

CONSULTORÍA

**MODELO PARA EL DESARROLLO Y/O FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE
LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENTES DEL PROGRAMA DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN, SEDE ÁLVARO ULCUE
CHOCUE PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES**

DIANA CAROLINA YEPES

GLORIA AMPARO VIVAS OSORIO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

AÑO 2023

CONSULTORÍA

**MODELO PARA EL DESARROLLO Y/O FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE
LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENTES DEL PROGRAMA DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN, SEDE ÁLVARO ULCUE
CHOCUE PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES**

DIANA CAROLINA YEPES

GLORIA AMPARO VIVAS OSORIO

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado: Mg. Álvaro Herrera Murgueitio

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

AÑO 2023

Santiago de Cali, 30 de junio de 2023

Doctor:

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Modelo para el desarrollo y/o fortalecimiento de habilidades de liderazgo pedagógico en los docentes del programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, Sede Álvaro Ulcué Chocué para mejorar la motivación y el desempeño de los estudiantes”

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Gloria Amparo Vivas Osorio

1062295821



Diana Carolina Yepes

1130619147

Santiago de Cali, 30 de junio de 2023

Doctor:

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Modelo para el desarrollo y/o fortalecimiento de habilidades de liderazgo pedagógico en los docentes del programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, Sede Álvaro Ulcué Chocué para mejorar la motivación y el desempeño de los estudiantes”, realizado por las estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Gloria Amparo Vivas Osorio, cédula No. 1062295821 y Diana Carolina Yepes, cédula No. 1130619147 , y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Álvaro Herrera Murgueitio

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

"MODELO PARA EL DESARROLLO Y/O FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENTES DEL PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN, SEDE ÁLVARO ULCUE CHOCUE PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz
Directora de Posgrados



Jose Luis Duque Ceballos
Jurado



Álvaro Herrera Muñeque
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 24 de agosto de 2023

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	13
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. ANÁLISIS DE INTERESADOS	22
3.1. Estudiantes	22
3.2. Profesores	22
3.3. Directivos	22
3.4. Padres de Familia y Tutores	22
3.5. Organizaciones Gubernamentales	22
3.6. Instituciones Educativas	23
3.7. Sector Empresarial	23
3.8. Organizaciones sin Ánimo de Lucro	23
3.9. Comunidad en General	23
4. OBJETIVOS	28
4.1. Objetivo general	28
4.2. Objetivos específicos	28
5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	29
5.1. Historia de la Fundación Universitaria de Popayán	29
5.2. Filosofía Organizacional de la Fundación Universitaria de Popayán	32

5.2.1.	Misión	32
5.2.2.	Visión	33
5.2.3.	Valores	33
5.2.4.	Principios.	35
5.3.	Cultura Organizacional de la Fundación Universitaria de Popayán	36
5.4.	Recursos Físicos de la Fundación Universitaria de Popayán	41
6.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	46
6.1.	Concepto de Liderazgo	46
6.2.	Enfoques y tipos de liderazgo	51
6.2.1.	Enfoque Teoría de los Rasgos	51
6.2.1.1.	Liderazgo Carismático:	52
6.2.2.	Enfoque Teoría del Comportamiento	53
6.2.2.1.	Liderazgo Autocrático:	53
6.2.2.2.	Liderazgo Democrático:	54
6.2.2.3.	Liderazgo Laissez-Faire:	54
6.2.3.	Enfoque Teoría de la Contingencia	55
6.2.3.1.	Liderazgo Coercitivo:	57
6.2.3.2.	Liderazgo Orientativo:	57
6.2.3.3.	Liderazgo Afiliativo:	58
6.2.3.4.	Liderazgo Democrático:	58
6.2.3.5.	Liderazgo Ejemplar:	58
6.2.3.6.	Liderazgo Formativo:	58
6.2.4.	Enfoque Teoría Liderazgo Integrador	58

6.2.4.1.	Liderazgo Transformacional:	59
6.2.4.2.	<i>Liderazgo Transaccional:</i>	60
6.2.5.	Enfoque Liderazgo Pedagógico:	61
6.3.	Evaluación del Liderazgo:	62
6.3.1.	Modelo DISC	62
6.3.2.	Modelo Lüscher o Test de los Cuatro Colores	67
6.3.3.	Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ)	71
7.	DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MODELO	73
7.1.	Fase I: Alistamiento y preparación:	74
7.1.1.	Generar estrategia de comunicación:	74
7.1.2.	Realizar la presentación formal:	75
7.2.	Fase II: Diagnóstico	75
7.2.1.	Organizar el instrumento de evaluación:	75
7.2.2.	Aplicar el instrumento de evaluación:	75
7.3.	Fase III: Análisis de Información	75
7.3.1.	Clasificar y tabular la información:	76
7.3.2.	Identificar fortalezas y oportunidades de mejora:	76
7.4.	Fase IV: Plan individual de mejoramiento PIM	76
7.4.1.	Realizar la realimentación individual:	76
7.4.2.	Estructurar los planes individuales de mejoramiento:	76
7.5.	Fase V: Ejecución de planes individuales de mejoramiento	77
7.5.1.	Obtener/Diseñar las acciones de mejoramiento:	77
7.5.2.	Ejecutar las acciones de mejoramiento:	77

7.5.3.	Realizar seguimiento a las acciones de mejoramiento:	77
8. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN		78
8.1.	Fase I: Alistamiento y preparación	78
8.1.1.	Generar estrategia de comunicación:	78
8.1.2.	Realizar la presentación formal:	79
8.2.	Fase II: Diagnóstico	79
8.2.1.	Organizar el instrumento de evaluación:	79
8.2.2.	Aplicar el instrumento de evaluación:	80
8.3.	Fase III: Análisis de Información	81
8.3.1.	Clasificar y tabular la información:	81
8.3.2.	Identificar fortalezas y oportunidades de mejora:	81
8.4.	Fase IV: Plan individual de mejoramiento PIM	81
8.4.1.	Realizar la realimentación individual:	82
8.4.2.	Estructurar los planes individuales de mejoramiento:	82
8.5.	Fase V: Ejecución de planes individuales de mejoramiento.	82
8.5.1.	Obtener/Diseñar las acciones de mejoramiento:	82
8.5.2.	Ejecutar las acciones de mejoramiento:	84
8.5.3.	Realizar seguimiento a las acciones de mejoramiento:	84
9. DESARROLLO METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN		85
9.1.	Fase I: Alistamiento y preparación	85
9.1.1.	Generar estrategia de comunicación:	85
9.1.2.	Realizar la presentación formal:	86

9.2. Fase II: Diagnóstico	86
9.2.1. Organizar el instrumento de evaluación:	86
9.2.2. Aplicar el instrumento de evaluación:	89
9.3. Fase III: Análisis de Información	90
9.3.1. Clasificar y tabular la información:	90
9.3.2. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora:	93
9.4. Fase IV: Plan individual de mejoramiento PIM:	97
9.4.1. Realizar la realimentación individual:	98
9.4.2. Estructurar los planes individuales de mejoramiento:	99
9.5. Fase V: Ejecución de planes individuales de mejoramiento	99
9.5.1. Obtener/Diseñar las acciones de mejoramiento:	99
9.5.2. Ejecutar las acciones de mejoramiento:	102
9.5.3. Realizar seguimiento a las acciones de mejoramiento:	102
10. CONCLUSIONES	104
12. BIBLIOGRAFÍA	107
13. ANEXOS	111
14. LISTA DE TABLAS	119
15. LISTA DE FIGURAS	120
16. LISTA DE ANEXOS	121

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a nuestro tutor académico, el profesor Álvaro Herrera Murgueitio, por su invaluable orientación, sabiduría y dedicación a lo largo de todo este proyecto. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Agradecemos su disposición constante, retroalimentación constructiva y consejos.

Expresamos también nuestro agradecimiento al cuerpo de profesores de la maestría por su compromiso con la excelencia académica y su enseñanza inspiradora. Sus conocimientos y perspectivas han sido fundamentales para nuestro crecimiento intelectual y adquisición de habilidades críticas para llevar a cabo este proyecto.

No podemos dejar de mencionar a nuestros compañeros de clase, con quienes compartimos grandes momentos de aprendizaje, intercambio de ideas y apoyo mutuo.

Agradecemos de manera especial a la Fundación Universitaria de Popayán Sede Álvaro Ulcué Chocué y a todo el cuerpo de docentes del Programa de Ingeniería Industrial, por su colaboración y disposición. Su tiempo y esfuerzo contribuyeron directamente a la validez y relevancia de este trabajo.

Finalmente, agradecemos a nuestra familia, quienes nos brindaron su apoyo incondicional y comprensión durante todo el proceso de la maestría. Sus palabras de aliento y ánimo nos ayudaron a superar los momentos de desafío y mantenernos enfocadas en nuestros objetivos académicos.

¡Muchas gracias a todos!

Diana Carolina y Gloria Amparo

1. INTRODUCCIÓN

La educación superior enfrenta desafíos significativos en la actualidad, y uno de ellos es el liderazgo de sus docentes a través de un enfoque pedagógico. El liderazgo pedagógico efectivo no solo influye en la calidad de la enseñanza, sino también en la motivación y el rendimiento de los estudiantes, desempeñando así un papel fundamental en la reducción de los índices de deserción estudiantil. En este contexto, el trabajo se centró en el diseño de un modelo para el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo pedagógico en el Programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán Sede Álvaro Ulcué Chocué, con el objetivo de mejorar la motivación y el desempeño de los estudiantes, y así contribuir de manera positiva en la lucha contra la deserción estudiantil.

El presente trabajo se llevó a cabo mediante un proceso de investigación riguroso y sistemático, que se desarrolló en varias etapas que permitieron explorar a profundidad todos los recursos necesarios para su estructuración y en el que se contó con todo el apoyo institucional por parte de la Fundación Universitaria de Popayán Sede Álvaro Ulcué Chocué.

En primer lugar, como etapa inicial de este trabajo, se realizó una fundamentación teórica exhaustiva, abarcando la literatura existente sobre el concepto de liderazgo planteado por distintos autores, seguido de los enfoques y tipos de liderazgo para llegar así al liderazgo situacional y el enfoque de liderazgo pedagógico. Se definieron también algunas herramientas de evaluación del liderazgo, tales como el Modelo DISC, Test de Luscher y Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ), lo anterior permitió hacer un análisis comparativo para determinar la herramienta que mejor se ajustaba al propósito de este trabajo. Esta etapa permitió establecer una base sólida de conocimientos y teorías relacionadas con el tema.

En segundo lugar, se dio inicio a la etapa de diseño y estructura del modelo, el cual se definió y planteó en 5 fases, de la siguiente manera, una primera fase de alistamiento y preparación para despertar el compromiso de los involucrados a través de dos actividades que consistieron en generar una estrategia de comunicación de generación de expectativas y la

presentación formal del trabajo a las personas involucradas. La segunda fase se definió diagnóstico, en donde se hizo todo el proceso de obtención de la información a través de dos actividades, una, organizar el instrumento de evaluación y dos, aplicar dicho instrumento, el cual correspondió al test de Luscher como herramienta de evaluación elegida. La tercera fase se denominó análisis de la información, en donde se procesaron todos los datos obtenidos en el diagnóstico, a través de dos actividades, la clasificación y tabulación de la información, es decir, los resultados de los test de luscher de los docentes del Programa de Ingeniería Industrial y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora para cada docente, según el estilo de liderazgo definido por el test. La cuarta fase se definió plan individual de mejoramiento PIM, que consistió en dos actividades, una, realizar la realimentación individual de los resultados del test y sus particularidades en cuanto a fortalezas y oportunidades de mejora, y dos, estructurar los planes individuales de mejoramiento que cada docente construye de acuerdo a su informe. La última fase del modelo se denominó ejecución de planes individuales de mejoramiento, a través de tres actividades, obtener/diseñar las acciones de mejoramiento, ejecutar las acciones de mejoramiento y realizar seguimiento a las acciones de mejoramiento.

En tercer lugar, está la etapa de la metodología para la intervención, en donde se plantea cómo desarrollar cada una de las cinco fases del modelo y las respectivas actividades que las componen. Toda esta metodología se realizó bajo los fundamentos teóricos y conceptuales analizados en una revisión bibliográfica exhaustiva.

Finalmente, está la etapa de desarrolló de la metodología de la intervención, en la en donde se llevó a cabo la ejecución del modelo estructurado, con la puesta en marcha de cada una de las fases y sus actividades, logrando obtener resultados significativos y de gran valor que contribuirán en el mejoramiento de la institución, del programa de Ingeniería Industrial y toda la comunidad académica.

2. JUSTIFICACIÓN

La Fundación Universitaria de Popayán es una Institución de Educación Superior de carácter privado, sin ánimo de lucro, con Personería Jurídica 10161 de junio 28 de 1983 del Ministerio de Educación Nacional, licencia de funcionamiento según acuerdo 180 de agosto 4 de 1983 del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES. (PEI, 2019).

El crecimiento sistémico que mantiene la Universidad le permitió el 16 de enero de 2011 dar apertura oficial a la sede norte de la Institución, ubicada en el Municipio de Santander de Quilichao, gracias a una apuesta de posicionamiento que parte de una constante inquietud por expandir y variar en diferentes áreas el rango de acción y la oferta académica de la Institución, ofreciendo los programas de Arquitectura, Contaduría Pública, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Psicología, Licenciatura en Educación Artística y Cultural y Derecho. Para esta sede se logra la adquisición de un campus propio, el cual lleva el nombre de Sede “Álvaro Ulcué Chocué”, nombre que provenía del primer sacerdote católico indígena en Colombia y a quien se hace mención. (PEI, 2019).

Actualmente la sede Álvaro Ulcué Chocué ofrece seis programas académicos: Arquitectura, Ingeniería Industrial, Psicología, Licenciatura en Educación Artística y Cultural, Trabajo Social y Derecho, tiene más de mil estudiantes provenientes de diferentes municipios como Guachené, Puerto Tejada, Villa Rica, Corinto, Miranda, Caloto, Padilla, Caldono, Suarez, Buenos Aires, Jamundí, entre otros. La planta docente está conformada por 80 profesionales provenientes de Santander de Quilichao, Cali y Popayán, quienes brindan una educación de calidad e integral a los estudiantes. (PEI, 2019).

La FUP llega a esta zona con una oferta variada, con precios razonables, facilidades de financiación y con la convicción de que el Norte de Cauca se puede transformar a través de la educación de los jóvenes, del fortalecimiento industrial, comercial y social, mejorando la cualificación y competitividad de sus habitantes. Pero el proceso no es fácil, las distintas actividades ilícitas de la región ejercen una alta influencia en jóvenes y población en general,

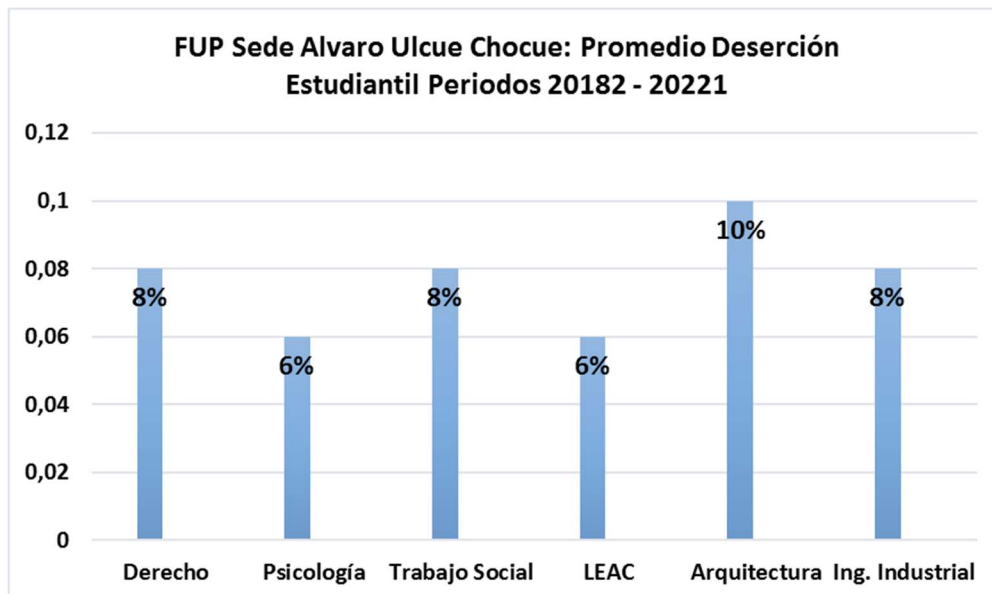
que, por falta de oportunidades y condiciones de pobreza, se vinculan a organizaciones al margen de la ley, porque las ven como una fuente de ingreso y superación, adicionalmente, la región ha sido golpeada fuertemente por el conflicto armado, además de otras problemáticas de carácter político, económico, social y cultural, razón por la que muchos jóvenes dentro de su proyecto de vida no contemplaban ser profesionales. De acuerdo al informe de Indepaz (2022) denominado “Cauca: cifras de conflictividades y empoderamiento de las comunidades”, el departamento ha sufrido serias afectaciones por acciones como desplazamientos forzados, masacres, paros armados, confinamientos perpetrados en su mayoría por disidencias de las FARC, seguidos por el ELN y grupos criminales urbanos en su lucha por territorios, rutas de narcotráfico y minería ilegal, situación que incide en la institución, disminuyendo el número de estudiantes potenciales y desmotivando a estudiantes actuales, producto de una economía falsa a través del dinero fácil y el poder que llama la atención de los jóvenes, haciendo que la retención estudiantil sea un tema de gran impacto e interés para la universidad. Es aquí cuando se identifica, que la motivación de los estudiantes es una variable de gran relevancia para garantizar la continuidad de los procesos académicos y el éxito que tengan en el mismo, y los docentes deben ser capaces de despertar y mantener la motivación de los estudiantes, estimulando su curiosidad intelectual y su deseo de aprender. Esto implica utilizar estrategias pedagógicas dinámicas, creativas e interactivas que promuevan el interés y su participación. Los docentes también deben ser capaces de reconocer y valorar los logros y esfuerzos de sus alumnos, brindando retroalimentación constructiva y descubriendo un ambiente positivo que fomente el personal y académico.

Para la Fundación Universitaria de Popayán es prioridad brindar a sus estudiantes educación de calidad, en la cual se formen profesionales íntegros, y esto, se logra, en buena medida, a través de la calidad y pertinencia de sus docentes. Institucionalmente, ya se cuenta con estrategias orientadas al fortalecimiento de habilidades y competencias pedagógicas, que capacitan y actualizan constantemente a los profesores, por lo que este trabajo busca brindar

otras herramientas a los educadores, para que puedan desde las aulas generar experiencias que impacten positivamente a los estudiantes. Lo anterior proporcionará herramientas para atacar problemáticas como deserción y ausentismo estudiantil causadas por bajos rendimientos, que de acuerdo a cifras de Planeación Institucional FUP (2022), en los últimos cuatro años, es decir, desde el segundo periodo del 2018 hasta el primer periodo de este año en curso, la deserción promedio por semestre para la sede Álvaro Ulcué Chocué es del 7,6%, y para el programa de Ingeniería Industrial es del 8%.

Figura 1

Promedio Deserción Estudiantil 2018-2 - 20221 FUP Sede Álvaro Ulcué Chocué

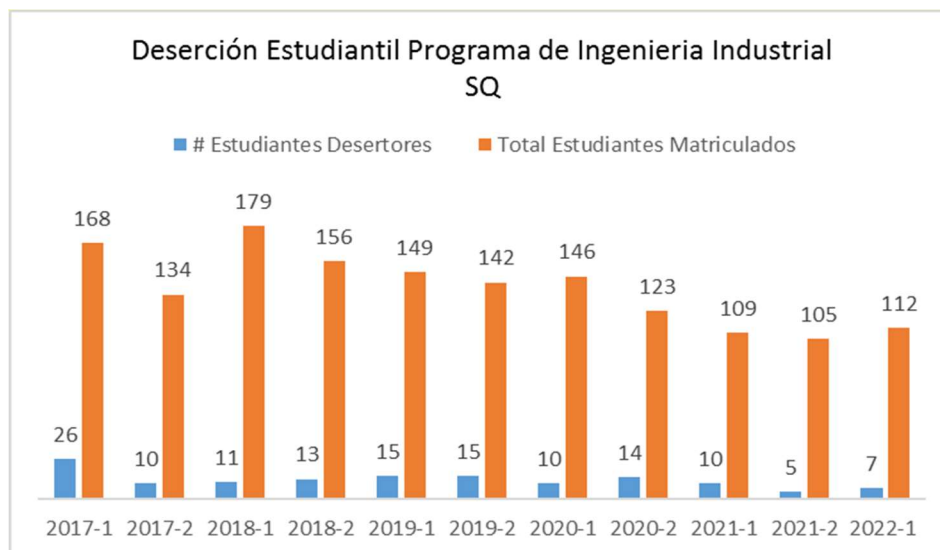


Fuente: Elaboración propia con datos de Planeación Institucional FUP 2022

De acuerdo al sistema de información interno SIRES y a la oficina de Planeación Institucional, los datos de deserción correspondientes al programa Ingeniería Industrial por periodo académico son:

Figura 2

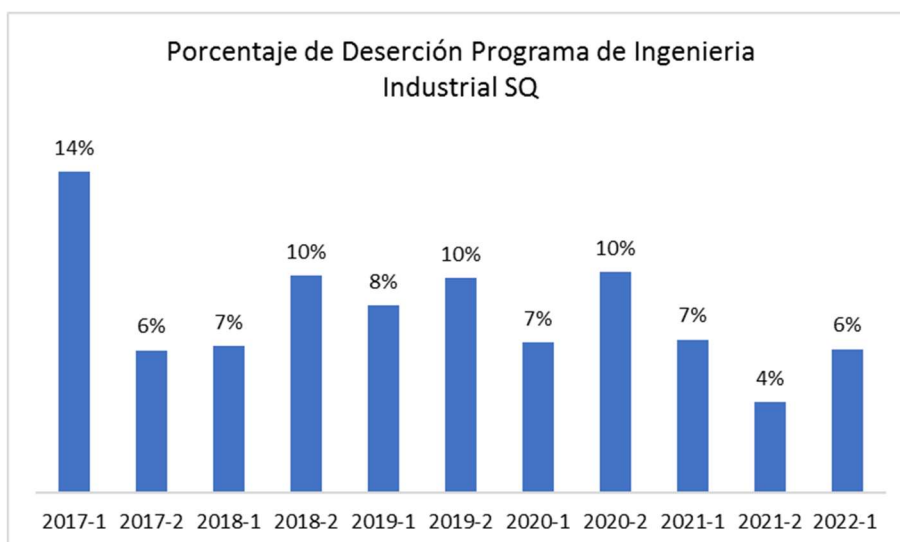
Deserción Estudiantil 20171 - 20221 Programa de Ingeniería Industrial FUP Sede Álvaro Ulcué Chocué



Fuente: Elaboración propia con datos de Planeación Institucional FUP 2022

Figura 3

Porcentaje Deserción Estudiantil 20171 - 20221 Programa de Ingeniería Industrial FUP Sede Álvaro Ulcué Chocué



Fuente: Elaboración propia con datos de Planeación Institucional FUP 2022

En este orden de ideas, si bien es cierto, la problemática de deserción mencionada anteriormente está dada por diferentes factores, como los ya mencionados (contexto social, violencia, actividades ilegales, entre otras), el docente juega un papel protagónico en la formación académica y personal de los estudiantes. Más allá de ser profesionales altamente capacitados en su campo de estudio, deben asumir un liderazgo en el aula y fomentar habilidades fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes como agentes dinamizadores y activadores, que además de transmitir un conocimiento deben comprenderlos y movilizarlos para que alcancen sus metas y lograr así que la institución sea sostenible en el tiempo.

Tomando como referencia a Whetten y Cameron (2016), el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo, no es de uso exclusivo de gerentes o directivos de empresas, su uso es para todo tipo de contextos y al ser habilidades conductuales, estas se pueden desarrollar en las personas para que sean notadas por los demás. Estos autores, profundizan sobre la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977; Boyatzis et al., 1995; Davis y Luthans, 1980), como un enfoque que combina el conocimiento conceptual con la práctica y aplicación de comportamientos. El estudio descriptivo de esta y otras teorías, nos permitirá explorar las mejores prácticas para lograr el desarrollo de un modelo conceptual que realmente permita a los docentes desarrollar estas habilidades y que puedan adquirir las competencias que impactarán positivamente a los estudiantes.

Ahora bien, no se trata solo de explorar las habilidades de liderazgo de los docentes, sino también, replantearse los modelos tradicionales de gestión y liderazgo en la escuela tradicional y apostar por un enfoque centrado en lo pedagógico, con un liderazgo que incluya el crecimiento profesional docente y el desarrollo participativo de la academia, tal como lo menciona Contreras, T. (2016). Este modelo potencia el liderazgo docente y el liderazgo pedagógico como una nueva noción integral orientada a servir al aprendizaje del estudiante, su desarrollo humano y profesional.

Bolívar (2010) entiende por liderazgo pedagógico “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal”. De acuerdo a esto, el modelo a desarrollar en esta consultoría implica que la dirección de sede, coordinación del programa académico y demás dependencias de interés, se involucren para crear, fomentar y participar de los espacios de aprendizaje y fortalecimiento de habilidades de liderazgo docente y pedagógico.

Finalmente, se busca también, que a partir del liderazgo pedagógico y las acciones que se pueda desarrollar a través de esfuerzos interinstitucionales para afrontar el impacto de variables como el contexto social, violencia, actividades ilegales, entre otras, se contribuya de manera importante a mejorar la imagen y la percepción de los estudiantes sobre la institución y sus docentes, satisfaciendo sus expectativas de enseñanza y aprendizaje, convirtiéndolos en fuentes de información hacia el sector externo a través de un mercadeo positivo y genuino, contribuyendo para que cada periodo académico pueda aperturarse primer semestre con el debido punto de equilibrio, ya que la problemática de deserción ha conducido a que en periodos anteriores se inicien cohortes con pocos estudiantes y peor aún, periodos en que no se logra abrir primer semestre, influyendo en el factor económico, ya que, como institución privada, se debe contar con un número mínimo de estudiantes en los distintos programas académicos, para garantizar una rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, lo que impactaría también la contratación y continuidad de su planta de profesores.

3. ANÁLISIS DE INTERESADOS

Dentro del análisis realizado para el diseño del modelo que permitirá fortalecer las habilidades de liderazgo pedagógico en los docentes del programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué, y la socialización con el grupo focal de trabajo, se definen los siguientes interesados:

3.1. Estudiantes

Se consideran los estudiantes como principales beneficiarios del diseño de un modelo de liderazgo pedagógico que permita minimizar la tasa de deserción estudiantil, mejorando la comunicación y el desarrollo académico.

3.2. Profesores

Se consideran los profesores como los principales actores en cuanto al desarrollo y ejecución del modelo de liderazgo pedagógico.

3.3. Directivos

Se consideran a los directivos como los principales referentes en la consolidación del modelo de liderazgo en el grupo de docentes.

3.4. Padres de Familia y Tutores

Se consideran los padres de familia y los tutores como los principales influenciadores en el avance y la toma de decisiones en lo relacionado a la educación de los estudiantes.

3.5. Organizaciones Gubernamentales

Se consideran los organismos gubernamentales en el grupo de interesados debido a los aportes en relación con políticas educativas y regulaciones del sector.

3.6. Instituciones Educativas

Se consideran las escuelas, colegios, universidades u otros tipos de instituciones educativas que tengan un impacto en el desarrollo estudiantil, como también en el fortalecimiento del modelo de liderazgo pedagógico.

3.7. Sector Empresarial

Se considera el sector empresarial como uno de los grupos a impactar debido al incremento de profesionales graduados, con mayor calidad profesional; frente a lo cual se espera ofrecer una respuesta precisa desde el liderazgo pedagógico.

3.8. Organizaciones sin Ánimo de Lucro

Se consideran las organizaciones sin ánimo de lucro como fundaciones, asociaciones, grupos empresariales, entre otros, que participen de diferentes maneras en las actividades e iniciativas educativas del sector.

3.9. Comunidad en General

Se considera a la comunidad en general como beneficiarios del crecimiento de profesionales de la región debido al impacto cultural y social.

Con base en lo anterior, se definen los siguientes métodos que permitirán la recolección de información para el análisis de expectativas en los diferentes actores mencionados:

- **Entrevistas semiestructuradas:** se definió la realización de entrevistas semiestructuradas como método de recolección de información logrando identificar diversas expectativas del grupo de interesados sobre el diseño y desarrollo del modelo de liderazgo pedagógico. Las entrevistas fueron realizadas por medio telefónico o reuniones en modalidad presencial y virtual. Las entrevistas semiestructuradas fueron construidas con base en una interacción verbal haciendo uso de preguntas orientadoras las cuales proporcionaron la facilidad en la recopilación de información a medida que avanzaron las respuestas.
- **Sondeo:** Se definió el sondeo como segundo método de recolección de información con el objetivo de identificar la visión y expectativas de los interesados sobre la construcción del modelo de liderazgo pedagógico. Se tomó una muestra del grupo de interesados que permitió estructurar la consolidación de la información requerida.

A continuación, se listan las expectativas de los actores relacionados en el grupo de interesados:

Tabla 1

Expectativas de los actores relacionados

INTERESADO	EXPECTATIVAS
Estudiantes	<p>Encontrar en la universidad una estrategia sólida basada en el liderazgo pedagógico que sirva como soporte en el desarrollo de su carrera universitaria, fomentando: la participación activa en el proceso de aprendizaje, el trabajo colaborativo e integral, la variedad en los métodos de enseñanzas y la retroalimentación oportuna y constructiva sobre su desempeño académico.</p>
Profesores	<p>Conocer un modelo de liderazgo pedagógico con el cual puedan mejorar la interacción y la comunicación con los estudiantes, promoviendo el deseo y la motivación haciendo uso de elementos relevantes para ello, como: la autonomía académica en el desarrollo de sus cursos, el uso de innovación pedagógica, el apoyo institucional en términos de recursos, capacitaciones y desarrollo profesional, y el trabajo colaborativo entre la red de docentes estimulando el intercambio de ideas y la planificación de actividades conjuntas.</p>

Directivos Consolidar y diseñar una estrategia de liderazgo pedagógico en los docentes que hacen parte de la institución universitaria fomentando el alcance de altos estándares de calidad académica, el logro de los objetivos educativos, la retención estudiantil y el éxito académico.

Padres de Familia y Tutores Fomentar el deseo y la motivación del estudiante proporcionando herramientas que le permitan la culminación exitosa de su carrera profesional, como también, la consolidación y el desarrollo de los conocimientos adquiridos dentro del mundo laboral.

Organizaciones Gubernamentales Estructurar un modelo de liderazgo pedagógico que pueda ser incluido o sirva como base en el desarrollo de las políticas educativas territoriales, logrando un impacto positivo de los profesionales en las necesidades de la región en términos económicos, sociales y culturales. Adicionalmente, basados en el desarrollo e implementación del modelo, diseñar actividades específicas que sean incluidas dentro de las evaluaciones de calidad y el aseguramiento de políticas educativas.

Instituciones Educativas Definir un modelo de liderazgo pedagógico que pueda ser desarrollado y apropiado en los diferentes actores que hacen parte de las instituciones educativas, promoviendo la

excelencia académica, la innovación y adaptabilidad en los modelos pedagógicos centrados en el estudiante y la inspiración de un aprendizaje activo y significativo seguido de evaluaciones de mejora continua que posibilite la consolidación del modelo.

Sector Empresarial Fortalecer un modelo de liderazgo pedagógico que logre consolidar la cantidad y mayor calidad de profesionales en la región que se ajuste a las necesidades y exigencias del sector, logrando fortalecer aspectos académicos relevantes como: habilidades técnicas específicas, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, pensamiento crítico, adaptabilidad al cambio y la conexión con la comunidad empresarial.

Organizaciones sin Estructurar un modelo que permita consolidar el liderazgo pedagógico en las organizaciones educativas fomentando en los estudiantes el compromiso con la extensión y proyección social, la construcción de redes colaborativas con la comunidad y la formación integral del estudiante en el desarrollo personal, emocional y ético, fomentando habilidades como el liderazgo, la empatía, la resiliencia y la capacidad de trabajo en equipo.

Ánimo de Lucro

Comunidad en General Incrementar la cantidad de profesionales en la región dando respuesta a las necesidades del mercado laboral impactando de manera positiva aspectos económicos, sociales y culturales que contribuyen al desarrollo de la región. Adicionalmente, la comunidad espera que el modelo de liderazgo pedagógico, fortalezca la calidad educativa de las instituciones e incentive y facilite la inclusión de la comunidad a la educación superior.

Fuente: Elaboración Propia basado en entrevistas y encuestas realizadas a grupos de interesados

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo para el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo pedagógico en los docentes del Programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, Sede Álvaro Ulcué Chocué, que permita mejorar la motivación y el desempeño de los estudiantes contribuyendo de manera positiva en los índices de deserción estudiantil.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar herramientas teóricas, contextuales y metodológicas que aborden el liderazgo aplicado al ámbito de la docencia.
- Identificar posibles modelos de liderazgo pedagógico que puedan ser evaluados y aplicados dentro del contexto.
- Estructurar y diseñar un modelo de liderazgo pedagógico para los docentes del Programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, Sede Álvaro Ulcué Chocué.
- Definir la metodología y las actividades específicas que permitan la puesta en marcha del modelo de liderazgo pedagógico.
- Realizar la aplicación del modelo al grupo de docentes del Programa de Ingeniería Industrial que se determine metodológicamente con el propósito de validar la aplicabilidad y pertinencia del modelo formulado; y asegurar que, en el mediano y largo plazo generará la contribuciones esperadas a los aspectos de calidad en la formación, mejoramiento de la motivación y desempeño de los estudiantes, posicionamiento institucional y a problemas de deserción.

5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. Historia de la Fundación Universitaria de Popayán

Para conocer la historia de la FUP se toma como documento base el Proyecto Educativo Institucional (2019), de él se extraen los principales acontecimientos que se mencionan a continuación:

En el año de 1980, un grupo de profesionales con espíritu cívico y emprendedor, crearon la Fundación Universitaria de Popayán para el Fomento de la Cultura, con el fin de fundar una nueva universidad que contribuyera a cumplir, en ese entonces, con las necesidades de la región y del país y complementar las áreas de conocimiento que no se ofrecían como opción de educación superior en la región.

Por la misma época se reglamenta la Educación Superior mediante Decreto Ley 80 de 1980, que se tradujo en un ajuste de acciones a medida que los decretos reglamentarios de la citada Ley fueron allanando el camino.

Es así como el estudio de factibilidad presentado ante el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES dio lugar a la creación de la Fundación Universitaria de Popayán y en diciembre de 1982 se creó la primera Asamblea General, compuesta por destacadas personalidades de la ciudad de Popayán. De este modo, la institución comenzó actividades académicas con cuatro programas: Ecología, Ingeniería de Minas, Administración Agropecuaria e Historia (ésta última nunca se consolidó). Con esmero se iniciaron labores y afrontaron dificultades a lo largo de su trayectoria, entre ellas, los daños causados por el terremoto de 1983 en sus instalaciones que obligó a continuar actividades en la sede Los Robles a partir del 1 de agosto de 1983.

En el año 1993 la FUP diversifica su oferta académica con los programas de Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Economía, Psicología y Arquitectura. A mediados del primer

período académico de 1997, se realizó el lanzamiento de la nueva imagen Institucional y 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.

En el año de 2006, la FUP unió esfuerzos con la Corporación Universitaria Minuto de Dios como alianza estratégica y de fortalecimiento institucional. Dicha sinergia permitió complementar y ampliar la oferta académica con los programas de alta calidad que brinda UNIMINUTO en su sede principal en la ciudad de Bogotá. Es así como en el mes de octubre de 2006 asumió la Rectoría el Padre Mario Alfredo Polo Castellanos C.J.M quien hasta la fecha se desempeña en el cargo.

El crecimiento sistémico que mantiene la Universidad le permitió el 16 de enero de 2011 dar apertura oficial a la sede norte de la Institución, gracias a una apuesta de posicionamiento que parte de una constante inquietud por expandir y variar en diferentes áreas el rango de acción y la oferta académica de la Institución, ofreciendo los programas de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Psicología, Licenciatura en Educación Artística y Cultural, Trabajo Social y Derecho.

El 5 de diciembre de 2013, Bureau Veritas certificó el sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001. Desde entonces, se ha continuado anualmente con el proceso y, en diciembre de 2018, se obtuvo la renovación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la actualización de la ISO 9001:2015.

Como resultado de su crecimiento y posicionamiento en el Norte del Cauca, en el año 2018 la FUP logra la adquisición de su sede propia, el campus Álvaro Ulcué Chocué, terreno que empezó a ser acondicionado para brindar mejores condiciones a toda la comunidad académica y fue así como en el año 2019 se inicia el traslado escalonado de algunas clases a las nuevas instalaciones.

En el año 2020 producto de la pandemia por el Covid-19 se da inicio a las clases mediadas por TIC, lo que implicó un gran reto para la institución, afectando de manera considerable su estructura económica, razón por la cual para el periodo 2020-2 no dio contratación a sus docentes de la Sede Santander de Quilichao. Ya para el año 2021 se normaliza la contratación de los docentes y con ello el buen desarrollo de las clases desde la virtualidad, pero solo hasta el año 2022 se lleva a cabo el retorno de manera presencial a los campus universitarios, con la convicción de que la calidad educativa se mantuvo y se fortalecieron muchos procesos, evidenciando la gran capacidad de resiliencia de la institución y de toda la comunidad académica.

Actualmente, la oferta académica de la FUP está conformada de la siguiente manera:

Programas académicos de Pregrado presencial en la sede Popayán:

- Ingeniería Industrial
- Ingeniería de Sistemas
- Contaduría Pública
- Administración de Empresas Agropecuarias
- Trabajo Social
- Arquitectura
- Derecho
- Ecología
- Economía
- Administración de Empresas
- Psicología
- Licenciatura en Educación Artística y Cultural

Programas académicos de Pregrado presencial en la sede Álvaro Ulcué Chocué:

- Ingeniería Industrial
- Trabajo Social

- Arquitectura
- Derecho
- Psicología
- Licenciatura en Educación Artística y Cultural

Programas académicos de Posgrado:

- Especialización en Gestión del Riesgo de Desastres Integrada a la Planificación Territorial
- Especialización en Psicología Educativa
- Especialización en Psicología Social Comunitaria
- Especialización en Gerencia del Talento Humano

Oferta de programas virtuales:

- Comunicación Social
- Administración de Empresas
- Administración de Empresas Agropecuarias

Oferta académica que busca el desarrollo económico, social y cultural de la región y el país.

5.2. Filosofía Organizacional de la Fundación Universitaria de Popayán

Para la FUP es fundamental establecer los principios, valores y creencias que guían su funcionamiento con enfoque estratégico que defina su identidad, propósito y misión. Siendo coherente con esto, construye su Proyecto Educativo Institucional, el cual refleja su identidad, compromiso social y su contribución al desarrollo de la sociedad. Del PEI 2019, se toman los siguientes elementos:

5.2.1. 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.

5.2.2. Visión

La Fundación Universitaria de Popayán deberá 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.

5.2.3. Valores

Los valores que la Institución busca cultivar de acuerdo con su misión, y que permitan construir una sociedad más justa y equilibrada, de respeto por el prójimo como ser humano, de consideraciones por los intereses ajenos, así como del aprovechamiento máximo de las facultades intelectuales, la promoción de la vida armónica y productiva en comunidad, y la lucha constante por una sociedad más equitativa, son:

Figura 4

Valores de la Fundación Universitaria de Popayán



Fuente: Proyecto Educativo Institucional 2019

- **Honestidad:** con el propósito de formar integralmente a personas comprometidas con el desarrollo sostenible de la región y del país, la honestidad en la Fundación Universitaria de Popayán se refiere a la capacidad de comportarse de manera justa, coherente y sincera, respetando la verdad en las relaciones que los individuos establecen con la institución, el medio y otros individuos.
- **Tolerancia:** la mayor forma de expresión del respeto hacia los demás, fundamental para la idoneidad de la comunidad universitaria de la Fundación Universitaria de Popayán, supone el reconocimiento y aceptación de las diferencias de raza, creencias religiosas, políticas, de opinión y clase social.
- **Lealtad:** fundamentada en la identificación, fidelidad y apego a la institución, precede todas las acciones de quienes la conforman y garantizan el cumplimiento de los reglamentos, estatutos y lineamientos establecidos. Hace referencia al compromiso con la Institución, a defender sus intereses en procura de favorecer su crecimiento.
- **Responsabilidad:** se refiere al sustento del compromiso social de la Institución, a la capacidad de participación y cooperación de sus miembros, al desempeño fundado en la integridad y el sentido de pertenencia a la misma. Se orienta hacia el cumplimiento de los deberes y obligaciones adquiridas, al mismo tiempo que supone acatar y aceptar las consecuencias de no hacerlo. La responsabilidad implica el mejoramiento del desempeño, además de anticipar y planear diversas acciones para promover prácticas saludables para el manejo de los recursos asignados.
- **Respeto:** valor indispensable en la formación de personas, el respeto en la Fundación Universitaria de Popayán atraviesa todas las relaciones interpersonales, garantizando la cordialidad en el trato, el reconocimiento del otro y sus derechos, acatando su autoridad y considerando su dignidad, con total apego a la verdad, la transparencia y la tolerancia.
- **Justicia:** con base en el reconocimiento y aceptación de los derechos de las personas, en la Fundación Universitaria de Popayán la justicia implica velar por las relaciones

armónicas entre quienes hacen parte de la Institución por medio del cumplimiento de las normas y deberes. Es el esfuerzo constante por dar a los demás lo que es debido, lo que a cada quien corresponde, desde la honestidad, el equilibrio y la compasión.

5.2.4. Principios.

La Fundación Universitaria de Popayán con el fin de formar personas que puedan integrarse armónicamente con su entorno social y natural a través directrices generales o reglas básicas que rigen el comportamiento y la toma de decisiones, se regirá por los siguientes principios:

Figura 5

Principios de la Fundación Universitaria de Popayán



Fuente: Proyecto Educativo Institucional 2019

- 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 colectiva.
- Tolerancia: para construir una sociedad más justa y equilibrada, de respeto por el prójimo, de consideraciones por los intereses ajenos, de máximo aprovechamiento de las

facultades intelectuales, así como la 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, y para enriquecer los modelos mentales, haciéndolos más eficaces en 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 la integración y socialización de los individuos en una comunidad de ciudadanos que comparte un conjunto de saberes y valores comunes, en busca de una cualificación de vida para todos.

5.3. Cultura Organizacional de la Fundación Universitaria de Popayán

La cultura organizacional de la Fundación Universitaria de Popayán se caracteriza por su compromiso con la formación integral de sus estudiantes, el desarrollo de la investigación y la proyección social, la innovación y la excelencia académica. Contribuye a formar integralmente para enfrentar de manera creativa y constructiva los retos de un mundo cambiante y cada vez más exigente. La institución busca no solo transmitir conocimientos técnicos y científicos, sino también fomentar el desarrollo personal y social de los estudiantes, formando ciudadanos críticos, creativos y comprometidos con el desarrollo social y económico de la región y del país.

Para describir la cultura organizacional de la FUP, se tomó el Modelo de Cultura Organizacional del profesor Daniel Denison, citado por el profesor José Javier Peláez en su libro *la Nueva Gestión Humana*, 2019:

Tabla 2*Modelo de Cultura Organizacional FUP*

Variable de Participación	
Autonomía Individual	Los colaboradores de la FUP toman decisiones y llevan a cabo su trabajo de manera independiente, dentro de los límites establecidos por la estructura y políticas de la organización.
Orientación Equipos	a Existen equipos bien cohesionados, especialmente en los grupos de docentes de programas académicos, en los que se ha logrado una membresía y cada colaborador se siente parte del equipo. En áreas de trabajo de mayor rotación, puede que la cohesión no sea igual.
Desarrollo de Capacidades	de La FUP se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, colocando a su disposición los convenios interinstitucionales para procesos de formación, movilidad y bienestar tanto administrativos como docentes. Adicionalmente, brinda la posibilidad de escalar jerárquicamente según tu preparación, cualificación y capacidades.
Variable de Consistencia	
Valores Fundamentales	Existe un conjunto de valores, principios y creencias que guían el comportamiento y las decisiones dentro de la organización, respaldados también por el Código de Ética y Buen Gobierno, Acuerdo 001 del 12 de abril de 2021.

Consenso Existe consenso en los distintos equipos de trabajo y se logran soluciones ante situaciones en que hay que resolver un conflicto u aprovechar una oportunidad. Hay que reconocer también que hay situaciones en que no se logra ni se utiliza el consenso y la solución llega de manera unilateral desde la dirección.

Coordinación e Integración La FUP desde sus áreas de Calidad y Planeación Institucional ha diseñado una estructura consistente, compuesta por sistemas, procedimientos, procesos, manuales, los cuales son socializados constantemente y están a disposición de todos. Estos recursos permiten una coordinación e integralidad de las distintas áreas de la organización.

Variable de Adaptabilidad

Generación de cambios La resistencia al cambio siempre está presente, pero desde los equipos se trabaja para hacerle frente. Institucionalmente también se crean espacios para sensibilizar a los colaboradores sobre los cambios, aunque en ocasiones la gestión de cambios se produce solo en la sede principal y no se involucra como se debe a la sede Álvaro Ulcué Chocué.

Enfoque en el cliente La FUP está en constante comunicación no solo con los estudiantes, sino también con el sector externo como son las empresas, comerciantes, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y comunidad en general, escuchando sus necesidades, contribuyendo al desarrollo de los involucrados con educación de calidad que impacte todos los sectores.

Capacidad para aprender Aunque el aprendizaje continuo es algo que todos los colaboradores aplican, no siempre se cuenta con el apoyo institucional para llevarlo a cabo y correr riesgos debido a algunos recursos limitados. Sin embargo, cuando se tiene bien estructurado planes y propuestas, el apoyo es pleno para generar un alto impacto y aprender del proceso.

Variable de Misión

Intención y orientación estratégica La misión de la FUP es clara, coherente y todos sus colaboradores la conocen y están alineados con ella, logrando establecer y alcanzar metas, tomar decisiones, adaptarse al entorno, mantener la coherencia y medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.

Metas y objetivos Enmarcado en el propósito de la institución, se trabaja en el Plan de Desarrollo de la FUP y los propósitos y fines de cada área. Adicionalmente, desde Planeación Institucional se hace un seguimiento mensual en cada periodo académico, para evaluar los

niveles de cumplimiento de cada actividad. Este seguimiento se lleva a cabo a través del Formato Único de Gestión FO-PL-007 FUG.

Visión El futuro deseado de la FUP está proyectado de una forma clara, acorde a sus capacidades y el potencial que tiene. Esto es apropiado por cada miembro de la institución, que desde su rol se proyecta e inspira para juntos lograrlo.

Fuente: Elaboración Propia basado en el Modelo de Cultura Organizacional citado en La Nueva Gestión Humana por José Javier Peláez, 2019

Finalmente, la excelencia académica es un valor fundamental en la cultura organizacional de la FUP. La institución se enfoca en ofrecer una educación de alta calidad, con docentes altamente capacitados y programas de estudio rigurosos y actualizados. Además, busca asegurar la calidad en todas sus actividades, desde la investigación hasta la gestión administrativa, buscando estar a la vanguardia en cuanto a tecnología y metodologías pedagógicas, por lo que promueve la innovación en todas sus actividades y se enfoca en desarrollar nuevos enfoques y soluciones para los desafíos de la sociedad. Además, la FUP fomenta la creatividad y la originalidad en los estudiantes, buscando que estos desarrollen habilidades innovadoras que les permitan enfrentar los desafíos del mundo actual.

5.4. Recursos Físicos de la Fundación Universitaria de Popayán

El área de recursos de apoyo académico e infraestructura física, tiene como propósito garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento a el PEI, demostrando que se cuenta con una planta física armónica, amigable con el medio ambiente, que permita el desarrollo óptimo de las funciones misionales y del bienestar de la comunidad educativa. Esta dependencia incluye

medios educativos como biblioteca y laboratorios, así como gerencia de tecnología y finalmente infraestructura física

Medios Educativos, que está constituida por las dependencias de Biblioteca y Laboratorios de la Institución. Su principal objetivo es el de brindar apoyo en el proceso de formación integral a la comunidad educativa, proporcionando los recursos requeridos para las actividades de docencia, investigación y proyección social.

El área de Gerencia de Tecnología, cuyo propósito es planear y elaborar políticas, procedimientos y regulaciones técnicas en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, las cuales son aplicables a toda la estructura organizacional de la institución. Durante el año 2022 la Fundación Universitaria de Popayán realizó importantes inversiones en equipos de cómputo y medios audiovisuales, esto con el objetivo de renovar los que han cumplido su vida útil y de esta manera poder dotar los salones de clase, salas de cómputo y personal administrativo con elementos de última tecnología. Esta renovación se enfocó en adquirir 50 equipos de cómputo, y 40 videobeam; para realizar mejoras tecnológicas en el campus Álvaro Ulcué Chocué, campus los Robles, sede San José, sede San Camilo, sede Samuel Silverio, y sede Derecho.

En cuanto a infraestructura física, la FUP cuenta con un total de ocho sedes, que logran una cobertura total del departamento del Cauca.

Figura 6

Ubicación sedes Fundación Universitaria de Popayán



Fuente: Informe de Gestión FUP 2022

La sede San José se encuentra ubicada en la calle 5 # 5-58 sector histórico, cuenta con aulas de clases, laboratorios, sala de tutores, auditorios, biblioteca, cómputo, oficinas, espacios deportivos, cafetería, servicio sanitario. Los programas presentes en esta sede son: Arquitectura, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Esp. Data Analytics para Marketing Digital, Esp. Gestión del Riesgo de Desastres Integrada a la Planificación Territorial, Esp. Psicología Educativa, Esp. Psicología Social Comunitaria, Esp. Derecho Constitucional, Esp. Derecho Procesal, Esp. Gerencia del Talento Humano, Esp. Gerencia Social, Esp. Gerencia de Agro negocios Sostenibles.

La sede San Camilo se encuentra ubicada en la calle 8 # 9-5, cuenta con aulas de clases, laboratorios, sala, auditorios, oficinas, cafetería, servicios sanitarios. Los programas presentes en esta sede son: Psicología, Trabajo Social, Licenciatura en Educación Artística y Cultural.

La sede de Derecho está ubicada en la carrera 3 # 3-39 sector histórico, cuenta con aulas de clase, auditorio, biblioteca, oficinas, servicios sanitarios.

La sede Manuel Silverio está ubicada en la calle 5 #14-03, cuenta con aulas de clase, salas de tutores, oficinas, unidad de emprendimiento CEDE, servicios sanitarios. Los programas presentes en esta sede son: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía.

La sede de Comunicación Social se encuentra ubicada en la calle 5 #8-53 sector histórico, cuenta con aulas de clase, laboratorio, oficinas, servicios sanitarios.

La sede Los Robles se encuentra ubicada en el km 8 vía al sur los Robles, cuenta con aulas de clase, laboratorios, sala de tutores, auditorio, biblioteca, cómputo, oficinas, espacios deportivos, cafetería, zona de recreación, servicios sanitarios. Los programas presentes en esta sede son: Administración de Empresas Agropecuarias, Ecología, Ingeniería Agroecológica

La Fundación Universitaria de Popayán, en aras de contribuir con el buen desarrollo académico de sus estudiantes, hizo oficial la compra del Molino de Moscopán; ahí se instalará la Facultad de Arquitectura y Licenciatura en Educación Artística y Cultural, donde se ofrecerán servicios académicos y culturales, la cual responde de forma adecuada a las necesidades de educación y desarrollo para la región.

La sede Campus Álvaro Ulcué Chocué se encuentra ubicada en la carrera 13 #1 sur Santander Quilichao, cuenta con aulas de clase, auditorio, laboratorios, sala de tutores, biblioteca, oficinas, servicios sanitarios, cafetería, sala de cómputo, espacios deportivos. Los programas presentes en esta sede son: Derecho, Ing. Industrial, Lic. en Educación Artística y Cultural, Psicología, Trabajo Social, Arquitectura. A continuación, se relaciona con más detalle los recursos físicos de esta sede

Tabla 3.*Recursos Físicos Sede Álvaro Ulcué Chocué*

No	Recurso	Descripción
1	Extensión terreno	La Sede cuenta con un área de 27.744 metros cuadrados
2	Oficinas y Dependencias	El área administrativa está compuesta por las dependencias de dirección de sede, admisiones, mercadeo, bienestar institucional, consultorio jurídico, coordinaciones de programas académicos. Adicionalmente tiene 5 oficinas que son ocupadas de manera compartida por las distintas dependencias, tiene una sala de juntas, un auditorio, sala de audiencias, cocina, cafetería.
3	Salones de clase	Se cuenta con un total de 27 salones de clase, todos dotados con ventiladores, tablero, escritorio y pupitres para 25 estudiantes. 10 de estos salones cuentan con televisor o videobeam.
4	Biblioteca	Dotada con 1376 libros, 82 revistas, 268 trabajos de grado, 43 recursos audiovisuales para un total de 1769 fichas bibliográficas. También dispone de 10 puestos de lectura y 3 equipos de cómputo para consultas. Adicionalmente se cuentan con recursos bibliográficos digitales, como bases de datos y ebooks. El programa de Ingeniería Industrial cuenta con 509 libros, pero sólo 20 están relacionados con temas de liderazgo.

5	Salas de Sistemas	de	Dos salas de sistemas, cada una de ellas cuenta con 20 equipos de cómputo, videobeam, aire acondicionado, escritorio y tablero.
6	Laboratorios		Un total de 3 laboratorios para prácticas de los estudiantes. Aquí está incluido el laboratorio de ciencias básicas que es de uso exclusivo del programa de ingeniería industrial.
7	Sala profesores	de	Espacio dotado con escritorios, 3 equipos de cómputo, ventiladores, televisor, equipo de sonido y un sofá.
8	Video Beam		La sede cuenta con un total de 17 videobeam

Fuente: Elaboración Propia basado en documentos institucionales FUP

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El liderazgo desempeña un papel fundamental en el ámbito de la educación superior, donde los docentes universitarios asumen responsabilidades de liderazgo como guías, mentores y promotores del aprendizaje y la excelencia académica. Sin embargo, a pesar de la importancia del liderazgo docente en la formación de futuros profesionales, existe una brecha en la literatura académica sobre modelos de liderazgo específicos para docentes universitarios. Este marco teórico tiene como objetivo permitir la formulación de un modelo de liderazgo adaptado a las características y desafíos que enfrentan los docentes del Programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán sede Álvaro Ulcué Chocué, a través de la revisión del concepto de liderazgo, sus enfoques y tipos y las herramientas o estrategias para su evaluación, en pro de un modelo de liderazgo que promueva el crecimiento profesional, la colaboración y la innovación en el ámbito universitario.

6.1. Concepto de Liderazgo

A pesar de que no existe una definición universal del concepto liderazgo, se inicia tomando la definición planteada por Lussier y Achua (2010) quienes lo definen como “El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos” (p. 6). Definición que está compuesta por cinco elementos claves, el primero corresponde a líderes y seguidores resaltando que no sólo un líder influye en sus seguidores; sino que también los seguidores influyen en el líder, en una relación de dos sentidos. En dicha relación, el liderazgo no se trata solo de un individuo en posición de autoridad, sino que puede surgir y ser ejercido por personas en diferentes roles, todo lo anterior es posible cuando se tiene un líder más que un gerente, ya que este último solo hace referencia a aquella persona con título o autoridad formal, pero sin que necesariamente cuente con la habilidad de influir en los demás.

Un segundo elemento es la influencia, como la esencia del liderazgo y que al ejercerse positiva y efectivamente permite motivar y guiar a otros hacia la consecución de metas comunes.

Los gerentes efectivos saben cuándo liderar y en qué momento convertirse en seguidores. Así, líderes y seguidores con frecuencia cambian roles durante el proceso de influencia. El tercer elemento son los objetivos organizacionales, los autores mencionan que los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida, en donde el líder influye en los seguidores para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos.

El cambio corresponde al cuarto elemento y tal como lo mencionan Lussier y Achua (2010) “Los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño” (p. 8). En entornos tan cambiantes las organizaciones deben estar en continua adaptación, y para ser un líder o un seguidor efectivo se debe estar abierto al cambio. El quinto elemento son las personas, el liderazgo se trata de liderar personas, llevarse bien con los demás, disfrutar trabajar con ellas y apoyarse para tener éxito a través de los esfuerzos colectivos. Para estos autores, el liderazgo implica no solo la capacidad de dirigir y tomar decisiones, sino también la capacidad de influir en los demás, trabajar en colaboración con todas las personas del grupo para alcanzar objetivos compartidos, lo que implica una dimensión de trabajo en equipo y cooperación. Esta definición resalta la importancia de la influencia y la capacidad de motivar y guiar a otros hacia la consecución de metas comunes.

En esta concepción del liderazgo, Zaleznik (2004) dice que el liderazgo no se trata solo de habilidades técnicas o competencias, sino que implica una expresión de la personalidad y la identidad de un individuo. Los líderes efectivos son aquellos que pueden inspirar y motivar a través de la conexión emocional, la comunicación persuasiva y una visión clara. Sostiene que los líderes son personas apasionadas y carismáticas, que tienen una visión clara y son capaces de comunicar de manera convincente. El líder se diferencia del gerente en su personalidad, su actitud ante las metas, la manera en que conciben el trabajo y en cómo se relacionan con los

demás. Según su visión, el liderazgo se destaca por la capacidad de inspirar, motivar y emocionar a los demás.

Blanchard (2006) plantea el liderazgo como “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”, es decir, el liderazgo que no solo se concentra en el logro de metas y que solo tiene que ver con resultados, sino como un liderazgo que busca aquello que es mejor para todos los interesados, pues a eso hace referencia la obtención de un bien mayor. Así mismo, el desarrollo de las personas es igual de importante al desempeño económico y académico, por eso el liderazgo al más alto nivel (Blanchard, 2006) se centra en el largo plazo y en la satisfacción humana, logrando resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para el bien de todos los interesados, a través de un liderazgo basado en el servicio, cimentado en la humildad y en el bien mayor, como aquello que es mejor para todos; más allá de la simple consecución de una meta, es lo que se quiere lograr con este trabajo.

Inmersa en la concepción de liderazgo se encuentran valores como la ética, las relaciones, el éxito y el aprendizaje, y que explicados respectivamente se refieren a hacer lo correcto, desarrollar relaciones de confianza y respeto mutuo, dirigir organizaciones rentables y bien manejadas y finalmente, crecer, cuestionar y desarrollarse; todo esto es fundamental y crea una estrecha relación entre liderazgo y docentes (Blanchard, 2006).

Goleman (2004) menciona que el liderazgo implica la capacidad de influir en los demás para lograr metas comunes y generar un impacto positivo en la organización o el grupo. Se centra en la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y destaca la necesidad de desarrollar habilidades sociales y emocionales para ser un líder efectivo. Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, que despiertan el entusiasmo y alientan lo mejor en las otras personas, agregando, “cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones

como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones” (p. 31).

Según Goleman (2005) el liderazgo efectivo se basa en reconocer los diferentes estilos que se adaptan a situaciones problema. Al respecto, el autor distingue siete estilos:

- Coercitivo: donde el líder ejerce control y autoridad, y espera que los seguidores cumplan órdenes sin cuestionar. Es útil en situaciones de crisis o cuando se necesita tomar decisiones rápidas.
- Orientativo: se enfoca en establecer una visión y metas claras y desafiantes, y en el seguimiento de los resultados. El líder establece altos estándares y motiva para alcanzarlos generando un ambiente competitivo y enfocado en resultados.
- Afiliativo: el líder prioriza la construcción de relaciones sólidas y la creación de un clima de armonía y colaboración. Se enfoca en la empatía y en el apoyo emocional de los seguidores. Favorece el trabajo en equipo y la cooperación.
- Liderazgo democrático: involucra la participación de los seguidores en la toma de decisiones y la generación de ideas. El líder busca el consenso y valora las opiniones de los demás, fomentando la autonomía y la creatividad
- Ejemplar: establece estándares de desempeño extremadamente altos y el mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean.
- Formativo: Este ayuda a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y vincularlas con sus aspiraciones tanto personales como profesionales, motivan a establecer metas de largo plazo y concebir un plan para alcanzarlas, brindando instrucción y feedback.

El concepto de liderazgo está vinculado a la mayoría de las actividades que se desarrollan cotidianamente en distintos ambientes, tipos de organizaciones y contextos, visto cómo ese factor clave y vinculante entre los involucrados. En el ámbito educativo el liderazgo en docentes es esencial para crear un entorno educativo enriquecedor, inspirador y efectivo, impactando el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes, promoviendo un clima de aula positivo, brindando orientación y mentoría, inspirando y motivando a los estudiantes.

6.2. Enfoques y tipos de liderazgo

No existe un único camino que permita delimitar el liderazgo en las organizaciones, existen diferentes enfoques y estilos. A continuación, se mencionan de manera cronológica con sus principales características (Lussier y Achua, 2010), partiendo de principios del siglo XX con el enfoque de la teoría de rasgos la cual busca diferenciar los líderes de los seguidores con base en sus características, seguida por la teoría del comportamiento en 1950 donde los líderes actúan con base en los comportamientos efectivos en respuesta a los seguidores, luego el enfoque de la teoría de la contingencia en 1960 donde se propone los factores situacionales como la fuente primaria en la toma de decisiones lo que determina el estilo de liderazgo, seguido de la teoría del liderazgo integrador en 1970 el cual intenta combinar los distintos enfoques de liderazgo visionando una influencia exitosa entre el líder y los seguidores y finalmente el enfoque de liderazgo pedagógico en 1980 que se centra en la capacidad del líder en movilizar e influenciar a los demás con un objetivo común enfocado en el aprendizaje de los diversos actores.

6.2.1. Enfoque Teoría de los Rasgos

Los primeros estudios del liderazgo se basaron en que los líderes nacen, no se hacen, y bajo este supuesto los investigadores buscaban identificar aquellas características o rasgos que distinguían a los líderes de los seguidores y quienes eran más efectivos que otros. (Lussier y Achua, 2010) “Los investigadores analizaron los rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como gran nivel de energía, apariencia, agresividad y confianza en sí mismo, persuasión y dominio, en

un esfuerzo por identificar un conjunto de rasgos comunes que poseyeran todos los líderes exitosos” (p. 16).

Bajo el enfoque de la teoría de los rasgos, se identifican diferentes tipos de liderazgo basados en los rasgos y características personales del líder. A continuación, se presenta un tipo de liderazgo asociado a esta teoría:

6.2.1.1. Liderazgo Carismático:

Se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de su personalidad llena de carisma y su visión convincente (Conger y Kanungo, 1998). Este enfoque se basa en la creencia de que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales y una presencia magnética que atrae y motiva a los seguidores.

El liderazgo carismático se distingue por su habilidad para comunicar una visión inspiradora y motivadora, capaz de generar compromiso y entusiasmo en los seguidores (House et al., 2004). Estos líderes utilizan su carisma personal, persuasión y elocuencia para captar la atención y ganarse la confianza de los seguidores, mostrando una conexión emocional que los impulsa a alcanzar metas y objetivos compartidos.

La teoría del liderazgo carismático destaca que los líderes carismáticos son capaces de generar una identificación y admiración por parte de los seguidores, quienes los perciben como modelos a seguir y se sienten inspirados por su ejemplo (Conger y Kanungo, 1998). Esta conexión emocional y admiración por el líder puede llevar a un mayor compromiso, esfuerzo y lealtad por parte de los seguidores. Sin embargo, es importante destacar que el liderazgo carismático también presenta desafíos y críticas. Algunos estudios han sugerido que la dependencia excesiva del líder carismático puede llevar a una disminución de la autonomía y la toma de decisiones de los seguidores (Shamir et al., 1993). Además, se ha argumentado que el

liderazgo carismático puede generar una dependencia excesiva de la figura del líder y una falta de atención a las estructuras y procesos organizacionales (Conger y Kanungo, 1998).

6.2.2. Enfoque Teoría del Comportamiento

Para la década de los cincuenta, la mayor parte de la investigación sobre liderazgo había cambiado su paradigma, de la teoría de los rasgos a enfocarse en lo que el líder en realidad desempeña en el trabajo (comportamiento), y cómo los líderes actúan respecto a sus seguidores, concentrando en lo que hacen para determinar lo que hacía que un comportamiento fuera más eficaz que otro. Lussier y Achua (2002), este enfoque señala las: “dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes” (p. 72). Las dimensiones identificadas por los autores son la estructura inicial y la consideración; en este sentido definen que el enfoque del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor. A continuación, se presentan algunos de los tipos de liderazgo más comunes asociados a esta teoría.

6.2.2.1. Liderazgo Autocrático:

Caracterizado por considerar importante únicamente la influencia del líder y la forma en cómo éste puede lograr sus metas y objetivos a través de influenciar a su equipo de trabajo, quienes son considerados irrelevantes (Guevara y Hoyos, 2022).

En este orden de ideas, “El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro” (Jiménez y Villanueva, 2018, p. 186). Enfocando este estilo a la imposición de autoridad, aunque puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cuando se necesita una toma de decisiones rápida y está orientado a la tarea. Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad,

aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados. (García-Solarte, 2015)

6.2.2.2. Liderazgo Democrático:

Se caracteriza por la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la promoción de un clima de colaboración y respeto. Al fomentar la participación y la colaboración, este estilo de liderazgo puede llevar a resultados más efectivos, asociado con una mayor satisfacción laboral, una mayor motivación.

Al permitir la participación y la colaboración, el líder democrático aprovecha la experiencia y el conocimiento colectivo del equipo, lo que puede llevar a cabo decisiones más informadas y aceptadas (Hersey y Blanchard, 1988). Describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (García-Solarte, 2015).

6.2.2.3. Liderazgo Laissez-Faire:

Para García-Solarte (2015) este estilo "utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo" (p. 64).

Los líderes adoptan un estilo de liderazgo "manos libres" o "dejar hacer" en el cual brindan una mínima dirección y supervisión a sus seguidores. Este estilo se caracteriza por la falta de intervención activa del líder, permitiendo a los miembros del equipo tomar decisiones y resolver problemas de manera autónoma. Esto puede generar ambigüedad, falta de motivación y falta de dirección en el equipo. Sin embargo, puede ser efectivo en situaciones donde los miembros del

equipo son altamente competentes y autónomos, y requieren poca supervisión. (Bass y Riggio, 2006).

6.2.3. Enfoque Teoría de la Contingencia

Se fundamenta en la eficacia del liderazgo, siendo su enfoque principal, la situación en la cual ocurre este. Lussier y Achua (2002) plantean “las teorías de liderazgo por contingencia intentan explicar el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación” (p. 17). El paradigma de la teoría de la contingencia enfatiza la importancia de los factores situacionales, incluida la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores. La hipótesis de diversos estudios es que un tipo de liderazgo podría ser eficaz en ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante, ese mismo tipo de liderazgo podría ya no ser eficaz.

Este enfoque plantea que quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar rápidamente las diversas situaciones con que pueda encontrarse y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado (Palomino, 2009). Aportes planteados por Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969) y House (1971) fueron fundamentales para este enfoque. Fiedler (1967) fue uno de los primeros investigadores de liderazgo que propone que un líder debe ser contingente, es decir, que depende de las características del líder y de la situación. En este modelo se hace referencia al porqué muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras. Fiedler (1967) plantea que se debe considerar el estilo del líder para referirse a las características personales del individuo, en donde destacó principalmente al líder orientado a las relaciones y el líder orientado a las tareas.

Empezaremos por decir que para Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Esta distinción permitió a Hersey y Blanchard, citados por Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández, (2010):

Aplicar su teoría a cualquier situación en la que una persona –el líder– tiene influencia sobre otra –el seguidor–, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, etc.). (p. 26).

El liderazgo situacional es un enfoque de necesidades que se basa en adaptar el estilo de liderazgo a las características específicas de cada situación. Reconociendo que no existe un estilo de liderazgo único y efectivo para todas las situaciones, y que los líderes deben ajustar su enfoque según las demandas y habilidades de los seguidores y el comportamiento está relacionado con las tareas y las relaciones. Por lo tanto, es necesario una flexibilidad y adaptabilidad por parte del líder, y de esta forma ajustar su estilo a las necesidades, competencias y características de los seguidores, estimulando su desarrollo, autonomía, motivación y desempeño. (Hersey y Blanchard, 1988).

Se destaca en este tipo de liderazgo a Goleman (2005), que enfatiza la importancia de combinar diferentes estilos de liderazgo según las circunstancias y las necesidades de los seguidores. El liderazgo efectivo requiere adaptabilidad y una comprensión profunda de las emociones y las relaciones interpersonales. En el contexto del liderazgo, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en el desarrollo de habilidades y competencias que permiten a los líderes interactuar de manera efectiva con sus seguidores en distintas situaciones y generar resultados positivos en el desempeño individual y grupal. Desde las dimensiones de la inteligencia emocional, el liderazgo situacional toma una fuerte relevancia, ya que a través de la autoconciencia emocional pueden tomar decisiones más informadas y actuar de manera coherente con sus valores, lo que aumenta su autenticidad y credibilidad como líderes, con la autorregulación emocional los líderes tienen la capacidad de controlar y gestionar sus propias emociones de manera efectiva. Esto les permite mantener la calma bajo presión, tomar decisiones racionales y mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo, la empatía se relaciona con la capacidad de comprender y responder adecuadamente a las emociones de los

demás. Los líderes empáticos pueden ponerse en el lugar de sus seguidores, comprender sus necesidades y preocupaciones, y adaptar su estilo de liderazgo para apoyarlos de manera efectiva, finalmente brindan una mayor gestión de las relaciones interpersonales, dando a los líderes la capacidad de establecer y mantener relaciones sólidas con sus seguidores, fomentar la colaboración y la comunicación efectiva, y resolver conflictos de manera constructiva. Todas estas variables, adaptadas a las distintas situaciones y contextos, permiten una efectiva gestión de equipos, mayor motivación y el logro de resultados. (Goleman, 2014), A continuación, se presentan los tipos de liderazgo de acuerdo a Goleman (2005):

6.2.3.1. Liderazgo Coercitivo:

Donde el líder ejerce control y autoridad, y espera que los seguidores cumplan órdenes sin cuestionar. Es útil en situaciones de crisis o cuando se necesita tomar decisiones rápidas, pero puede generar falta de motivación y disminuir la creatividad.

6.2.3.2. Liderazgo Orientativo:

Este estilo se enfoca en establecer una visión y metas claras y desafiantes, y en el seguimiento de los resultados. El líder establece altos estándares de desempeño y motiva a los seguidores para alcanzarlos generando un ambiente competitivo y enfocado en los resultados, pero puede descuidar las necesidades emocionales de los seguidores

6.2.3.3. Liderazgo Afiliativo:

En este estilo, el líder prioriza la construcción de relaciones sólidas y la creación de un clima de armonía y colaboración. Se enfoca en la empatía y en el apoyo emocional de los seguidores. Favorece el trabajo en equipo y la cooperación, pero puede tener dificultades para abordar problemas de bajo rendimiento

6.2.3.4. Liderazgo Democrático:

Involucra la participación de los seguidores en la toma de decisiones y la generación de ideas. El líder busca el consenso y valora las opiniones de los demás. Fomenta la autonomía y la creatividad, pero puede llevar más tiempo llegar a decisiones y puede no ser efectivo en situaciones de emergencia

6.2.3.5. Liderazgo Ejemplar:

Establece estándares de desempeño extremadamente altos y el mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean; podría parecer que es ideal este estilo, pero no es así, de hecho, puede destruir el clima y agobiar a los seguidores

6.2.3.6. Liderazgo Formativo:

El cual ayuda a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y vincularlas con sus aspiraciones tanto personales como profesionales, motivan a establecer metas de largo plazo y concebir un plan para alcanzarlas, brindando instrucción y feedback

6.2.4. Enfoque Teoría Liderazgo Integrador

Lussier y Achua (2002) mencionan que las teorías de liderazgo integrador intentan combinar los enfoques de las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores. Intentan explicar “por qué los seguidores de algunos líderes están dispuestos a trabajar tan arduo y hacer sacrificios personales para lograr los objetivos grupales y organizacionales o la forma en que los líderes efectivos influyen en el comportamiento de sus seguidores” (p. 17). A continuación, se presentan algunos de los tipos de liderazgo más comunes asociados a esta teoría:

6.2.4.1. Liderazgo Transformacional:

Ha sido definido como un estilo “más acorde con esta nueva perspectiva del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional” (Contreras & Barbosa, 2019, p. 159). El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión inspiradora y el fomento del crecimiento y desarrollo personal. Este enfoque se basa en la idea de que los líderes transformacionales tienen la capacidad de influir positivamente en los seguidores, ayudándolos a alcanzar su máximo potencial y lograr resultados extraordinarios. Además, se ha encontrado que el liderazgo transformacional está asociado con el desarrollo de líderes emergentes y el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los seguidores. Los líderes transformacionales se preocupan por el crecimiento y desarrollo de sus seguidores, y los alientan a asumir roles de liderazgo y a desarrollar su potencial de liderazgo (Bass y Riggio, 2006).

De igual forma, Bass (1985) citado en Salazar (2006), manifiesta que: El liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores), estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).(p. 6). Este estilo logra que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Bass (1985) define a un líder transformacional como el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba. El punto fundamental de Bass es que los líderes transformacionales amplían y cambian los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo.

6.2.4.2. Liderazgo Transaccional:

Se enfoca en el intercambio de recompensas y cumplimiento de expectativas entre el líder y los seguidores, basado en el establecimiento de acuerdos, donde los líderes premian y dan reconocimiento a sus seguidores a cambio de su cumplimiento de metas y tareas. En organizaciones que aún son muy tradicionales en sus procesos, puede ser más funcional. Aquí el líder está enfocado en planear y generar estrategias que permitan llegar a un resultado deseado, premiando al personal a cargo cuando cumplen satisfactoriamente con las tareas asignadas. (Guevara y Hoyos, 2022).

Según Bass (1985), el liderazgo transaccional se caracteriza por la atención a las metas y objetivos establecidos, la supervisión y control de las tareas, el establecimiento de recompensas y castigos contingentes al desempeño, y la clarificación de roles y responsabilidades. Los líderes transaccionales establecen acuerdos y contratos con sus seguidores, recompensando el cumplimiento de las expectativas y sancionando el incumplimiento. Este enfoque se centra en el intercambio de recompensas y la gestión de los intereses individuales y colectivos para motivar a sus seguidores y asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Sin embargo, es importante destacar que el liderazgo transaccional tiende a enfocarse en la gestión y supervisión de las tareas y no necesariamente en el desarrollo individual de los seguidores. Este enfoque puede ser efectivo en entornos donde las tareas son rutinarias y la motivación se basa principalmente en incentivos externos. (Bass, 1985).

6.2.5. Enfoque Liderazgo Pedagógico:

Bolívar, citado por Contreras (2016), entiende por liderazgo pedagógico “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (p. 11). Esta influencia ejercida

no se basa en el poder o autoridad formal. Además, explica que “un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos” (Bolívar, 2010, p. 14). Lo anterior requiere también, que los directivos creen espacios y entornos que faciliten y apoyen el aprendizaje organizacional y el de los profesores (Bolívar, 2010), lo que traerá mejores posibilidades de aprendizaje para los estudiantes, crear condiciones que fomenten la mejora escolar.

Leithwood y Riehl (2009, p. 20) definen el liderazgo pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Refiriéndose también al fomento intelectual y al acompañamiento individual como dimensiones esenciales del liderazgo pedagógico (ibíd.). Los líderes pedagógicos “apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales” (Leithwood y Riehl, 2009, p. 27). Esto influye positivamente en el entusiasmo, optimismo y compromiso de los miembros de la comunidad educativa, materializándose en mejores rendimientos. McColl-Kennedy & Anderson (2002), como se citó en Leithwood y Riehl, (2009).

Contreras (2016), define entonces liderazgo pedagógico “como una gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes, basado en una cultura ética, participativa, de innovación y mejora continua, que asume un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todas las personas” (p. 15).

Continuando la revisión bibliográfica, encontramos el liderazgo al estilo de los jesuitas de Lowney (2004), desde el enfoque de los jesuitas, todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, a veces bien o a veces mal, por lo tanto, el liderazgo no es un acto, sino que nace desde adentro como una manera de vivir. Así las cosas, nunca terminamos la tarea de hacernos líder, ya que es un proceso continuo. Esta concepción jesuita complementa al liderazgo pedagógico, en cuanto a que el liderazgo no está reservado solo para unos cuantos que mandan en algunas

compañías, ni tampoco se limita solo al escenario trabajo, ya que podemos ser líderes en todo lo que hacemos: “en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás; y casi todos hacemos estas cosas en el curso de un día” (Lowney, 2004, p. 7). Y es que de eso se trata lo que ocurre en el entorno académico, llámese directivo, docente o estudiante, todos ejercen un liderazgo, que desde su rol conducen al éxito y progreso tanto individual como organizacional.

6.3. Evaluación del Liderazgo:

Al igual que existe una gran variedad de estilos de liderazgo, también hay distintas herramientas para evaluar el liderazgo. Es importante tener en cuenta que cada herramienta tiene sus propias características y objetivos específicos, por lo que es recomendable seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades de evaluación del liderazgo en un contexto particular.

6.3.1. Modelo DISC

El DISC tiene sus orígenes en el trabajo pionero de William Moulton Marston y está diseñado para inferir estilos de comportamiento a partir de actitudes y motivaciones (González, 2004; Thomas International, 2020). Mediante una administración sencilla y rápida, el DISC identifica cuatro tipos de personalidad o estilos de comportamiento: Dominante (D), Influyente (I), Estable (S) y Conciencioso (C), que responden de manera diferenciada a los problemas o desafíos, la forma en que se influye en los otros, la aceptación del cambio o la incertidumbre, así como la tolerancia a normas y reglas establecidas por otros. Cada perfil, además, tiende a percibir de un modo particular el entorno (favorable o desfavorable) y su poder respecto a este (ser más o menos poderoso que el entorno). Asimismo, a cada perfil se asocian distintos descriptores que reflejan el estilo de comportamiento y el tipo de comunicación preferida. (Gómez et al., 2021. p 132). A continuación, se presenta cada perfil, tomando las definiciones dadas por Sugerman et al (2014) en su libro *Las 8 dimensiones del liderazgo*:

Dominante: Describe a personas ambiciosas y enérgicas. En general, tiene opiniones decididas acerca de cómo deberían hacerse las cosas y son directos, sino es que tajantes, al expresar dichas opiniones. A menudo, se representan así mismos como agresivos, empeñados y demandantes. (p. 238). Este estilo se relaciona con control, poder y asertividad. Toma decisiones rápidas y está orientado a resultados, por lo que encaja bien con determinados estilos de dirección actuales. El Dominante sería un líder orientado a tareas y resultados, por lo que le motivarían la autonomía y la independencia para impulsar sus propios planes. Su forma natural de actuar es eliminar o suavizar las barreras para aplicar sus proyectos. Como contrapartida, los perfiles exageradamente dominantes tienden a generar conflicto por impaciencia y rigidez en sus planteamientos, sin tener en cuenta los sentimientos y puntos de vista de los demás. (Gómez et al., 2021. p 132)

Influyente: Explica a personas entusiastas y vivaces. De manera continua, este tipo de personas está en busca de nuevas oportunidades sociales y, en general, son muy hablantinas. Este estilo combina un elevado nivel de energía con una fuerte disposición positiva. (p. 238). También puede decirse que se asocia a una personalidad alegre, extrovertida, cálida, abierta, sociable y gregaria. Son trabajadores, persuasivos y abiertos. Tienden a delegar, creando un ambiente de éxito mediante influencia y persuasión. Su estilo de dirección y liderazgo estaría en línea con la orientación a personas (Hersey y Blanchard, 1982), y les motivaría un entorno social en constante interacción (rico y potente), en el que puedan influir hacia el éxito. No obstante, el influyente puede perder impulso en la acción o dejar de supervisar acciones que haya delegado. Asimismo, su lado social le lleva a procrastinar a la hora de tomar algunas decisiones que pueden incomodar a sus compañeros. (p. 132)

Estable: Retrata a personas amables y complacientes. Toman mucho en consideración las necesidades de los demás y tienen una gran paciencia. Se esmeran por crear un ambiente estable y armonioso a su alrededor. (p. 238). (S; emocional-introvertido). De igual forma a este estilo se le asocian perseverancia, estabilidad y cooperación. Hasta cierto punto dependientes, son muy buenos técnicamente, enseñando y trabajando en equipo. Les motiva principalmente la estabilidad (en el puesto de trabajo y en su vida en general). Sin embargo, se resisten a los cambios, especialmente los que suceden rápidamente sin grandes explicaciones y fundamentaciones. Suelen tener problemas a la hora de delegar, ya que su nivel de exigencia y perfección los lleva a querer hacer todo. (p. 132).

Concienzudo: Describe a personas analíticas y reservadas. Dan un alto valor a la precisión y tienen un abordaje sistemático en su trabajo. Sus expresiones emocionales se limitan al mínimo, ya que dan un gran énfasis a la lógica y la razón. (p. 238). También pueden ser llamados perfeccionistas, tratan de anticipar cualquier riesgo o problema. Para conseguir resultados, trabajan ordenadamente. No les importa trabajar solos y prefieren ser quienes definan su ámbito de responsabilidad. Les gusta acabar bien los trabajos y de forma detallada, como ocurre con los finalizadores descritos por Belbin (2012). En su vertiente negativa, el exceso de perfeccionismo los puede llevar a ser percibidos como inflexibles, burocráticos y lentos en la ejecución de determinadas tareas. (p. 132).

Cada dimensión representa diferentes estilos de comportamiento y preferencias de comunicación. Estos estilos de comportamiento determinan el estilo de liderazgo de diversas formas, como: las personas con un estilo dominante tienden a ser directas, orientadas a la acción y enfocadas en los resultados. En el liderazgo, pueden ser efectivas para establecer metas claras, tomar decisiones rápidas y liderar en situaciones de crisis, quienes tienen un estilo

influyente son sociables, persuasivas y enfocadas en las relaciones interpersonales. En el liderazgo, pueden ser eficaces para motivar e inspirar a los demás, generar entusiasmo y establecer conexiones sólidas con el equipo, las personas con un estilo estable tienden a ser pacientes, colaborativas y centradas en el apoyo a los demás. En el liderazgo, pueden ser efectivas para crear un ambiente de trabajo armonioso, mantener la cohesión del equipo y proporcionar apoyo emocional a los miembros del equipo y quienes tienen un estilo concienzudo son precisos, detallistas y orientados a la calidad y la exactitud. En el liderazgo, pueden ser efectivas para establecer procesos claros, asegurar el cumplimiento de normas y estándares, y gestionar los riesgos.

Es importante reconocer que cada individuo es único y puede mostrar diferentes combinaciones de los estilos comportamentales, la evaluación DISC ayuda a definir el patrón de perfil clásico el cual brinda una base sólida para comprender las tendencias y características generales de una persona en términos de su estilo comportamental. Esto ayuda a facilitar la interpretación y aplicación práctica de los resultados de la evaluación DISC en diversos contextos, como la gestión de equipos, el desarrollo personal y profesional, y la mejora de la comunicación interpersonal.

En consecuencia, con lo anterior, podemos resumir la importancia de los resultados de la evaluación DISC en el desarrollo del liderazgo pedagógico basados en las siguientes características:

Autoconocimiento: al comprender su estilo comportamental, los docentes y directivos tomarán conciencia de sus fortalezas, debilidades y preferencias tanto en el relacionamiento como en la comunicación con los demás, aprovechando al máximo sus cualidades y estableciendo planes de acción en las oportunidades de mejora.

Comunicación efectiva: la concientización del estilo comportamental propio y el de los demás permite adaptar el lenguaje de comunicación logrando ser más efectivos y comprensibles.

Trabajo en equipo: permite la formación de equipos de trabajo equilibrados al combinar diferentes estilos comportamentales, identificando fortalezas y preferencias, asignando roles y responsabilidades de manera más efectiva y fomentando el trabajo colaborativo y el éxito del equipo.

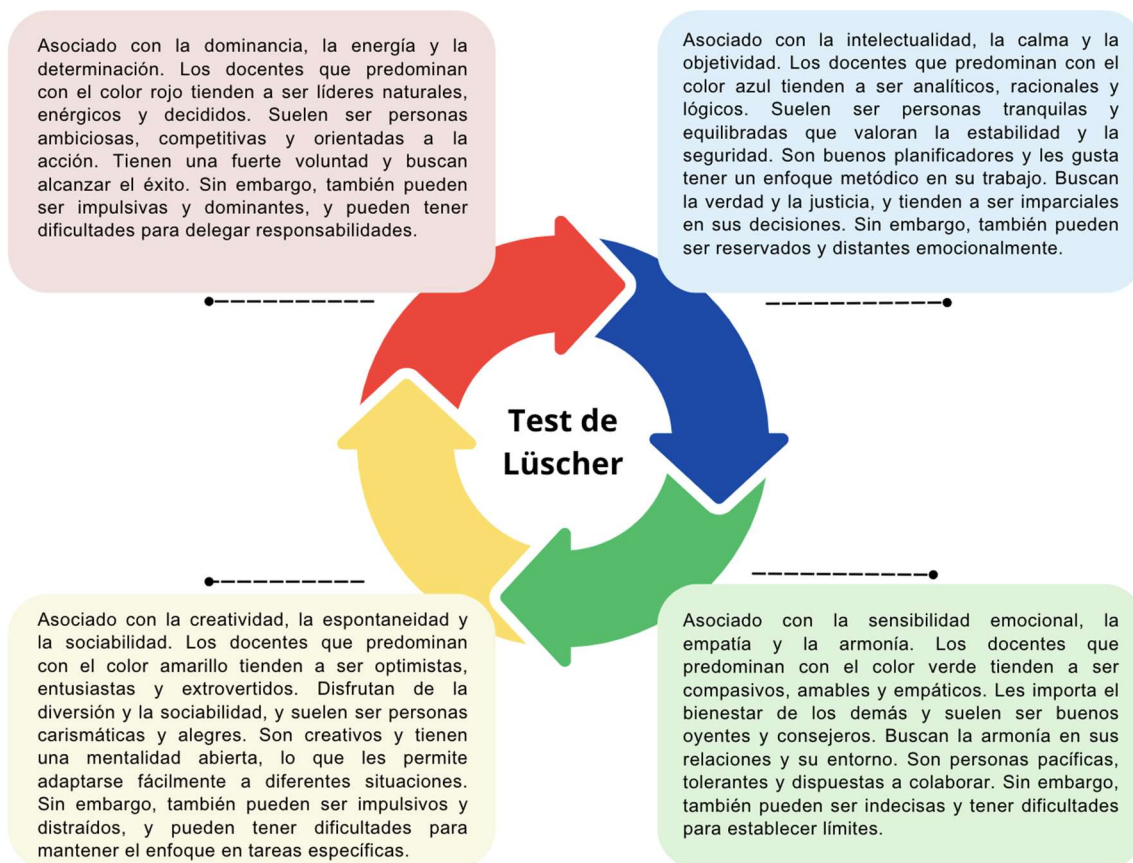
Gestión de conflictos: los estilos comportamentales pueden influir en la forma en que las personas manejan los conflictos. Al reconocer los diferentes estilos y cómo reaccionan en situaciones tensas, es posible abordar los conflictos de manera más constructiva y evitar confusiones innecesarias.

Los anteriores estilos arrojan valiosa información a cada individuo para comprender mejor sus fortalezas, retos, temores y motivadores, permitiéndoles fortalecer sus relaciones con los demás y construir organizaciones más fuertes y funcionales, aspectos de gran trascendencia en el liderazgo. (Sugerman et al, 2014).

6.3.2. Modelo Lüscher o Test de los Cuatro Colores

Este Test indica que todos tienen un tipo de liderazgo, pero pueden ser de diferentes estilos. Dichos estilos de liderazgo son categorizados de acuerdo con una lista de adjetivos, en la cual el individuo que se encuentra realizando la prueba selecciona aquellos adjetivos que lo describen de manera personal, tanto en lo que piensa, como en su actuar. Una vez se finalice el procedimiento de selección de adjetivos, la prueba arroja el estilo de liderazgo que se divide en cuatro distintos colores (Rojo, Amarillo, Azul y Verde). Cada uno de estos líderes responde a una pregunta concreta en cuanto al modo de trabajo y la velocidad en la que toman decisiones. (Buitrago, 2021. p. 5)

Es así como el Test de Lüscher menciona distintos tipos de líderes según los colores y cada uno de ellos debe ser tratado según su categoría de liderazgo, con el fin de fomentar un ambiente adaptado a la personalidad y desde allí se puedan crear cambios y mejoras que contribuyan a un equipo. Por ejemplo, a un líder de color rojo no le gusta perder su tiempo en explicaciones extensas, sino que le interesa conocer la causa puntual de un suceso para obtener un resultado, de otro modo, un líder verde tiene un carácter reflexivo y pausado en el momento de tomar una decisión pensando siempre en las consecuencias. Por otro lado, un líder azul posee un carácter analítico, de esta manera cuando se quiera tratar a una persona con este tipo de liderazgo es preferible utilizar datos para soportar opiniones o decisiones, porque con los datos se establecerá un análisis permitiendo establecer la aceptación o la negación para efectuar dicha labor o trabajo. Por último, se encuentran los líderes amarillos, los cuales son ejecutores, son capaces de cumplir una determinada labor asignada que esté causando una demora o perjuicio, el inconveniente que presentan este tipo de líderes resulta ser que no son conscientes de las consecuencias que abarca una solución a un problema planteado. (Lüscher, 1971, citado en Buitrago, 2021).

Figura 7*Características de los estilos de liderazgo basados en el Test de Lüscher*

Fuente: Elaboración propia basada en revisión de fuentes bibliográficas.

La relación del Test de Lüscher con el liderazgo y el propósito de este trabajo, radica en su capacidad para mejorar la comprensión de uno mismo y de los demás, y así facilitar la comunicación y la interacción efectiva con el entorno. Este test permite a las personas un mayor autoconocimiento ayudando a los líderes a comprender mejor sus propias fortalezas, debilidades y preferencias de comportamiento. Esto les permite alinear su liderazgo con su estilo de personalidad y desarrollar estrategias efectivas de liderazgo, también ayuda a mejorar la comunicación permitiendo que los líderes pueden adaptar su estilo de comunicación según los estilos preferidos de los miembros del equipo, lo que promueve una comunicación más clara y una mejor comprensión mutua, conocer y comprender los colores de los demás también conlleva

a una comunicación más eficaz. A continuación, se presenta la identificación de las fortalezas y debilidades asociadas a la clasificación de cada color del Test de Lüscher:

Tabla 4.

Fortalezas y oportunidades de mejora Test de Lüscher

No	Color	Fortalezas	Oportunidades de Mejora
1	Rojo	Determinación, liderazgo, toma de decisiones rápidas, enfoque en resultados, capacidad para motivar a otros.	energía, Impulsividad, excesiva, falta de paciencia, dificultad para delegar, poca atención a los detalles, rigidez en el pensamiento.
2	Azul	Pensamiento analítico, objetividad, racionalidad, capacidad para planificar y organizar, enfoque en la precisión, capacidad para resolver problemas complejos.	Distancia emocional, falta de conexión interpersonal, dificultad para comunicarse de manera cálida y accesible, rigidez en el enfoque, resistencia al cambio, tendencia al perfeccionismo.

3	Verde	Empatía, sensibilidad, capacidad para escuchar y comprender a los demás, habilidades de comunicación interpersonal, búsqueda de armonía, capacidad para resolver conflictos.	Indecisión, dificultad para establecer límites claros, sensibilidad excesiva, falta de asertividad, evitación de conflictos, dificultad para tomar decisiones difíciles.
----------	-------	--	--

4	Amarillo	Creatividad, espontaneidad, sociabilidad, carisma, capacidad para inspirar a otros, adaptabilidad, mentalidad abierta, capacidad para tomar riesgos.	Impulsividad, falta de enfoque, dificultad para mantener la disciplina, tendencia a distraerse fácilmente, falta de atención a los detalles, falta de estructura en la planificación.
----------	----------	--	---

Fuente: Elaboración Propia basada en revisión de fuentes bibliográficas.

Hersey y Blanchard (1969) plantean que el liderazgo basado en el comportamiento está relacionado con las tareas y las relaciones, destacando variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; de ahí que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los seguidores son diferentes deben ser tratados de un modo distinto, aquí cobra relevancia la información que suministran los distintos tipos de colores del Modelo Lüscher.

Este test al estar relacionado con la personalidad influye en cómo los líderes se comportan, toman decisiones y se relacionan con los demás, aspectos muy importantes para la formulación del modelo y cómo los involucrados se identifican con él.

6.3.3. Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ)

Es una herramienta muy utilizada para evaluar el liderazgo en el contexto organizacional. Fue desarrollado por Bass y Avolio (1995) y se basa en la teoría del liderazgo transformacional.

El MLQ consta de dos versiones principales: MLQ-5X y MLQ-MLQ-1S. La versión MLQ-5X evalúa tres dimensiones del liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo no transaccional. Estas dimensiones se componen de múltiples subescalas que miden diferentes aspectos del liderazgo. Por otro lado, la versión MLQ-1S combina las subescalas transformacionales y transaccionales en una sola medida global de liderazgo. El liderazgo transformacional se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de la articulación de una visión convincente, la estimulación de la creatividad y el fomento del desarrollo personal de los seguidores. Por otro lado, el liderazgo transaccional se centra en el intercambio de recompensas y el establecimiento de expectativas claras y metas específicas.

El MLQ utiliza una escala de respuesta tipo Likert, en la que los participantes indican su grado de acuerdo o frecuencia en relación con las afirmaciones presentadas. Las respuestas se puntúan y se obtienen presiones para cada subescala y dimensión del liderazgo evaluado. También ha sido ampliamente utilizado en investigaciones y entornos organizacionales para evaluar el liderazgo. Ha demostrado una buena confiabilidad y validez en diversas muestras y culturas. Además, se ha encontrado que el liderazgo transformacional, evaluado a través del MLQ, está relacionado con resultados positivos, como el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. (Bass y Avolio, 1995).

El MLQ permite a los líderes y a las organizaciones identificar sus fortalezas y áreas de mejora en el liderazgo. Al responder a las preguntas del cuestionario, los líderes pueden obtener información valiosa sobre cómo sus comportamientos y acciones están influyendo en los

seguidores y qué aspectos pueden ser mejorados para lograr un liderazgo más efectivo. (Bass y Avolio, 1995).

Luego de la revisión teórica presentada, y teniendo en cuenta el propósito de este trabajo, sobresale el liderazgo situacional, el cual se basa en adaptar el estilo de liderazgo a las características específicas de cada situación (Hersey y Blanchard, 1988), permitiendo al docente adaptarse a las diferentes necesidades y características de sus estudiantes, maximizando así su eficacia pedagógica.

En el contexto universitario, los estudiantes son diversos en términos de habilidades, conocimientos previos, motivaciones y estilos de aprendizaje. Algunos pueden tener una alta capacidad de autorregulación y necesitar menos supervisión, mientras que otros pueden requerir un mayor apoyo y orientación, en este orden de ideas, el liderazgo situacional se vislumbra como el enfoque teórico a adoptar en el modelo a proponer.

. Adicionalmente, la herramienta de evaluación de liderazgo Test de Lischer, complementa el enfoque teórico mencionado anteriormente, para la creación del modelo, ya que proporciona a los docentes las principales características de su estilo de liderazgo, insumo fundamental para el desarrollo de sus fortalezas y oportunidades de mejora, de cara a los estudiantes y su diversidad.

7. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MODELO

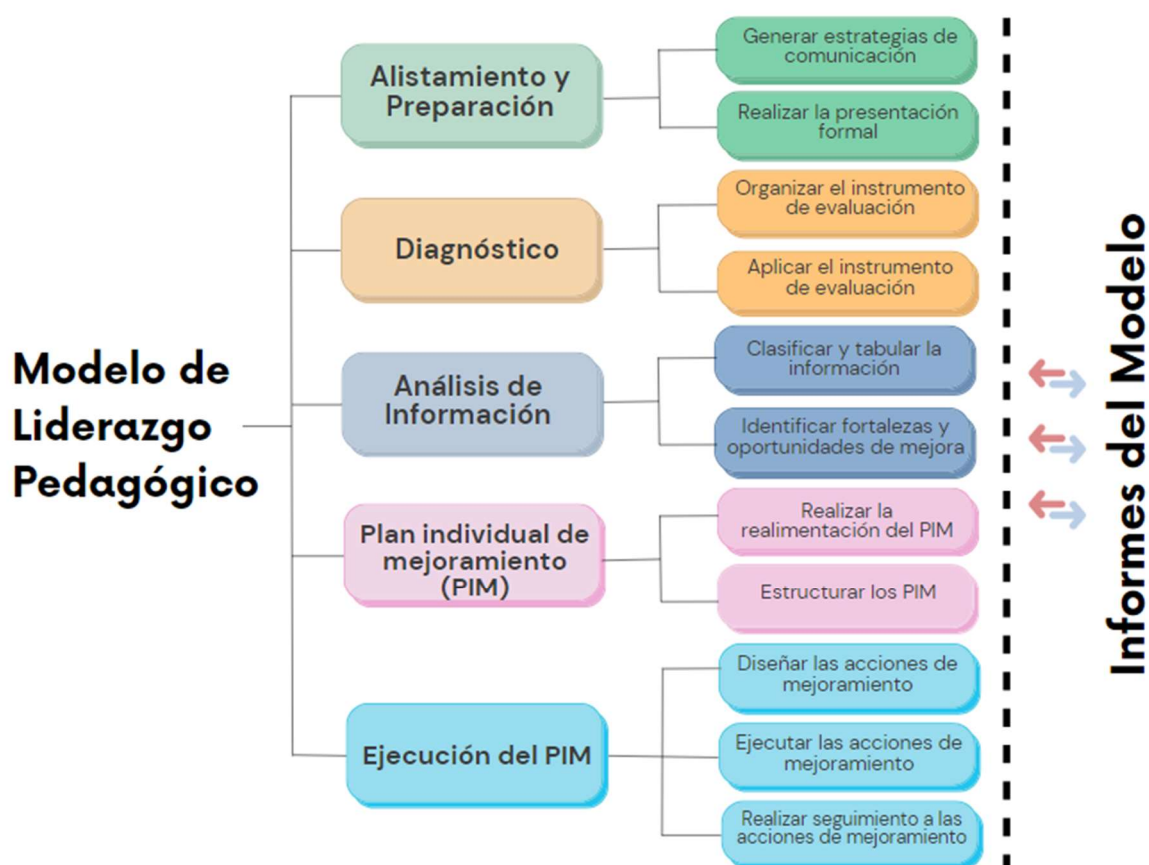
Con base en la fundamentación teórica abordada, donde se define como liderazgo pedagógico “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (Bolívar, 2010, p. 11), pero también desde la perspectiva de Leithwood y Riehl (2009, p. 20) se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” y complementado por Contreras (2016) “como una gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes, basado en una cultura ética, participativa, de innovación y mejora continua, que asume un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todas las personas” se puede afirmar que el liderazgo pedagógico desempeña un papel fundamental en el éxito de los docentes y el logro de los objetivos académicos (Contreras, 2016). A medida que evoluciona el panorama educativo, surge la necesidad de desarrollar un modelo de liderazgo pedagógico sólido que se adapte a los desafíos actuales y cambiantes del entorno y fomente el crecimiento y el aprendizaje en el aula, teniendo en cuenta las distintas situaciones que se presentan en el contexto académico y las diversas personalidades de los estudiantes universitarios.

Partiendo de lo anterior y de que el liderazgo situacional es un enfoque de necesidades (Hersey y Blanchard, 1988), que se basa en adaptar el estilo de liderazgo a las características específicas de cada situación, reconociendo que no existe un estilo de liderazgo único y efectivo para todas las situaciones, y que es necesario una flexibilidad y adaptabilidad por parte del líder, y de esta forma ajustar su estilo a las necesidades, competencias y características de los seguidores, estimulando su desarrollo, autonomía, motivación y desempeño. (Hersey y Blanchard, 1988); y que el liderazgo pedagógico reconoce la importancia de adaptarse al entorno y las necesidades específicas de los estudiantes universitarios, en el que los líderes pedagógicos

deben ser flexibles y capaces de ajustar su enfoque de enseñanza y liderazgo para satisfacer las diversas características, habilidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes Contreras (2016), a continuación, se estructura un modelo, en el que convergen ambos enfoques, en el que los docentes puedan adaptar su estilo de liderazgo y enseñanza según sus necesidades y características individuales al igual que las de los estudiantes, capaz de fomentar en los involucrados la motivación, excelencia académica, desarrollo, mejoramiento continuo y compromiso.

Figura 8

Modelo de Liderazgo Pedagógico



Fuente: Elaboración propia basada en revisión de fuentes bibliográficas.

7.1. Fase I: Alistamiento y preparación:

La primera fase de este modelo es indispensable para lograr el compromiso y cohesión de todos los involucrados. Las siguientes son las actividades a partir de las cuales se desarrolla esta fase

7.1.1. Generar estrategia de comunicación:

Generar expectativas entre los involucrados a través de información suficiente y dosificada, para que no sea invasiva y se despierte el interés de las personas con el modelo a desarrollar.

7.1.2. Realizar la presentación formal:

Convocar a las personas para exponer qué se va hacer, por qué se va hacer y para qué se va hacer este modelo y conozcan claramente su propósito e impacto.

7.2. Fase II: Diagnóstico

La segunda fase está orientada a la obtención de la información a través de la utilización de un instrumento de evaluación. Las actividades a desarrollarse en esta fase son las siguientes:

7.2.1. Organizar el instrumento de evaluación:

El Modelo Lüscher o Test de los Cuatro Colores es la herramienta dispuesta para la evaluación de las habilidades de liderazgo. Aquí se prepara cada archivo excel que contiene la matriz del test, las instrucciones para su diligenciamiento y el medio por el cual se hará el envío, el cual será vía correo electrónico.

7.2.2. Aplicar el instrumento de evaluación:

Los docentes de manera digital a través de la herramienta Excel, realizan el diligenciamiento del test a través de una matriz, este proceso lo llevan a cabo de manera individual, siguiendo las instrucciones dadas vía correo electrónico, y una vez completadas las enviarán por este mismo medio.

7.3. Fase III: Análisis de Información

La tercera fase consiste en realizar todo el procesamiento de la información obtenida a través del instrumento de evaluación aplicado. Las siguientes son las actividades a partir de las cuales se desarrolla esta fase:

7.3.1. Clasificar y tabular la información:

Según los resultados del test, se realiza el procesamiento de la información para clasificar a los docentes de acuerdo a sus estilos de liderazgo para un mejor direccionamiento de las acciones a ejecutar para el fortalecimiento de su liderazgo.

7.3.2. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora:

Consiste en realizar un análisis de los estilos de liderazgo y las fortalezas y oportunidades de mejora asociadas a cada estilo y así tener una mayor comprensión y apropiación de los mismos.

7.4. Fase IV: Plan individual de mejoramiento PIM

La cuarta fase consiste en formular los planes individuales de mejoramiento, una vez que cada docente reciba el informe relacionado con su estilo de liderazgo. Las actividades a desarrollarse en esta fase son las siguientes:

7.4.1. Realizar la realimentación individual:

Convocar y presentar a cada docente el informe de su estilo de liderazgo, el cual debe contener las características, fortalezas y oportunidades de mejora, de tal forma que pueda comprender la influencia de su estilo y el impacto que genera.

7.4.2. Estructurar los planes individuales de mejoramiento:

Realizar el levantamiento del instrumento plan individual de mejoramiento, proceso que se lleva a cabo de manera conjunta y con el acompañamiento pertinente, teniendo en cuenta la información proporcionada por los informes individuales socializados en la actividad anterior.

7.5. Fase V: Ejecución de planes individuales de mejoramiento

La quinta y última fase consiste en establecer y poner en marcha las distintas acciones a ejecutarse por parte de la institución y las personas involucradas orientadas al mejoramiento. Las actividades a desarrollarse en esta fase son las siguientes:

7.5.1. Obtener/Diseñar las acciones de mejoramiento:

Establecer si se ejecutarán acciones de mejoramiento de desarrollo de personas de formación tradicional, formación en el trabajo o autoformación (Alles, 2006 y Herrera, 2017)

7.5.2. Ejecutar las acciones de mejoramiento:

Implementar estrategias institucionales e individuales que permitan el cumplimiento de las acciones de mejoramiento de desarrollo de personas establecidas.

7.5.3. Realizar seguimiento a las acciones de mejoramiento:

Verificar el progreso y cumplimiento de las acciones de mejoramiento a través de listas de chequeo e indicadores de seguimiento elaborados con herramientas ofimáticas.

8. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

Para desarrollar el modelo propuesto y teniendo en cuenta la información recolectada a través de la fundamentación teórica, cada una de las fases se desarrollará de la siguiente manera:

8.1. Fase I: Alistamiento y preparación

La ejecución de la primera fase, consiste en realizar el alistamiento institucional y la preparación de las personas, es decir, que la Fundación Universitaria de Popayán Sede Álvaro Ulcué Chocué genere las condiciones necesarias en términos de comprensión y adhesión (ver numeral 9.1), para la puesta en marcha del modelo y que la comunidad académica involucrada se sensibilice del proyecto y comprenda su propósito y alcance y así poder contar con el compromiso de todos. Lo anterior es posible a través de acciones como:

8.1.1. *Generar estrategia de comunicación:*

Con el fin de que se interesen en el proyecto y participen activamente en el proceso de estructuración del modelo y se logren los resultados esperados, es necesario desarrollar una estrategia de comunicación, y su planteamiento se hace basado en la estrategia de gestión del cambio para implementar un modelo de gestión humana basada en competencias de Herrera, (2016), el cual plantea las siguientes actividades:

- Generación de expectativas: esta actividad tiene como propósito generar la participación activa de las personas en la estructuración del modelo, planteando preguntas que permitan conocer y aprender todo lo relacionado con el modelo, desde los conceptos teóricos, la metodología que se va a utilizar y cómo se involucra al personal en dicha estructuración.
- Información amplia pero muy dosificada: el suministro de información referente al modelo debe realizarse de forma gradual, para evitar la sobrecarga de información, diseñando

cápsulas informativas muy gráficas y llamativas que se compartirán por un medio adecuado que permita llegar a todas las personas involucradas.

- Información continua: en la medida que se desarrollan las actividades de estructuración del modelo, se debe proporcionar información permanente y constante de los avances y los resultados que se van logrando con el fin de mantener el tema en la mente de las personas.

8.1.2. Realizar la presentación formal:

Se debe realizar una presentación formal de trabajo a desarrollar, con el fin de que conozcan y entiendan con claridad aspectos como: ¿en qué consiste el proyecto?, ¿qué cambios se pueden generar en la institución y en el proceso académico?, ¿qué impacto tiene para cada uno de los involucrados? y ¿por qué y para que se está desarrollando?

8.2. Fase II: Diagnóstico

Para el desarrollo de la fase de diagnóstico, posterior a la fase de alistamiento y preparación, se deben llevar a cabo dos actividades específicas que permitan recolectar de manera correcta la información relevante dentro del proceso. Las actividades a desarrollar dentro de esta fase se describen a continuación:

8.2.1. Organizar el instrumento de evaluación:

Se define el Modelo Lüscher o Test de los Cuatro Colores como herramienta para la evaluación de las habilidades de liderazgo, por tal motivo, se establecen los siguientes criterios para el instrumento de evaluación:

- Debe garantizar la correcta inclusión de los parámetros del Modelo Lüscher asegurando que la información recibida permita determinar el estilo de liderazgo del docente de forma acertada.

- Debe tener como objetivo la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora de los docentes evaluados, como también el fácil entendimiento de la información compartida por los mismos.
- Debe asegurar la correcta ejecución técnica del formato en Excel que será compartido y con el cual se logrará la consolidación de la información y la visualización de los resultados.

8.2.2. Aplicar el instrumento de evaluación:

Luego de la etapa de alistamiento del instrumento de evaluación se procede a realizar el envío basado en las siguientes pautas:

- El envío del instrumento de evaluación será realizado vía correo electrónico.
- Se deberá confirmar que tanto en el desarrollo de la estrategia de comunicación como en la presentación formal del modelo se haya logrado la correcta comprensión de los pasos a desarrollar para la acertada ejecución del formato de Excel diseñado para llevar a cabo el progreso del Modelo Lüscher. Es importante mencionar, que en caso de dudas o inquietudes con respecto al desarrollo del Modelo Lüscher, se procederá a realizar una sesión individual donde se revisará nuevamente el paso a paso para la realización del Modelo en el formato Excel, corroborando la adecuada transferencia de conocimiento.
- Se realizarán las recomendaciones pertinentes para el desarrollo del test. Este deberá ser aplicado en un ambiente tranquilo y seguro que garantice su adecuado entendimiento. Será importante aclarar que en el Modelo Lüscher no hay respuestas correctas o incorrectas y que el desarrollo del ejercicio solo dará como resultado una comprensión más profunda de los aspectos emocionales y de personalidad del docente evaluado.

8.3. Fase III: Análisis de Información

La ejecución de esta fase comprende realizar todo el procesamiento de los datos obtenidos a través de los test de Luscher realizados y así comprender sus resultados. Para lo anterior deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

8.3.1. Clasificar y tabular la información:

Todos los resultados de los test de Luscher se tabulan mediante una tabla en la herramienta de Excel diseñada para tal fin, en donde se ingresan los resultados de las personas que apliquen el test, y se clasifiquen de acuerdo a su estilo de liderazgo, asociando las características y particularidades propias de cada estilo.

8.3.2. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora:

Se debe realizar un análisis entre los estilos de liderazgo previamente clasificados y la tabla 4 fortalezas y oportunidades de mejora del test de Luscher descrita en la fundamentación teórica, permitiendo que cada persona comprenda con mayor profundidad su estilo de liderazgo al momento de hacer el feedback.

8.4. Fase IV: Plan individual de mejoramiento PIM

El plan individual de mejoramiento PIM tiene como objetivo establecer metas y acciones específicas que deben ser ejecutadas en un tiempo determinado, estas son construidas a partir de las oportunidades de mejora previamente identificadas. El PIM debe incluir actividades de seguimiento y evaluación, como también, los recursos necesarios que permitan alcanzar las metas propuestas o ajustar la estrategia en caso de ser necesario. Para esta fase se usará el instrumento Plan Individual de Mejoramiento PIM del modelo de gestión humana basado en competencias GHBC de Herrera (2009). (Ver Anexo A)

Con base en la definición anterior, se ejecutarán las siguientes actividades:

8.4.1. Realizar la realimentación individual:

Presentar de manera individual a cada docente los resultados obtenidos con el instrumento de evaluación Modelo Lüscher, con lo cual se pretende que los docentes:

- Identifiquen su estilo de liderazgo de acuerdo al color mapeado en la solución del instrumento de evaluación.
- Reconozcan sus fortalezas y oportunidades de mejora para la correcta estructuración del plan de acción.

8.4.2. Estructurar los planes individuales de mejoramiento:

Para esta etapa se usará el instrumento Plan Individual de Mejoramiento PIM del modelo de gestión humana basado en competencias GHBC de Herrera (2009). El desarrollo de este plan de mejoramiento individual será construido en conjunto con los docentes que hacen parte del programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué

8.5. Fase V: Ejecución de planes individuales de mejoramiento.

La ejecución de la última fase comprende todas las estrategias a gestarse institucional e individualmente para el logro de los PIM. Para lo anterior deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

8.5.1. Obtener/Diseñar las acciones de mejoramiento:

Para lograr el mejoramiento continuo a partir de los PIM, se tomará las acciones que se reconocen hoy, pueden existir en el ámbito de proceso de desarrollo de personas (Alles, 2006 y Herrera, 2017) que aplican, en su totalidad, para el fortalecimiento del liderazgo, estas acciones se clasifican en formación tradicional, formación en el trabajo y autoformación, las cuales se amplían a continuación (Herrera, 2009, citado por Benavides y Chamorro, 2014):

Formación tradicional: se refiere a los métodos de aprendizaje más convencionales, que generalmente se llevan a cabo en las instituciones y se basa en programas estructurados y definidos. Algunos ejemplos son:

- Educación formal
- Cursos: outdoor training, juegos de roles, simulaciones, otros
- Seminarios
- Talleres
- Congresos

Formación en el trabajo: se centra en el aprendizaje práctico y la adquisición de habilidades mientras se realiza un trabajo o se desempeña una función específica dentro de la institución, es decir, en lugar de recibir sólo una instrucción formal, las personas aprenden mediante la exposición, es decir, a través de la experiencia y la interacción directa con sus laborales y otras personas. Algunos ejemplos son:

- Coaching
- Asignación a proyectos
- Rotación de puestos
- Acompañamiento (tutoría)
- Asignación de responsabilidades

Autoformación: se refiere al proceso en el que una persona asume la responsabilidad de su propio aprendizaje y desarrollo, es decir, en lugar de depender de programas estructurados o de la enseñanza de otros, la persona toma la iniciativa de identificar sus necesidades de aprendizaje, adquirir recursos educativos y desarrollar habilidades por sí mismo. Algunos ejemplos son:

- Películas y videos

- Lecturas y análisis de documentos
- Coaching personal: Selfcoaching
- Referentes personales
- Actividades extralaborales y ejercitación: deportes, hobbies
- Guías de autodesarrollo de conocimientos y competencias.

Para las acciones mencionadas anteriormente, se deben contemplar los tiempos de ejecución, recursos necesarios, responsables y alcance de acuerdo a la capacidad institucional.

8.5.2. Ejecutar las acciones de mejoramiento:

Llevar a cabo las acciones mencionadas y clasificadas en el numeral anterior 8.51, estructurando los cronogramas y planes de ejecución para que tanto institucional como individualmente se realice la puesta en marcha. Es muy importante que la ejecución se lleve a cabo teniendo en cuenta la capacidad institucional de recursos materiales, técnicos y humanos, para así garantizar su puesta en marcha.

8.5.3. Realizar seguimiento a las acciones de mejoramiento:

Realizar la verificación de las acciones de mejoramiento, en cuanto a su cumplimiento en relación al tiempo de ejecución, disponibilidad de recursos y alcance, según cronogramas. Todo lo anterior a través de listas de chequeo e indicadores de seguimiento elaborados con herramientas ofimáticas.

9. DESARROLLO METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

El modelo estructurado se desarrolló en gran medida con los docentes del Programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán Sede Álvaro Ulcué Chocué, siguiendo cada una de las fases planteadas, las cuales se desarrollan a continuación:

9.1. Fase I: Alistamiento y preparación

En la ejecución de la primera fase, se realizó todo un preámbulo que consistió en el alistamiento y preparación de la Institución y las personas involucradas, realizando sondeos y acciones concretas, orientados a despertar el interés sobre el trabajo a través de las siguientes actividades:

9.1.1. *Generar estrategia de comunicación:*

Teniendo en cuenta los tres momentos de la estrategia de comunicación propuestos en la metodología, que buscaban generar un compromiso y participación activa de las personas, se procedió a implementarlos, así:

- Generación de expectativas: en la cartelera institucional, la cual está ubicada en un lugar estratégico y visible para todos, se colgaron carteles dirigidos a los docentes del Programa de Ingeniería Industrial que hablaban a grandes rasgos del proyecto y tenían espacios en blancos para que pudieran hacer preguntas y expresaran sus dudas. (Ver Anexo B y C)
- Información amplia pero muy dosificada: se definió el uso de una bitácora, como método de comunicación para llegar a todos los involucrados, se diseñó un modelo (Ver Anexo D) y se puso en circulación de forma periódica de manera impresa y digital, suministrando información referente al modelo.

- Información continua: a través de la bitácora, se divulgó información referente a los avances y alcances del modelo, con el fin de mantener el tema en la mente de las personas.

9.1.2. Realizar la presentación formal:

A través de un comité docente se realizó una presentación del trabajo a desarrollar, con el fin de sensibilizar a las personas sobre su importancia e impacto. Durante la sesión, se realizó una contextualización teórica sobre el liderazgo pedagógico, los métodos de evaluación y las implicaciones de un modelo de este tipo y su relevancia para el programa y la institución. (Ver Anexo E y F)

9.2. Fase II: Diagnóstico

La ejecución de esta fase consistió en la recopilación de la información necesaria que permitió realizar el correcto análisis del objeto de evaluación. Esta etapa tuvo como finalidad el desarrollo de las siguientes actividades:

9.2.1. Organizar el instrumento de evaluación:

El Modelo Lüscher o Test de los Cuatro Colores fue usado como herramienta para el diagnóstico del estilo de liderazgo de los docentes evaluados. Este test se construyó bajo los siguientes parámetros:

- Comprensión a detalle del Modelo Lüscher, herramienta seleccionada para el proceso.
- Estructuración del formato de Excel utilizado durante el desarrollo de la prueba.
- Definición de pregunta de evaluación dentro del test: *“Marcar con un 1 aquellas descripciones que absolutamente le describen como persona en sus días buenos y sus días malos”* (Solís, 2023)
- Consolidación y selección de las descripciones de personalidad para la categorización de los estilos de liderazgo. Seguidamente, se realiza la agrupación de los descriptores de

personalidad para la apropiada clasificación del estilo comportamental del docente, se realiza la siguiente agrupación con los descriptores de personalidad seleccionados para cada uno de los colores que representará un estilo de liderazgo basados en el planteamiento del Modelo Lüscher:

Figura 9

Agrupación de los descriptores de personalidad



Fuente: Elaboración propia basada en definiciones de Test de Lüscher

- El formato de evaluación se complementó con la definición del estilo de liderazgo según la agrupación planteada en el punto anterior de la siguiente manera:

Figura 10

Definiciones estilo de liderazgo Test de Lüscher



Fuente: Elaboración propia basada en definiciones de Test de Luscher

- Seguidamente, entendiendo que la idea principal radica en lograr una comunicación asertiva entre los diferentes estilos de liderazgo, se complementó la descripción que corresponde a las acciones y/o comportamientos a tener en cuenta frente a los estilos de liderazgo mapeados en el punto anterior, los cuales se definieron de la siguiente manera:

Figura 11

Cómo comportarse ante los estilos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia basada en definiciones de Test de Luscher

- Revisión y evaluación de la construcción del test y su correcto análisis, para ello se llevaron a cabo los siguientes pasos:
 - Verificación de palabras de descripción de personalidad
 - Verificación de funcionamiento de fórmulas que permiten catalogar y definir las respuestas basadas al estilo de liderazgo
 - Verificación del funcionamiento del conjunto de respuestas y los estilos de liderazgo.

9.2.2. Aplicar el instrumento de evaluación:

Luego de realizada la etapa de organización del instrumento de evaluación se hizo el envío correspondiente del archivo de Excel para su posterior desarrollo:

- El envío del archivo se realizó vía correo electrónico haciendo uso de la plataforma institucional.
- Se llevaron a cabo espacios grupales de socialización con el objetivo de explicar de manera concreta el paso a paso para la solución del test. Adicionalmente, se realizaron las validaciones correspondientes que garantizaron el correcto entendimiento por parte del grupo de docentes.
- Se realizó una confirmación verbal sobre el entendimiento y comprensión de los pasos y pautas para el desarrollo de las respuestas al Modelo Lüscher compartido.
- Se llevaron a cabo las sesiones individuales de transferencia de conocimiento requeridas para la aclaración de dudas o inquietudes en el desarrollo del Modelo Lüscher propuesto en el archivo.

9.3. Fase III: Análisis de Información

La ejecución de esta fase se llevó a cabo a partir de la recepción de los test de Luscher que los docentes devolvieron vía correo electrónico y que fueron guardados en una carpeta Drive. Posteriormente se realizaron las siguientes actividades:

9.3.1. Clasificar y tabular la información:

Una vez completado el repositorio con todos los test de Luscher, a través de la herramienta excel se diseñó una tabla que contenía el nombre de cada docente, los cuales posteriormente se reemplazaron y denominaron Docente 1, 2, 3 hasta 9, para fines de confidencialidad y se le informó a cada uno el número asignado; al igual que la distribución por

colores, obteniendo gráficamente la clasificación según estilos de liderazgo, de la siguiente manera:

Tabla 5.

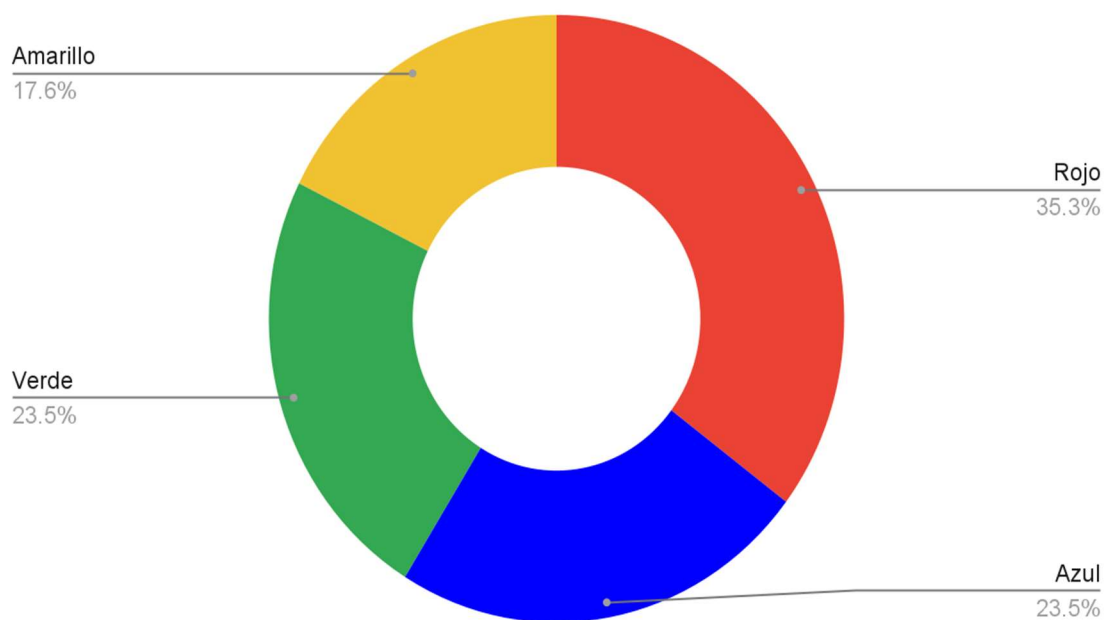
Tabulación de resultados Test de Luscher

Distribución de docentes por colores				
Nombre del Docente	Rojo	Azul	Verde	Amarillo
Docente 1	-	X	X	-
Docente 2	X	-	-	-
Docente 3	-	-	X	-
Docente 4	X	-	-	-
Docente 5	X	-	-	X
Docente 6	X	-	-	X
Docente 7	X	X	X	X
Docente 8	-	X	-	-
Docente 9	X	X	X	-

Fuente: Elaboración propia basada en resultados Test de Luscher

Figura 12

Clasificación estilos de liderazgo docentes del Programa de Ingeniería Industrial según resultados del Test de Lüscher

Clasificación Estilos de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia basada en resultados Test de Lüscher

Posterior a la clasificación, se caracterizaron los estilos teniendo en cuenta la fundamentación teórica de este método de evaluación, así:

Figura 13.

Características asociadas a cada estilo de liderazgo por docente



Fuente: Elaboración propia basada en resultados Test de Luscher y revisión bibliográfica

9.3.2. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora:

Usando la herramienta excel, se realizó un análisis tomando la tabla 4 fortalezas y oportunidades de mejora del test de Luscher y la tabla 5 Características asociadas a cada estilo de liderazgo por docente, permitiendo una mayor comprensión de los estilos, lo que fue de mucha utilidad para la actividad de feedback comprendida en la fase IV. A continuación, se presentan las fortalezas y oportunidades que se asociaron a cada docente:

Tabla 6.*Fortalezas y oportunidades de mejora por docente*

	Fortalezas	Oportunidades de Mejora
Docente 1	Pensamiento analítico, objetividad, racionalidad, capacidad para planificar y organizar, enfoque en la precisión, capacidad para resolver problemas complejos	Distancia emocional, falta de conexión interpersonal, dificultad para comunicarse de manera cálida y accesible, rigidez en el enfoque, resistencia al cambio, tendencia al perfeccionismo
Docente 2	Determinación, energía, liderazgo, toma de decisiones rápidas, enfoque en resultados, capacidad para motivar a otros.	Impulsividad, dominancia excesiva, falta de paciencia, dificultad para delegar, poca atención a los detalles, rigidez en el pensamiento.
Docente 3	Empatía, sensibilidad, capacidad para escuchar y comprender a los demás, habilidades de comunicación interpersonal, búsqueda de armonía, capacidad para resolver conflictos.	Indecisión, dificultad para establecer límites claros, sensibilidad excesiva, falta de asertividad, evitación de conflictos, dificultad para tomar decisiones difíciles.

Docente 4 Creatividad, espontaneidad, Impulsividad, dominancia, falta de sociabilidad, carisma, capacidad enfoque, falta de paciencia, para inspirar y motivar a otros a dificultad para mantener la otros, adaptabilidad, mentalidad disciplina, tendencia a distraerse abierta, capacidad para tomar fácilmente, falta de atención a los riesgos, determinación, energía, detalles, falta de estructura en la liderazgo, toma de decisiones planificación, dificultad para rápidas, enfoque en resultados delegar

Docente 5 Determinación, energía, liderazgo, Impulsividad, dominancia toma de decisiones rápidas, excesiva, falta de paciencia, enfoque en resultados, capacidad dificultad para delegar, poca para motivar a otros. atención a los detalles, rigidez en el pensamiento.

Docente 6 Creatividad, espontaneidad, Impulsividad, dominancia, falta de sociabilidad, carisma, capacidad enfoque, falta de paciencia, para inspirar y motivar a otros a dificultad para mantener la otros, adaptabilidad, mentalidad disciplina, tendencia a distraerse abierta, capacidad para tomar fácilmente, falta de atención a los riesgos, determinación, energía, detalles, falta de estructura en la liderazgo, toma de decisiones planificación, dificultad para rápidas, enfoque en resultados, delegar

Docente 7 Creatividad, espontaneidad, Impulsividad, dominancia, falta de sociabilidad, carisma, capacidad enfoque, falta de paciencia, para inspirar y motivar a otros a dificultad para mantener la otros, adaptabilidad, mentalidad disciplina, tendencia a distraerse abierta, capacidad para tomar fácilmente, falta de atención a los riesgos, determinación, energía, detalles, falta de estructura en la liderazgo, toma de decisiones planificación, dificultad para rápidas, enfoque en resultados y en delegar. Distancia emocional, la precisión, Pensamiento analítico, falta de conexión interpersonal, objetividad, racionalidad, capacidad dificultad para comunicarse de para planificar y organizar, manera cálida y accesible, rigidez capacidad para resolver problemas en el enfoque, resistencia al complejos. Empatía, sensibilidad, cambio, tendencia al capacidad para escuchar y perfeccionismo Indecisión, comprender a los demás, dificultad para establecer límites habilidades de comunicación claros, sensibilidad excesiva, falta interpersonal, búsqueda de de asertividad, evitación de armonía, capacidad para resolver conflictos, dificultad para tomar conflictos. decisiones difíciles

Docente 8 Pensamiento analítico, objetividad, Distancia emocional, falta de racionalidad, capacidad para conexión interpersonal, dificultad planificar y organizar, enfoque en la para comunicarse de manera cálida y accesible, rigidez en el

precisión, capacidad para resolver problemas complejos enfoque, resistencia al cambio, tendencia al perfeccionismo

Docente 9 Determinación, energía, liderazgo, toma de decisiones rápidas, enfoque en resultados, capacidad para motivar a otros. Pensamiento analítico, objetividad, racionalidad, capacidad para planificar y organizar, enfoque en la precisión, capacidad para resolver problemas complejos. Empatía, sensibilidad, capacidad para escuchar y comprender a los demás, habilidades de comunicación interpersonal, búsqueda de armonía, capacidad para resolver conflictos.

Impulsividad, dominancia excesiva, falta de paciencia, dificultad para delegar, poca atención a los detalles, rigidez en el pensamiento. Distancia emocional, falta de conexión interpersonal, dificultad para comunicarse de manera cálida y accesible, rigidez en el enfoque, resistencia al cambio, tendencia al perfeccionismo Indecisión, dificultad para establecer límites claros, sensibilidad excesiva, falta de asertividad, evitación de conflictos, dificultad para tomar decisiones difíciles

Fuente: Elaboración propia basada en resultados Test de Lüscher y revisión bibliográfica

9.4. Fase IV: Plan individual de mejoramiento PIM:

La ejecución de esta fase consistió en la construcción del Plan Individual de Mejoramiento para los docentes evaluados, partiendo de la correcta comprensión e interpretación del análisis de los resultados obtenidos en la fase anterior para la posterior realimentación individual, como también, el acompañamiento para la elaboración del plan de acción que fue descrito dentro de

la estructura de los planes individuales de mejoramiento. A continuación, se describen a detalle las dos etapas principales comprendidas dentro de esta fase:

9.4.1. Realizar la realimentación individual:

Se realizó una realimentación individual de los resultados obtenidos de manera personalizada y confidencial, para ello se procedió con el envío de las agendas al correo electrónico con el fin de programar los espacios de reunión. De lo anterior, es importante anotar que de 9 docentes evaluados, solo asistieron a las sesiones de realimentación individual 3 docentes. Adicionalmente, se presentaron los resultados obtenidos de los docentes que asistieron, manejando la siguiente estructura e incluyendo verbalmente los puntos adicionales que se consideraron importantes:

- **Nombre:**
- **Objetivos y Expectativas de la sesión:**
- **Estilo de Liderazgo según Test de Lüscher:** definidos en tabla 5 y figura 13
- **Descripción de Estilo de Liderazgo:** definido en la figura 10
- **Fortalezas:** definido en tabla 6
- **Oportunidades de Mejora:** definido en tabla 6
- **Cómo comportarse ante un líder Rojo:** definido en figura 11
- **Cómo comportarse ante un líder Azul:** definido en figura 11
- **Cómo comportarse ante un líder Amarillo:** definido en figura 11
- **Cómo comportarse ante un líder Verde:** definido en figura 11
- **Concertar acciones de mejora:** Teniendo en cuenta el informe entregado a los docentes, se les presenta el proceso de desarrollo de personas para el fortalecimiento del liderazgo y las acciones a implementar clasificadas en: formación tradicional, formación en el trabajo y Autoformación. Descritas en el numeral 8.5.1.
- **Comentarios Adicionales:**

Se realiza la validación verbal de entendimiento correspondiente a esta etapa.

9.4.2. Estructurar los planes individuales de mejoramiento:

Para la construcción en conjunto de los planes individuales de mejoramiento, se hizo uso del formato plan individual de mejoramiento (Ver Anexo A) como base para la consolidación de información, análisis y estructuración del plan de acción, el cual surge después de la ejecución de todas las actividades previamente descritas.

El detalle de los planes de acción construidos se encuentra en el Anexo G

9.5. Fase V: Ejecución de planes individuales de mejoramiento

La ejecución de esta última fase tomó las opiniones y consideraciones de los docentes participantes en la sesión de realimentación, ya que ese espacio fue aprovechado para concertar las acciones de mejoramiento más convenientes e idóneas a ejecutar, de acuerdo al proceso de desarrollo de personas para el fortalecimiento del liderazgo (Alles, 2006 y Herrera, 2017) y que se clasifican en formación tradicional, formación en el trabajo y autoformación. A continuación, se describen las actividades que se realizaron para tal fin:

9.5.1. Obtener/Diseñar las acciones de mejoramiento:

Luego de analizar las distintas acciones de mejoramiento, de manera concertada se estableció que las acciones de formación en el trabajo y autoformación eran las más idóneas para lograr ejecutar los planes individuales de mejoramiento, aunque no se descartaron totalmente las acciones de formación tradicional. Definido esto, se establecieron de la siguiente manera:

Formación tradicional: no se descartan acciones de este tipo, ya que llegado el caso se realizarán:

- Talleres y seminarios: realizar eventos para reforzar y abordar las distintas oportunidades de mejora en que se puede trabajar como, desarrollo del

conocimiento, técnicas para una comunicación asertiva, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Formación en el trabajo:

- Coaching: contratar un coach externo para proveer de dirección y guía para ayudar a las personas a aprender y descubrir cómo ellos pueden desarrollarse y mejorar su desempeño, en temas como, habilidades de relacionamiento, trabajo en equipo, escucha activa, inteligencia emocional
- Asignación a proyectos: brindar a los docentes la oportunidad de participar en proyectos de trabajo, en donde apliquen y desarrollen habilidades mientras trabajan en situaciones reales, y puedan mejorar aspectos como el pensamiento y enfoque rígido, tendencia al perfeccionismo.
- Rotación de puestos: permitir a los docentes explorar diferentes roles dentro de la institución, por ejemplo, en las diferentes coordinaciones de apoyo como egresados, autoevaluación, extensión, investigación, emprendimiento, semestre de industria, lo anterior, orientado a mejorar y trabajar aspectos como, la resistencia al cambio, dificultad para establecer límites, al igual que para delegar y para comunicarse abiertamente.
- Acompañamiento (tutoría): orientar y acompañar a los docentes en el trabajo de oportunidades de mejora a través de técnicas de flexibilidad y adaptabilidad, expresión corporal y emocional
 - Asignación de responsabilidades: delegar a un docente como segundo después del jefe, explorando su versatilidad en situaciones cambiantes, desafiando su resistencia al cambio, dificultad para comunicarse, tendencia al perfeccionismo, la falta de límites.

Autoformación:

- Videos: facilitar material audiovisual para que de manera individual sea revisado por los docentes, en temas como, manejo de la impulsividad, falta de paciencia, la falta de atención, pensamiento rígido. Pueden usarse recursos disponibles en línea, en plataformas educativas, donde las personas aprenden a su propio ritmo.
- Coaching personal o Selfcoaching: convertir a los docentes en su propio coach, llevando a cabo actividades que permitan su mejora continua, como, dedicar tiempo para identificar y escribir sus metas personales y profesionales de corto y largo plazo, realice y escriba evaluaciones honestas de sus fortalezas y oportunidades de mejora. Hacer ejercicios que fomenten la creatividad e innovación, el autoanálisis, autorreflexión y la autorresponsabilidad.
- Referentes personales: Encontrar personas que inspiran y que son ejemplo a seguir, como grandes personajes, líderes reconocidos, o personas que admiran por alguna razón, para conocer su historia, fortalezas, luchas, problemas, dificultades y oportunidades de mejora como, dominancia excesiva, flexibilidad, dificultades de comunicación, falta de asertividad y de atención.
- Actividades extralaborales y ejercitación: fomentar los espacios y tiempos para realizar actividades deportivas, hobbies y de ocio, orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, confianza para aprender a delegar, juegos de memoria y concentración para mejorar la falta de atención a los detalles, técnicas de relajación y respiración que ayuden trabajar la impulsividad y poca paciencia.
- Guías de autodesarrollo de conocimientos y competencias: facilitar lecturas y análisis de documentos, como libros, artículos, blogs y otros recursos relacionados con temas como, toma de decisiones, manejo de conflictos, empatía, disciplina.

9.5.2. Ejecutar las acciones de mejoramiento:

Una vez concertadas las acciones de mejoramiento, de manera conjunta se establecieron los planes de ejecución, teniendo en cuenta la capacidad institucional y disponibilidad de las personas. Al tratarse de actividades institucionales, se usó una plantilla de planeación institucional a través de la herramienta Excel. (Ver Anexo H). Es de aclarar que, a la fecha de redactar este documento, la institución no había iniciado ni autorizado la ejecución de las acciones, por lo que se les sugirió que la puesta en marcha fuera lo antes posible.

9.5.3. Realizar seguimiento a las acciones de mejoramiento:

Se determinó que esta actividad estará a cargo del área de planeación institucional, ya que, durante el tiempo de ejecución de este trabajo, la institución presentó retrasos en la ejecución de las acciones de mejoramiento y a la fecha de realizar el presente documento no se pudo realizar seguimiento a las acciones debido a que no se había iniciado su ejecución. No obstante, se planteó el modelo IKirkpatrick de evaluación de la formación (Kirkpatrick, 1994) para evaluar la eficacia de las acciones de mejoramiento, realizándose en cuatro niveles distintos de la siguiente manera:

- Primer nivel, la reacción: evaluar la reacción de los docentes, para conocer si fue favorable su experiencia, a través de sondeos, cuestionarios de satisfacción y sesiones de retroalimentación con ellos
- Segundo nivel, el aprendizaje: determinar si los docentes adquirieron los conocimientos y habilidades esperados durante el proceso, a través la aplicación de pruebas, test o evaluaciones de desempeño.
- Tercer nivel, el comportamiento: determinar si los docentes aplican los conocimientos y habilidades adquiridas en su trabajo o entorno laboral, a través de observaciones en el trabajo, revisiones de desempeño o informes de personas que tienen una interacción directa con el docente en el ejercicio de sus funciones.

- Cuarto nivel, los resultados: identificar los efectos más amplios y duraderos de las acciones de mejoramiento. Se evalúa midiendo los resultados tangibles, como el aumento de la productividad, mejora de la calidad en el trabajo, aumento de la motivación, disminución de la deserción, mejora en la calificación de evaluaciones docentes que hacen los estudiantes.

Para todo lo anterior, la institución (área de planeación institucional) asume el compromiso de diseñar los instrumentos necesarios y requeridos en cada uno de los niveles del modelo de evaluación, una vez inicie en firme el proceso de ejecución, lo anterior teniendo en cuenta los planes de mejoramiento individual y las acciones de mejoramiento planteadas (Anexo G y H), y que se desarrollaron teniendo en cuenta las condiciones de la institución en temas de alcance, ejecución y medición, es de aclarar que estos documentos (Anexo G y H) fueron enviados al área planeación institucional para validar su futura ejecución y seguimiento, y esta dependencia manifestó su aceptación y visto bueno, considerando que son alcanzables, y que al igual que todos los procesos internos a realizarse en la institución, pasarán por una etapa de planeación para establecer otras dependencias que pueden participar, como por ejemplo, la escuela de desarrollo profesoral; de igual forma se evaluarán y auditarán para medir su impacto y cumplimiento, basándose en la descripción de actividades e indicadores relacionados en las acciones de mejoramiento (Anexo H).

10. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió aterrizar con claridad algunas de las teorías más relevantes sobre liderazgo como las mencionadas por Lussier y Achua (2010) quienes lo definen como “El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos”, Zaleznik (2004) expresa que el liderazgo no se trata solo de habilidades técnicas o competencias, sino que implica una expresión de la personalidad y la identidad de un individuo, Blanchard (2006) visiona su teoría en el largo plazo y en la satisfacción humana, logrando resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para el bien de todos los interesados, a través de un liderazgo basado en el servicio, cimentado en la humildad y en el bien mayor, y finalizando con Goleman (2005) donde el liderazgo efectivo se basa en diferentes estilos que se adaptan a diversas situaciones y necesidades; dichas teorías permitieron direccionar la investigación a las teorías específicas sobre liderazgo pedagógico enmarcado en el liderazgo situacional vislumbrando de esta manera la importancia de su desarrollo, ejecución y adhesión dentro del ámbito académico lo cual contribuye de manera positiva con los diversos factores que influyen en los indicadores de deserción estudiantil.

En lo que corresponde a la selección de la herramienta de evaluación se planteó el uso del Modelo Lüscher o Test de los cuatro colores debido al alto porcentaje de asertividad en relación con las respuestas obtenidas, a la rapidez de la evaluación, al dinamismo del uso de la herramienta y a la facilidad de interpretación de los colores en adherencia a los estilos de liderazgo, permitiendo alinear los factores claves que inciden en la personalidad y el comportamiento de los docentes en relación con el liderazgo frente a los estudiantes, fomentando el conocimiento de uno mismo y el de los demás facilitando de esta manera la comunicación y la interacción efectiva con el entorno.

El Modelo Lüscher se realizó para 9 docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán sede Álvaro Ulcué Chocué donde el liderazgo que

predomina es el estilo de liderazgo definido por el color rojo con un porcentaje del 35,3%, seguido del liderazgo de color verde y azul con una igualdad en el porcentaje del 23,5% y finalizando con el estilo de liderazgo color amarillo con un porcentaje del 17,6% de los docentes evaluados. De lo anterior, se evidencia una gran variedad de características en el estilo de liderazgo en relación con los docentes evaluados, reflejando de esta manera las diferencias de personalidad que impactan de manera directa en el desarrollo de los objetivos institucionales. Seguidamente, permitió identificar claramente las fortalezas y oportunidades de mejora en relación con el liderazgo pedagógico, siendo estas oportunidades el principal insumo en la construcción de los Planes Individuales de Mejoramiento (PIM), los cuales en un mayor porcentaje, estuvieron enmarcados en mejorar temas como: impulsividad, dominancia excesiva, falta de paciencia, dificultad para delegar, poca atención a los detalles, rigidez en el pensamiento, distancia emocional, falta de conexión interpersonal, dificultad para comunicarse de manera cálida y accesible, rigidez en el enfoque, resistencia al cambio y tendencia al perfeccionismo.

Para la estructuración del modelo de liderazgo pedagógico, se definieron 5 etapas fundamentales: Alistamiento y Preparación, Diagnóstico, Análisis de Información, Plan Individual de Mejoramiento (PIM) y Ejecución del PIM. Dichas etapas permitieron organizar, parametrizar y aterrizar los aspectos más relevantes en la generación de estrategias y ejecución de actividades en términos de comunicación y presentación, organización y análisis de la información y diseño y ejecución de planes de mejoramiento Individual, con lo cual se logró orientar de manera correcta las expectativas del modelo, incentivar la participación de los docentes y la institución, entregar una realimentación de la evaluación a cada uno de los docentes y la generación de un PIM debidamente ajustado a las necesidades de cada docente que permitirá establecer un punto de partida en el inicio del modelo, visionado su ejecución y el impacto significativo que podría darse dentro de la problemática referenciada.

Se considera que la estructuración del modelo de liderazgo pedagógico planteado en el presente trabajo sirve como base inicial en respuesta a la necesidad de fortalecer los aspectos de liderazgo pedagógico de los docentes, mejorar el posicionamiento de la institución e impactar de manera positiva los actores interesados en el desarrollo y ejecución del modelo. Sin embargo, se espera fortalecer y robustecer el modelo expuesto, con el objetivo de que responda en mejor forma a las necesidades de la sociedad actual. Es importante afirmar que en este caso puntual el área de Planeación Institucional será el área encargada de ejecutar y dar seguimiento a los planes de mejoramiento diseñados para los docentes (Anexo G).

11. RECOMENDACIONES

El modelo planteado es un referente inicial en el proceso de excelencia académica que busca la institución desde su misión y visión, por tal motivo es completamente susceptible a la mejora continua y al enriquecimiento de su estructura, teniendo en cuenta su fundamento teórico, enfoque y las necesidades del contexto actual.

Es importante trabajar constantemente en la sensibilización de las personas involucradas en el desarrollo del modelo, para que estas participen y respondan de manera activa y positiva a los distintos requerimientos que se hagan y así mismo reciban y analicen de manera objetiva los resultados que arrojen los diversos diagnósticos y evaluaciones.

Institucionalmente debe fomentarse el compromiso en la implementación del modelo planteado, ya que así se obtendrán nuevas oportunidades de mejora que puedan fortalecerlo para que en un futuro pueda replicarse en otros programas académicos.

Fomentar la investigación y la innovación educativa de los docentes para que desde este campo se pueda generar acceso a nuevos recursos que exploren nuevas metodologías de enseñanza, tecnologías educativas y prácticas pedagógicas efectivas a considerar en un futuro en el modelo y que mejoren la calidad de la educación de la institución.

Finalmente, todo lo desarrollado en este trabajo se puede implementar y validar de una manera a través del fomento de una cultura de colaboración y aprendizaje, que promueva la colaboración y el intercambio de conocimientos entre directivos, docentes y otros miembros de la comunidad académica.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Bass, BM y Avolio, BJ (1995). Cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ (2ª ed.). Jardín de la mente.
- Bass, BM y Riggio, RE (2006). Liderazgo transformacional (2ª ed.). Prensa de Psicología.
- Blanchard, K. (2006). *Liderazgo al más alto nivel*. Grupo Editorial Norma
- Benavides, A. y Chamorro, V. (2014). Implementación de un modelo de gestión humana basada en competencias en la Empresa RB Constructores Asociados S.A.S. [Tesis de maestría, Universidad del Valle Colombia]. Archivo digital.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10038/CB-0516271.pdf?sequence=1>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Buitrago Alvarado, D. (2021). Desconocimiento de la importancia de las herramientas de metaplanificación y liderazgo. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada Colombia]. Archivo digital.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38599/BuitragoAlvaradoDanielFelipe2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Conger, JA y Kanungo, RN (1998). Liderazgo carismático en las organizaciones. Publicaciones de salvia.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos Y Representaciones*, 4(2), 231–284.
<https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

- Fundación Universitaria de Popayán, (2019). Proyecto Educativo Institucional. <https://fup.edu.co/wp-content/uploads/PROYECTO-EDUCATIVO-INSTITUCIONAL.pdf>
- Fundación Universitaria de Popayán, (2019). Documento de condiciones de calidad para la solicitud de Registro Calificado Programa de Ingeniería Industrial
- Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia* , 19 (67), 456-476.
- García, E. (2012). Implementación del modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick en un curso de capacitación en una empresa de procesamiento de datos. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo Leon Mexico]. Archivo digital. <http://eprints.uanl.mx/2809/1/1080256518.pdf>
- García-Solarte, M.(2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: *Entramado*. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Sudamericana (2da ed).
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Ediciones B, S. A., 2015 (1ra ed).
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard business review*, 11(2005), 125-140.
- Gómez, P. L., Barquero, J. D., y Pestana, J. V. (2021). Evidencia empírica del DISC en futuros líderes iberoamericanos: una aportación de William Moulton Marston a la función directiva. *Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology*, 51(3).
- Guevara Hoyos, J. y Hoyos Jaramillo, G. (2022). *Relación entre el Liderazgo Transformacional, el Clima Organizacional y variables de resultado en la Dirección General de Fábrica del Ingenio Risaralda S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira Colombia].

- Archivo digital. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/8dbf02bc-5bf6-41d1-9b8f-afd4192dad21/content>
- Herrera, A. (2016). Diseño de una estrategia de gestión del cambio para implementación del modelo GHBC (gestión humana basada en competencias). file:///C:/Users/MI%20EQUIPO/Downloads/DISENO_DE_UNA ESTRATEGIA_DE_GESTION_DEL.pdf
- Herrera, A. (2009). Modelo aplicado de gestión humana basada en competencias: manual didáctico. Cali: Sello Editorial Javeriano
- Hersey, P. y Blanchard, KH (1988). Gestión del comportamiento organizacional: Utilización de los recursos humanos (5ª ed.). Prentice Hall.
- House, RJ, Hanges, PJ, Javidan, M., Dorfman, PW y Gupta, V. (2004). Cultura, liderazgo y organizaciones: El estudio GLOBE de 62 sociedades. Publicaciones de salvia.
- Indepaz, (2022). Cauca: Cifras de conflictividades. <https://indepaz.org.co/cauca-cifras-de-conflictividades/>
- Kirkpatrick, D. (1994). Evaluación de programas de capacitación. San Francisco, Ca.: Berrett-Koehler
- Leithwood., K. & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación (pp. 17-33). Santiago de Chile: Fundación Chile
- Lowney, C. (2004). *Liderazgo al estilo de los jesuitas*. Grupo Editorial Norma
- Santa-Bárbara, ES, & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39.
- Shamir, B., House, R. J., y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Solis, M. (2023). Asignatura Innovación y Construcción de Valor. Pontificia Universidad Javeriana, Cali.

Sugerman, J, Scullard, M. y Wilhelm, E. (2014). *Las 8 dimensiones del liderazgo*. Grupo Editorial Patria (2da ed).

13. ANEXOS

Anexo A. Instrumento Plan Individual de Mejoramiento PIM

	MODELO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO ESTRUCTURACIÓN PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO	Fecha: _____ Versión: _____ Página ___ de ___
---	--	---

Ciudad y fecha: _____
 Nombre: _____ C.C. _____
 Cargo: _____ Dependencia: _____

Criterios de Desempeño / Comportamientos	Oportunidad de Mejoramiento en:	Actividades/Estrategias de Mejoramiento	Fechas		Lugar / Responsable / Apoyo
			Inicio	Fin	
Competencia:					
Colaborador:			Jefe inmediato o quien realiza la retroalimentación:		
FIRMA:			FIRMA:		

Elaborado: (fecha)	Revisado: (fecha)	Aprobado: (fecha)
(Nombre)	(Nombre)	(Nombre)
(Cargo)	(Cargo)	(Cargo)

Plan Individual de Mejoramiento PIM del Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias GHBC
 Autor: Alvaro Herrera Murgueltio
 2009

Anexo B. Afiche de Generación de Expectativas



Anexo C. Cartelera Institucional FUP





BITÁCORA INFORMATIVA

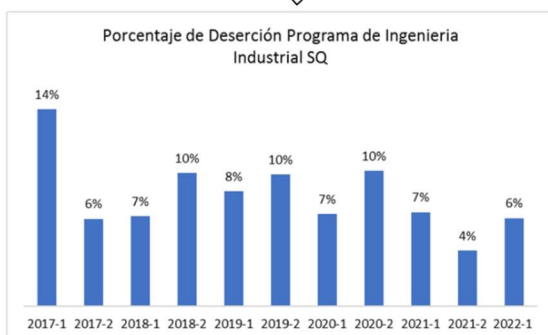
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN SEDE ÁLVARO ULCUÉ CHOCUÉ
Programa de Ingeniería Industrial

ATENCIÓN DOCENTES

El docente juega un papel protagónico en la formación académica y personal de los estudiantes. Más allá de ser profesionales altamente capacitados en su campo de estudio, deben asumir un liderazgo en el aula y fomentar habilidades fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes

MIRA ESTAS CIFRAS

DESERCIÓN



POR ESO BUSCAMOS

Diseñar un modelo para el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo pedagógico en los docentes del Programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, Sede Álvaro Ulcué Chocué, que permita mejorar la motivación y el desempeño de los estudiantes contribuyendo de manera positiva en los índices de deserción estudiantil.

CÓMO LO HAREMOS

Aplicando un instrumento de evaluación, identificaremos tu estilo de liderazgo, y con el asociaremos tus principales características, fortalezas y oportunidades de mejora.


Buscamos estructurar y ejecutar planes de mejoramiento, que impacten en el desempeño docente y por ende en los estudiantes.

Periódicamente te informaremos nuestros avances

CÓMO NOS AYUDAS

Asistiendo y participando activamente en reuniones
Diligenciando el instrumento de evaluación que se te envíen
Sensibilizándote sobre los resultados que te brindemos, con la mayor objetividad posible

Anexo E. Diapositivas Presentación Formal



SNIES 2715

PRESENTACIÓN FORMAL DEL TRABAJO:

Diseño de un modelo para el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo pedagógico en los docentes del Programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria de Popayán, Sede Álvaro Ulcué Chocué, que permita mejorar la motivación y el desempeño de los estudiantes contribuyendo de manera positiva en los índices de deserción estudiantil.

Por:
 DIANA CAROLINA YEPES Y GLORIA AMPARO VIVAS
 Estudiantes de Maestría en Administración de Empresas
 Pontificia Universidad Javeriana, Cali

1982 ANIVERSARIO

¿Por qué lo hacemos?

El docente juega un papel protagónico en la formación académica y personal de los estudiantes. Más allá de ser profesionales altamente capacitados en su campo de estudio, deben asumir un liderazgo en el aula y fomentar habilidades fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes como agentes dinamizadores y activadores, que además de transmitir un conocimiento deben comprenderlos y movilizarlos para que alcancen sus metas y lograr así que la institución sea sostenible en el tiempo

Ahora bien, no se trata solo de explorar las habilidades de liderazgo de los docentes, sino también, replantearse los modelos tradicionales de gestión y liderazgo en la escuela tradicional y apostar por un enfoque centrado en lo pedagógico, con un liderazgo que incluya el crecimiento profesional docente y el desarrollo participativo de la academia, tal como lo menciona Contreras, T. (2016)



Contextualización Teórica

A pesar de que no existe una definición universal del concepto liderazgo, distintos autores lo definen:

Lussier y Achua (2010) quienes lo definen como "El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos" (p. 6).

Blanchard (2006) plantea el liderazgo como "la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor"

Lowney (2004) mencionando cuatro aspectos fundamentales en la concepción de liderazgo que son: primero, "todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo"

Goleman (2004) menciona que el liderazgo implica la capacidad de influir en los demás para lograr metas comunes y generar un impacto positivo en la organización o el grupo.

Enfoque Liderazgo Pedagógico:

Bolívar, citado por Contreras (2016), entiende por liderazgo pedagógico "la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos"

Leithwood y Riehl (2009, p. 20) definen el liderazgo pedagógico como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela".



Métodos de Evaluación

Asociado con la dominancia, la energía y la determinación. Los docentes que predominan con el color rojo tienden a ser líderes naturales, entusiastas y decididos. Suelen ser personas activas, conpositivas y orientadas a la acción. Tienen una fuerte voluntad y buscan alcanzar el éxito. Sin embargo, también pueden ser impulsivos y dominantes, y pueden tener dificultades para delegar responsabilidades.

Asociado con la intelectualidad, la calma y la objetividad. Los docentes que predominan con el color azul tienden a ser analíticos, razonables y lógicos. Suelen ser personas tranquilas y equilibradas que valoran la estabilidad y la seguridad. Son buenas planificadores y les gusta tener un enfoque metódico en su trabajo. Buscan la verdad y la justicia, y tienden a ser reservados en sus decisiones. Sin embargo, también pueden ser reservados y distantes emocionalmente.

Asociado con la creatividad, la espontaneidad y la sociabilidad. Los docentes que predominan con el color amarillo tienden a ser optimistas, entusiastas y espontáneos. Disfrutan de la diversión y la sociabilidad, y suelen ser personas cariñosas y alegres. Son creativos y tienen una mentalidad abierta, lo que les permite adaptarse fácilmente a diversas situaciones. Sin embargo, también pueden ser impulsivos y dispersos, y pueden tener dificultades para mantener el enfoque en tareas específicas.

Asociado con la sensibilidad emocional, la amplitud y la armonía. Los docentes que predominan con el color verde tienden a ser comprensivos, sensibles y empáticos. Les importa el bienestar de los demás y suelen ser buenos oyentes y colaboradores. Buscan la armonía en sus relaciones y su entorno. Son personas pacíficas, tranquilas y dispuestas a colaborar. Sin embargo, también pueden ser indecisos y tener dificultades para establecer límites.

DOMINANTE	INFLUYENTE	ESTABLE	CONCERNIDO
Directivo	Comunicador	Comunicador	Comunicador
Competitivo	Confiable	Amigable	Práctico
Asertivo	Consciente	Buen oyente	Análisis
Directo	Entusiasta	Paciente	Observante
Innovador	Impulsivo	Metódico	Concreto
Perseverante	Optimista	Sincero	Diplomático
Aventurero	Perseverante	Ético	Socializado
Solución de Problemas	Sociable	Tranquilo	Buena memoria
Orientado a Resultados	De Confianza	Capaz de equipo	Objetivo

FRANQUEZA Y APERTURA DE CADA ESTILO		RITMO Y PRIORIDAD DE CADA ESTILO	
ESTILOS	TENDENCIAS	ESTILOS	TENDENCIAS
Dominante	Tiende a ser directo y reservado	Dominante	Ritmo veloz y orientado a tareas
Influyente	Tiende a ser directo y abierto	Influyente	Ritmo veloz y orientado a las personas
Estable	Tiende a ser indirecto y abierto	Estable	Ritmo lento y orientado a las personas
Concernido	Tiende a ser indirecto y reservado	Concernido	Ritmo lento y orientado a tareas

La evaluación la hará cada docente de manera individual y como resultado obtendrá cual y como es su estilo de liderazgo. A partir de ahí, se les generará un informe con principales características, fortalezas y oportunidades de mejora. Esta información les permitirá construir sus planes individuales de mejora



Tu serás pieza clave de este proceso

- Asistiendo y participando activamente en reuniones
- Diligenciando el instrumento de evaluación que se te envíen
- Sensibilizándote sobre los resultados que te brindemos, con la mayor objetividad posible

IMPLICACIONES

Se busca mejorar la imagen y la percepción de los estudiantes sobre la institución y sus docentes, satisfaciendo sus expectativas de enseñanza y aprendizaje, convirtiéndolos en fuentes de información hacia el sector externo

a través de un mercadeo positivo y genuino


Fomentar una interacción entre los docentes y los estudiantes.

Contribuir con disminución de la deserción estudiantil.

Fomentar cada periodo académico, la apertura de primer semestre, captando a nuevos estudiantes



Anexo F. Asistentes Presentación Formal

	GESTIÓN DE CALIDAD	Código: FO-GC-001
	ACTA DE REUNIÓN INSTITUCIONAL	Versión: 07
		Fecha: Noviembre 2022

GENERALIDADES DE LA SESIÓN						
Fecha De Acta			Hora de Inicio	Hora de Final	Sitio de la Reunión	No. Consecutivo (Si Aplica)
dd	mm	aaaa				
22	03	2023	4 pm	5 pm	Sede Álvaro Ulcue Chocue	
TEMAS A TRATAR		PRESENTACIÓN FORMAL DEL PROYECTO DISEÑO DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO Y/O FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO				

CONTROL DE ASISTENCIA A LA SESIÓN							
Asistente	Cargo	Asistió		Asistente	Cargo	Asistió	
		Si	No			Si	No
Gloria Vivas Osorio	Docente y expositora	X		Gina F. Ocampo	Docente y Coordinadora	X	
Diana Carolina Yepes	Expositora	X					
Carlos Andrés Vidal	Docente	X					
Francisco Javier Bedoya	Docente	X					
Juan Carlos Molina	Docente	X					
Julián Andrés Gómez	Docente	X					
Hugo Armando Dorado	Docente	X					
Ma. Beatriz Fernández	Docente	X					

ORDEN DE LA SESIÓN
1. Presentación expositoras 2. Presentación del proyecto 3. Dudas e inquietudes

DESARROLLO DE LA SESIÓN
Se realiza la presentación de las autoras del proyecto, desde el rol de estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, explicando que el trabajo se trata de una consultoría para optar al título de Magister en Administración de Empresas.
Se procede con la presentación formal del trabajo, explicando el objetivo, contextualizado a grandes rasgos la fundamentación teorica haciendo énfasis en la definición de liderazgo y el enfoque de liderazgo pedagógico, los metodos de evaluación del liderazgo y las implicaciones generales.
Los docentes manifiestan estar en plena disposición para colaborar en el proceso.

Anexo G. Planes Individuales de Mejoramiento de docentes.

	MODELO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO ESTRUCTURACIÓN PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO	Fecha: _____ Versión: _____ Página ____ de ____
---	--	---

Nombre: Docente 3
Cargo:

Ciudad y fecha: _____

C.C. 123456

Dependencia:

Criterios de Desempeño / Comportamientos	Oportunidad de Mejoramiento en:	Actividades/Estrategias de Mejoramiento	Fechas		Lugar / Responsable / Apoyo
			Inicio	Fin	
Competencia: Liderazgo					
Falta de asertividad	-Dificultad para la comunicación asertiva -Dificultad para afrontar la frustración -Dificultad de establecer límites personales claros	-Formación en el trabajo/Acompañamiento/Estrategias de autoconocimiento -Formación tradicional/Curso/Desarrollo de habilidades de comunicación asertiva -Formación tradicional/Curso/Desarrollo de modelos de comportamiento	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Dificultad para establecer límites claros	-Falta de control y empoderamiento -Frustración a los problemas -Problemas para definir límites personales claros	-Formación tradicional/Curso/Desarrollo de habilidad de comunicación asertiva -Autoformación/Coaching Personal/Estrategias de autocuidado y autoconocimiento -Formación tradicional/Talleres y seminarios/Estrategia del uso del "si" condicional	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Sensibilidad excesiva	-Dificultad para el control de las emociones -Dificultad para aceptar críticas o fracasos	-Autoformación/Actividades extralaborales y ejercitación/Técnicas de respiración y control de estrés -Autoformación/Coaching Personal/Guía de autoconocimiento	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Evitación de conflictos	-Dificultad para el control de emociones -Exceso de pasividad -Dificultad manejo de escenarios diferentes	-Formación en el trabajo/Acompañamiento/Exposición a diferentes puntos de vista -Autoformación/Coaching Personal/Estimular la creatividad y la innovación -Formación en el trabajo/Asignación de responsabilidades/Cambio de roles internos	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Dificultad para tomar decisiones difíciles	-Inseguridad -Miedo al fracaso -Análisis excesivo de las situaciones	-Autoformación/Coaching Personal/Establecer límites de tiempo -Autoformación/Coaching Personal/Formato de pros y contras -Formación en el trabajo/Asignación de responsabilidades/Revisar casos de referencia	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Colaborador: FIRMA:			Jefe inmediato o quien realiza la retroalimentación: FIRMA:		

Elaborado: (fecha)	Revisado: (fecha)	Aprobado: (fecha)
(Nombre)	(Nombre)	(Nombre)
(Cargo)	(Cargo)	(Cargo)

Plan Individual de Mejoramiento PIM del Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias G_HB_C
Autor: Álvaro Herrera Murgueitio
2009

	MODELO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO ESTRUCTURACIÓN PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO	Fecha: Versión: Página ___ de ___
---	--	---

Nombre: Docente 5 **Ciudad y fecha:** _____
Cargo: **C.C.** 123456
Dependencia: _____

Criterios de Desempeño / Comportamientos	Oportunidad de Mejoramiento en:	Actividades/Estrategias de Mejoramiento	Fechas		Lugar / Responsable / Apoyo
			Inicio	Fin	
Competencia: Liderazgo					
Impulsividad	-Dificultad para controlar impulsos -Dificultad para esperar -Ejecución de acciones rápidas	-Autoformación/Actividades extralaborales y ejercitación/Técnicas de respiración y relajación -Formación en el trabajo/Coaching/ Planificación y establecimiento de metas -Autoformación/Coaching Personal/Autocontrol y autorreflexión -Formación en el trabajo/Coaching/Coaching colaborativo secuencial del equipo de trabajo	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Falta de paciencia:	-Necesidad de resultados inmediatos -Baja tolerancia a la espera -Dificultad para tolerar la incertidumbre	-Autoformación/Guías de autodesarrollo de conocimientos y competencias/Técnicas de tolerancia a la frustración -Formación en el trabajo/Acompañamiento/Establecimiento de metas realistas -Formación en el trabajo/Asignación de responsabilidades/Asignación de tareas de otros roles -Autoformación/Coaching personal/Mentoría en liderazgo	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Dificultad para delegar:	-Perfeccionismo -Desconfianza -Control excesivo -Miedo al fracaso	-Formación tradicional/Curso/Desarrollo de habilidades de comunicación asertiva -Formación en el trabajo/Rotación de puestos/Desarrollo de actividades de entrenamiento y transferencia de conocimiento al equipo de trabajo	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Poca atención a los detalles	-Dificultad para seguir instrucciones -Falta de organización -Errores por descuido	-Autoformación/Actividades extralaborales y ejercitación/Práctica de la atención plena -Autoformación/Actividades extralaborales y ejercitación/Ejercicios de observación -Autoformación/Actividades extralaborales y ejercitación/Juegos de memoria y concentración -Autoformación/Coaching Personal/Cronograma con recordatorios y rutinas	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Rígidez en el pensamiento	-Dificultad de adaptación -Resistencia al cambio -Dificultad para generar soluciones creativas	-Autoformación/Guías de autodesarrollo y competencias/Exposición a diferentes puntos de vista -Autoformación/Coaching Personal/Estimular la creatividad y la innovación -Autoformación/Guías de autodesarrollo y competencias/Establecer solución a problemas de manera no convencional	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Colaborador:		Jefe inmediato o quien realiza la retroalimentación:			
FIRMA:		FIRMA:			

Elaborado: (fecha) (Nombre) (Cargo)	Revisado: (fecha) (Nombre) (Cargo)	Aprobado: (fecha) (Nombre) (Cargo)
---	--	--

Plan Individual de Mejoramiento PIM del Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias **GHBC**
 Autor: Alvaro Herrera Murguelio
 2009

	MODELO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO ESTRUCTURACIÓN PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO	Fecha: Versión: Página ___ de ___
---	--	---



Nombre: Docente 8 **Ciudad y fecha:** _____
Cargo: **C.C.** 123456
Dependencia: _____

Criterios de Desempeño / Comportamientos	Oportunidad de Mejoramiento en:	Actividades/Estrategias de Mejoramiento	Fechas		Lugar / Responsable / Apoyo
			Inicio	Fin	
Competencia: Liderazgo					
Distancia emocional	-Dificultad para conectar emocionalmente -Relaciones superficiales -Dificultad en la comunicación	-Autoformación/Guías de autodesarrollo y competencias/Desarrollo de habilidades de empatía -Formación en el trabajo/Acompañamiento/Ejercicios de expresión corporal y emocional -Autoformación/Coaching Personal/Técnicas de autoconocimiento	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Falta de conexión interpersonal	-Dificultad de empatía -Falta de seguridad -Problemas de comunicación	-Formación en el trabajo/Asignación de responsabilidades/Participación activa de actividades grupales -Autoformación/Coaching personal/Establecer relaciones de confianza -Formación tradicional/ Talleres y seminarios/Desarrollo de habilidades de comunicación	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Dificultad para comunicarse de manera cálida y accesible	-Falta de expresión -Barreras en la expresión no verbal -Escucha limitada	-Autoformación/Guías de autodesarrollo y competencias/Desarrollo de habilidades de empatía -Formación tradicional/ Talleres y Seminarios/Desarrollo de habilidades de comunicación -Formación en el trabajo/Acompañamiento/ Ejercicios de expresión corporal y emocional	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Resistencia al Cambio	-Aferrarse a la zona de confort -Miedo a lo desconocido -Dificultad para adaptarse	-Autoformación/Referentes personales/Desarrollar técnicas de flexibilidad y adaptabilidad -Autoformación/Coaching Personal/Desarrollo de guía de autoconocimiento y autoformación -Formación en el trabajo/Asignación de responsabilidades/Cambio en roles internos	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Tendencia al perfeccionismo	-Miedo pérdida de control -Temor a la incertidumbre -Autoestima condicionada al rendimiento	-Formación en el trabajo/Practicar la tolerancia a la imperfección -Formación en el trabajo/Acompañamiento/ Asignación de feedback -Autoformación/Coaching Personal/Definir estrategias de tolerancia al fracaso	01 Junio 2023	30 Diciembre 2023	Lugar: Fundación Universitaria de Popayán, sede Álvaro Ulcué Chocué Responsable: Docente Evaluado Apoyo: Docentes + FUP
Colaborador:		Jefe inmediato o quien realiza la retroalimentación:			
FIRMA:		FIRMA:			

Elaborado: (fecha) (Nombre) (Cargo)	Revisado: (fecha) (Nombre) (Cargo)	Aprobado: (fecha) (Nombre) (Cargo)
---	--	--

Plan Individual de Mejoramiento PIM del Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias **GHBC**
 Autor: Alvaro Herrera Murguelio
 2009

Anexo H. Acciones de mejoramiento

 		FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN SEDE ÁLVARO ULCUÉ CHOCUÉ					
ACCIONES DE MEJORAMIENTO							
ITEM	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1	Formación tradicional	Talleres y seminarios	Realizar eventos para reforzar y abordar las distintas oportunidades de mejora en que se puede trabajar como, desarrollo del conocimiento, técnicas para una comunicación asertiva, toma de decisiones y resolución de conflictos.	Sin definir	Sin definir	FUP	2 seminarios o talleres por periodo académico
2	Formación en el trabajo	Coaching	Contratar un coach externo para proveer de dirección y guía para ayudar a las personas a aprender y descubrir cómo ellos pueden desarrollarse y mejorar su desempeño, en temas como, habilidades de relacionamiento, trabajo en equipo, escucha activa, inteligencia emocional	Sin definir	Sin definir	FUP	70% de participación docentes en las distintas sesiones
3	Formación en el trabajo	Asignación a proyectos	Brindar a los docentes la oportunidad de participar en proyectos de trabajo, en donde apliquen y desarrollen habilidades mientras trabajan en situaciones reales, y puedan mejorar aspectos como el pensamiento y enfoque rígido, tendencia al perfeccionismo.	Sin definir	Sin definir	FUP	Generar como mínimo una convocatoria por periodo académico para participar en proyectos institucionales
4	Formación en el trabajo	Rotación de puestos:	Permitir a los docentes explorar diferentes roles dentro de la institución, por ejemplo, en las diferentes coordinaciones de apoyo como egresados, autoevaluación, extensión, investigación, emprendimiento, semestre de industria, lo anterior, orientado a mejorar y trabajar aspectos como, la resistencia al cambio, dificultad para establecer límites, al igual que para delegar y para comunicarse abiertamente.	Sin definir	Sin definir	FUP	60% de los docentes hayan ocupado alguna coordinación diferente a la habitual
5	Formación en el trabajo	Acompañamiento (tutoría)	Orientar y acompañar a los docentes en el trabajo de oportunidades de mejora a través de técnicas de flexibilidad y adaptabilidad, expresión corporal y emocional	Sin definir	Sin definir	FUP	60% de docentes hayan recibido alguna tutoría u acompañamiento
6	Formación en el trabajo	Asignación de responsabilidades	Delegar a un docente como segundo después del jefe, explorando su versatilidad en situaciones cambiantes, desafiando su resistencia al cambio, dificultad para comunicarse, tendencia al perfeccionismo, la falta de límites.	Sin definir	Sin definir	FUP	50% de los docentes con asignación de responsabilidades de nivel superior
7	Autoformación	Videos	Facilitar material audiovisual para que de manera individual sea revisado por los docentes. Pueden usarse recursos disponibles en línea, en plataformas educativas, donde las personas aprenden a su propio ritmo.	Sin definir	Sin definir	Docentes/FUP	60% de docentes autoformados con videos
8	Autoformación	Coaching personal o Selfcoaching	Convertir a los docentes en su propio coach, llevando a cabo actividades que permitan su mejora continua, como, dedicar tiempo para identificar y escribir sus metas personales y profesionales de corto y largo plazo, realice y escriba evaluaciones honestas de sus fortalezas y oportunidades de mejora. Hacer ejercicios que fomenten la creatividad e innovación, el autoanálisis, autorreflexión y la autorresponsabilidad.	Sin definir	Sin definir	Docentes/FUP	60% de docentes autoformados con Coaching personal o Selfcoaching
9	Autoformación	Referentes personales	Encontrar personas que inspiran y que son ejemplo a seguir, como grandes personajes, líderes reconocidos, o personas que admiran por alguna razón, para conocer su historia, fortalezas, luchas, problemas, dificultades y oportunidades de mejora como, dominancia excesiva flexibilidad, dificultades de comunicación, falta de asertividad y de atención.	Sin definir	Sin definir	Docentes/FUP	60% de docentes autoformados a través de referentes personales
10	Autoformación	Actividades extralaborales y ejercitación:	Fomentar los espacios y tiempos para realizar actividades deportivas, hobbies y de ocio, orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, confianza para aprender a delegar, juegos de memoria y concentración para mejorar la falta de atención a los detalles, técnicas de relajación y respiración que ayuden trabajar la impulsividad y poca paciencia.	Sin definir	Sin definir	Docentes/FUP	60% de docentes realicen alguna actividad extralaboral
11	Autoformación	Guías de autodesarrollo de conocimientos y competencias	Facilitar lecturas y análisis de documentos, como libros, artículos, blogs y otros recursos relacionados con temas como, toma de decisiones, manejo de conflictos, empatía, disciplina..	Sin definir	Sin definir	Docentes/FUP	60% de docentes autoformados a través de Guías de autodesarrollo

14. LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Expectativas de los actores relacionados

Tabla 2. Modelo de Cultura Organizacional FUP

Tabla 3. Recursos Físicos Sede Álvaro Ulcué Chocué

Tabla 4. Fortalezas y oportunidades de mejora Test de Lüscher

Tabla 5. Tabulación de resultados Test de Luscher

Tabla 6. Fortalezas y oportunidades de mejora por docentes

15. LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Promedio Deserción Estudiantil 2018-2 - 20221 FUP Sede Álvaro Ulcué Chocué

Figura 2. Deserción Estudiantil 20171 - 20221 Programa de Ingeniería Industrial FUP Sede Álvaro Ulcué Chocué

Figura 3. Porcentaje Deserción Estudiantil 20171 - 20221 Programa de Ingeniería Industrial FUP Sede Álvaro Ulcué Chocué

Figura 4. Valores de la Fundación Universitaria de Popayán

Figura 5. Principios de la Fundación Universitaria de Popayán

Figura 6. Ubicación sedes Fundación Universitaria de Popayán

Figura 7. Características de los estilos de liderazgo basados en el Test de Lüscher

Figura 8. Modelo de liderazgo pedagógico

Figura 9. Agrupación de los descriptores de personalidad

Figura 10. Definiciones estilos de liderazgo Test de Luscher

Figura 11. Cómo comportarse ante los estilos de liderazgo

Figura 12. Clasificación estilos de liderazgo docentes del Programa de Ingeniería Industrial según resultados del Test de Lüscher

Figura 13. Características asociadas a cada estilo de liderazgo por docente

16. LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Plantilla Instrumento Plan Individual de Mejoramiento PIM

Anexo B. Afiche de Generación de Expectativas

Anexo C. Cartelera Institucional FUP

Anexo D. Bitácora Informativa

Anexo E. Diapositivas Presentación Formal

Anexo F. Asistentes Presentación Formal

Anexo G. Planes Individuales de Mejoramiento de docentes.

Anexo H. Acciones de mejoramiento