

A la Rectoría y Vicerrectorías Académica y financiera:

Se recomienda a la organización que realice procesos de análisis constantes y profundos de sus empleados, con el fin de encontrar falencias de estos y proponer espacios para el fortalecimiento de competencias de sus empleados, no solo en relación al liderazgo sino en otras competencias que son necesarias para el desempeño de cualquier función empresarial.

A los directores de área de la FUP:

Se recomienda a los directores de área, realizar un proceso de ajuste desde sus perfiles y características personales que permitan fortalecer sus competencias en liderazgo con el fin de favorecer los procesos administrativos que llevan a cabo día a día al interior de la universidad.

Al área administrativa de Talento Humano de la FUP:

Se recomienda realizar procesos de selección que permitan identificar rasgos o características de liderazgo, como también poder encontrar falencias en este aspecto durante el proceso de selección con el fin de generar planes de fortalecimiento para el personal nuevo que ingresa a la universidad.

A la FUP:

Se recomienda socializar con todo el personal de la fundación universitaria de Popayán este trabajo con el fin de replicar este ejercicio de desarrollo a todas las áreas de la fundación universitaria de Popayán, con el fin de ser conocido, pero también ampliado desde otras perspectivas en la institución.

## Referencias

- Alles, M. (2009). *coodesarollo una nueva forma de aprendizaje*. buenos aires: granica. Obtenido de  
de  
[https://books.google.com.co/books?id=iZVfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=iZVfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Comite Curricular programa de Psicologia FUP. (2016). *Proyecto Educativo Programa de Psicologia*. popayan.
- Consejo Superior Fundacion Universitaria de Popayan. (2004). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Obtenido de [www.fup.edu.co](http://www.fup.edu.co)
- Daft, R. (2011). *Teorias y diseños organizacionales*. Mexico: Cergage Learning. Obtenido de  
[http://www.cpx.mx/acabrera/Teoria\\_y\\_Disenio\\_Organizacional\\_10ma\\_ed.pdf](http://www.cpx.mx/acabrera/Teoria_y_Disenio_Organizacional_10ma_ed.pdf)
- Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D., & Rojas, L. R. (2000). Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 7(23), 151-172.  
Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/105/10502306.pdf>
- Florindez, K. (s.f.). *EL CONOCIMIENTO EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN*.  
Obtenido de  
<http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=C1NeBYpEXZA%3D&tabid=2636&mid=7523&language=es-MX>
- Garbanzo- Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un. *Educación*, 40(1), 67-87.  
doi:<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

Levy, D. C. (1997). El liderazgo institucional y su papel en la reforma de la educación superior.

*Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 2(4), 205-221. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/140/14000402.pdf>

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la

Cultura Organizacional y Eficacia de las. *Revista Facultad de Ciencias Económicas:*

*Investigación y Reflexión*, 118-134. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Pedraja, L. (2011). Gestión y liderazgo educacional: una perspectiva integradora en la economía

del conocimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII(1), 32-47. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/280/28022755004.pdf>

Pirela, L. d. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica.

*Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>

Vega, C., & Zavala, G. (2004). *ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE*

*LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO*

*ORGANIZACIONAL CHILENO. (Tesis de Pregrado Psicología). UNIVERSIDAD DE*

*CHILE, Chile. Obtenido de*

[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)