

Volumen 6 - Número 1 Especial  
Enero/Marzo 2019

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

ISSN 0719-4705



Editores:

Jaime Fabian Díaz Córdova

Tito Patricio Mayorga Morales

Estefanía de las Mercedes Zurita Meza



EDITORIAL CUADERNOS DE SOFÍA

**CUERPO DIRECTIVO**

**Directores**

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**

Universidad Católica de Temuco, Chile

**Dr. Francisco Ganga Contreras**

Universidad de Los Lagos, Chile

**Subdirectores**

**Mg © Carolina Cabezas Cáceres**

Universidad de Los Andes, Chile

**Dr. Andrea Mutolo**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Portada**

**Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**

Universidad de Chile, Chile

**Dr. Jaime Bassa Mercado**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Dra. Heloísa Bellotto**

Universidad de San Pablo, Brasil

**Dra. Nidia Burgos**

Universidad Nacional del Sur, Argentina

**Mg. María Eugenia Campos**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**

Universidad de Valladolid, España

**Mg. Keri González**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Dr. Pablo Guadarrama González**

Universidad Central de Las Villas, Cuba

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**

Universidad de La Serena, Chile

**Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev**

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**

Universidad San Sebastián, Chile

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Dr. Werner Mackenbach**

*Universidad de Potsdam, Alemania  
Universidad de Costa Rica, Costa Rica*

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

*Universidad de Santander, Colombia*

**Ph. D. Natalia Milanesio**

*Universidad de Houston, Estados Unidos*

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

**Ph. D. Maritza Montero**

*Universidad Central de Venezuela, Venezuela*

**Dra. Eleonora Pencheva**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

*Universidad de La Coruña, España*

**Mg. David Ruete Zúñiga**

*Universidad Nacional Andrés Bello, Chile*

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

*Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria*

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**

*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**

*Universidad del Salvador, Argentina*

#### COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

##### Comité Científico Internacional de Honor

**Dr. Adolfo A. Abadía**

*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**

*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**

*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**

*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**

*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**

*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**

*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dra. Patricia Galeana**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**

*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**

*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia  
Universidad de California Los Ángeles,  
Estados Unidos*

**José Manuel González Freire**

*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**  
*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**  
*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel León-Portilla**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**  
*Instituto de Estudios Albacetenses "don Juan Manuel", España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**  
*Diálogos em MERCOSUR, Brasil*

**Dr. Álvaro Márquez-Fernández**  
*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**  
*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**  
*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**  
*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**  
*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras*

**Dra. Yolando Ricardo**  
*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**  
*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**  
*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**  
*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**  
*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**  
*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Juan Antonio Seda**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**  
*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**  
*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

#### Comité Científico Internacional

**Mg. Paola Aceituno**  
*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**  
*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Mg. Elian Araujo**  
*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**  
*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**  
*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal  
Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**  
*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Rosario Castro López**

*Universidad de Córdoba, España*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dr. Francisco Luis Giraldo Gutiérrez**

*Instituto Tecnológico Metropolitano,  
Colombia*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Ph. D. Valentin Kitanov**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Per*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de  
México, México*

**Dra. Vivian Romeu**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de  
México, México*

**Dra. María Laura Salinas**

*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**

*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**

*Universidad Autónoma del Estado de  
Morelos, México*

**Dra. Jaqueline Vassallo**

*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**

*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**

*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**

*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía

Santiago – Chile

Representante Legal

Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

REVISTA  
INCLUSIONES  
REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

### Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:



Information Matrix for the Analysis of Journals







uOttawa

Bibliothèque  
Library



REX



WESTERN  
THEOLOGICAL SEMINARY

BIBLIOTECA ELECTRÓNICA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Ministerio de  
Ciencia, Tecnología  
e Innovación Productiva



Vancouver Public Library



Universidad  
de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

EST. 1785  
UNB  
LIBRARIES



UNIVERSITY OF  
SASKATCHEWAN

MLZ  
Heinz Maier-Leibnitz Zentrum

Hellenic Academic Libraries Link

HEAL LINK

Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL APLICADO  
A UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**ORGANIZATIONAL STRATEGY BUSINESS LEADERSHIP APPLIED TO AN INSTITUTION  
OF HIGHER EDUCATION**

**Dr. Jorge Francisco Abril Flores**

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador  
jf.abril@uta.edu.ec

**Lic. Helder Marcell Barrera Erreyes**

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador  
hm.barrera@uta.edu.ec

**MBA. Emanuel Augusto Flores San Martín**

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador  
ea.flores@uta.edu.ec

**Fecha de Recepción:** 07 de noviembre de 2018 – **Fecha Revisión:** 12 de diciembre de 2018

**Fecha de Aceptación:** 12 de enero de 2019 – **Fecha de Publicación:** 30 de enero de 2019

**Resumen**

La estrategia es un plan que integra metas y políticas en una organización mediante la aplicación de acciones coherentes y pertinentes. El objetivo principal de esta investigación es diseñar La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el potenciar el capital humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato. Se utilizó una investigación de campo de tipo descriptiva y correlacional. El universo estuvo conformado por un total 143 participantes, de los cuales 85 son docentes de las diferentes escuelas, 43 administrativos y 15 colaboradores del personal de servicio. La muestra se extrajo con el empleo de muestreo aleatorio simple bajo parámetros estadísticos especificados. Para conocer la situación actual de la institución de Educación Superior respecto a la capacidad de liderazgo, se obtuvo información a través de encuestas que se aplican a las unidades de observación que son: directivos y servidores universitarios, con el objetivo de enriquecer el estudio y realizar una proyección objetiva y adaptada al contexto de la educación superior ecuatoriana. Se estableció que la estrategia del liderazgo organizacional influye directamente en la formación de futuros líderes en aras de que puedan desarrollar toda su capacidad formativa, además se concluyó que el liderazgo y el desarrollo organizacional potencia el rendimiento del capital humano.

**Palabras Claves**

Capital humano – Organización – Estrategia – Gestión – Liderazgo

### **Abstract**

This research paper presents a strategy of institutional leadership at the Pontificia Universidad Católica del Ecuador, in the process of identifying the main causes and effects of the lack of application of the actions involved in positioning in the institution under study. In order to know the current situation of the Higher Education institution regarding the leadership capacity, information is obtained through the answers that the observation units are made, in order to enrich the study and make an objective and adapted projection in the context of Ecuadorian higher education. In this way, it is a proposal adjusted to the needs of training leaders that facilitate communication between all areas and members of the university community. This is an exploratory and descriptive cross-sectional field research, the sample was 85 teachers, 43 administrative and 15 service people. The analysis and interpretation of the results corroborates the design of an organizational strategy in a model of integral leadership, the philosophy of work, the institutions of higher education, the rectors of education in the country, so the instrumentation of leadership as a strategy potentiates the development of the most important element of an economic unit, which is human resources in all areas of management, support and operation; motivate the emergence of future leaders that guarantee an efficient functioning and continuity of the institution in the market in the long term. The instruments for the most valuable assets (human capital).

### **Keywords**

Human capital – Organization – Strategy – Management – Leadership

### **Para Citar este Artículo:**

Abril Flores; Jorge Francisco; Barrera Erreyes; Helder Marcell y Flores San Martín, Emanuel Augusto. Estrategia organizacional de liderazgo empresarial aplicado a una Institución de Educación Superior. Revista Inclusiones Vol: 6 num Especial (2019): 352-370.

## Introducción

El diseño de una estrategia organizacional basado en el Liderazgo permite potenciar el desempeño del capital humano tanto de los líderes como de los docentes e investigadores que tienen responsabilidades importantes en las diferentes áreas de una Institución de Educación Superior. Asimismo, contribuye a desarrollar las pautas para la formación de futuros líderes en aras de que puedan potenciar todas sus capacidades formativas.

El conocimiento teórico del entorno del Desarrollo Organizacional es sumamente importante para comprender y realizar la presente investigación, ya que se concentra esencialmente sobre el lado humano de la organización. En este sentido, la importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva en que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, siendo las instituciones educativas de nivel superior un elemento determinante para el desarrollo de la sociedad. A su vez, se debe pensar en la importancia que tiene su capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la capacidad que tiene la misma, el sector empresarial y sus líderes, de influir positivamente en sus colaboradores para la construcción de un adecuado ambiente de trabajo.

Por lo tanto, el criterio sobre el liderazgo empresarial consiste en la capacidad de guiar a una organización al éxito, cumpliéndose objetivos y metas con la participación de todo el personal para la obtención de excelentes resultados. Al conocer a fondo lo expuesto por varios autores, se despejan disímiles de dudas que permiten ir elaborando el trabajo de forma óptima y, desde luego, mejorar el trabajo organizacional, el desarrollo de los líderes, y el rendimiento del capital humano mediante la formación de liderazgo.

La información obtenida se derivada de la opinión del personal docente, administrativo y de servicios de una IES, permitiéndose acceder y a determinar la realidad del funcionamiento del liderazgo y la gestión dentro de la institución, aprovechándose los máximos resultados con una visión proactiva para la toma de decisiones en sus funciones y niveles de liderazgo.

En tal sentido, la situación problemática está dada por el inadecuado desempeño laboral de los miembros de la sociedad o conjunto de trabajo al momento de realizar una actividad compleja o de trabajo mutuo, donde se percibe un trabajo poco armonioso, descoordinado, sin planificación y monótono, sin ningún tipo de comunicación y confianza hacia los subordinados, apreciándose un tipo de dirección autócrata, donde no se considera la opinión de los colaboradores de las diversas áreas funcionales y donde se entorpece la posibilidad de cumplir con los procesos sustantivos de la universidad con total libertad, es decir no existe eficiencia y efectividad en el desempeño de sus funciones, como lo manifiesta EDENRED<sup>1</sup>, aunque suelen ser conceptos sinónimos, usados en muchas ocasiones, ayuda a la empresa a evaluar el desempeño de la nómina y a los procesos a aplicar en las acciones para la mejora continua en las unidades económicas.

---

<sup>1</sup> EDENRED, Eficiencia, eficacia y efectividad: diferencias y cálculo. España, 2018. Obtenido de <https://www.edenred.es/blog/eficiencia-eficacia-y-efectividad-diferencias-y-calculo/>

## Marco conceptual

El tema de evaluación debe ser un permanente elemento visible en la ejecución de cualquier tarea dentro de una unidad económica, la gestión por competencias nos permite esta labor y dentro de este proceso la capacidad de la directiva es decisiva, para lo cual identificar las competencias de la parte directiva en las unidades de educación superior<sup>2</sup>.

En el presente estudio el método utilizado es el de expertos para identificar las competencias directivas, basados en estudios realizados en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) España. El estudio que incluyó a todos los miembros de la Comunidad de Entidades de Educación Superior de La Laguna en España concluye que los elementos de competencia más valoradas y respetadas en las entidades de Educación Superior son las de ámbito estratégico: la gestión de recursos, en el ámbito intratérgico: trabajo en equipo y liderazgo y en eficacia personal la de integridad; ligeramente más valoradas las competencias estratégicas.

La gestión por competencias permite que se evalúe correctamente el potencial de las personas, los perfiles de competencias aporta mejoras significativas durante la implementación del subsistema de gestión integral de los recursos humanos en las organizaciones, pues impactan decisivamente en la efectividad de los planes de formación, en la selección del personal que ingresará a la empresa y en la evaluación del desempeño, además que permiten conocer si la persona evaluada es útil para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las competencias directivas son consideradas como una herramienta imprescindible para que una empresa sea competitiva en la economía global. Existen tres dimensiones que la función directiva utiliza para cumplir sus propósitos: competencias estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal, las cuales se encargan de gestionar recursos, trabajar en equipo y fortalecer el liderazgo y de la integridad.

Al hablar de liderazgo, podemos indicar que entendemos como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Según el Diccionario de la Lengua Española<sup>3</sup>, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Por otro lado, también se lo define como: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Laura Zermeño; María Armenteros; Ana Salgaistoa y Yanet Villanueva, "Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior", Revista Global de Negocios Vol: 2 num 4 (2014): 25-42.

<sup>3</sup> Diccionario de la Real Academia Española, Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional (México: McGraw-Hill, 2009), 38-46.

Por lo expuesto se entiende al Liderazgo Organizacional, como el proceso de dirigir las actividades organizacionales de los miembros de un grupo o equipo y de influir en ellas, en tal sentido de acuerdo a UTM<sup>5</sup> el liderazgo:

Es importante por ser la capacidad de un jefe (o líder) para guiar y dirigir, ya que sin él, no se tendría una dirección y sentido, o los objetivos, a los que apunta el grupo u organización.

- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, es como si se le comparara a una persona sin cabeza, sin sentidos ni guía.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

En relación a los estilos de liderazgo, podemos mencionar, que los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo; las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.<sup>6</sup>

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

**El Líder Autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**El Líder Participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escuche y analice seriamente las ideas de sus subalternos y acepte sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a

<sup>5</sup> M. Noriega, "La importancia del liderazgo en las organizaciones", Temas de Ciencia y Tecnología, Vol: 12 num 36 (2008): 25-29.

<sup>6</sup> Morela Vizcaya, Liderazgo creativo en la formación del docente, Publicación cuatrimestral Educare Vol: 18 num 3 (2014): 74-101.

sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**El Líder Liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

El Liderazgo Organizacional es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas de clase mundial, donde el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes. Distintos autores afirman que la crisis actual en Latinoamérica está relacionada con un “vacío de liderazgo”, esta se extiende también a las empresas, donde se ausenta en muchas ocasiones aquel capital humano capaz de transformar las ideas en realidades.

Para las instituciones de educación superior es necesario la implementación de sistemas de gestión de la calidad con una cultura organizacional, esto permite alinear la cultura con las estrategias de gestión mediante la adecuación de los sistemas a la cultura que existe en la organización económica, o utilizando mecanismos para intervenir en la cultura y que sea posible integrarla a las estrategias de gestión; esto depende de la cultura organizacional adoptada por los líderes de las instituciones<sup>7</sup>. La cultura organizacional está relacionada con el éxito o fracaso de los modelos de gestión de la calidad, y esto se relaciona con el desarrollo de las condiciones necesarias y óptimas para lograr formar profesionales íntegros que aporten a la sociedad con soluciones a las problemáticas actuales tanto en lo nacional como en lo global, es necesario, también, cumplir con las condiciones y requisitos de entidades reguladoras que poseen indicadores los cuales permiten acreditar la calidad de cada institución superior. Las normas ISO son las encargadas que proveer las características que debe cumplir un sistema de gestión de calidad, sin embargo, cada institución tiene la libertad de elegir qué condiciones le permitirán adaptarse a una cultura organizacional en particular, a través del uso de diversa tecnología y los recursos humanos que posea la institución.

Al existir una correlación entre las variables de desempeño organizacional y estas influyen en el mejoramiento del espíritu empresarial, el espíritu empresarial abarca aspectos como el clima organizacional, la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo empresarial; hay que tener en cuenta que las condiciones laborales actuales han mejorado a lo largo del tiempo, sin embargo, hay que mejorarlas constante mente para aumentar la productividad empresarial<sup>8</sup>. Para lograr una visión global de la empresa

<sup>7</sup> Juan Vega, “Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior”, Guillermo de Ockham Vol: 11 num 2 (2013).

<sup>8</sup> José González y Carlos Parra, “Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial”, Revista Científica Pensamiento y Gestión num 25 (2008): 11.

y del entorno es necesario desarrollar la motivación y liderazgo participativo, esto permitirá desarrollar el espíritu empresarial a plenitud.

Es imprescindible dejar aspectos personales fuera del área de trabajo, tales como una visión empresarial egoísta que fomenta al individualismo y por tanto extingue el compañerismo y el espíritu de colaboración; esto permitirá un ambiente de confianza, comunicación y seguridad entre empleados y directivos; esto permitirá un ambiente adecuado para la potencialización del desempeño en la realización de las actividades del personal, facilitando el cumplimiento y manejo de las actividades que se realizan, a la vez, producirán un ambiente seguro dentro de la organización.

Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior.

El desempeño laboral y la productividad, se ven afectados por factores internos y externos, por lo tanto, es necesario que todas las organizaciones posean una cultura que permita definir el ser y la forma de hacer sus procesos de evolución<sup>9</sup>. Los sistemas organizacionales definen esquemas que permite conocer el grado en que sus procesos, funciones y acciones son productivos, eficaces y eficientes. La cultura organizacional influye al desempeño laboral y a la productividad, las acciones clave para fortalecer la cultura organizacional son la difusión de la misión institucional, la visión, los valores y las ideas, al igual que poseer sistemas de comunicación, homologar los estilos de dirección y liderazgo. La cultura organizacional tiene por objetivo orientar los ejercicios de planeación, una cultura organizacional debe incrementar el desempeño laboral y la productividad, puesto que es un indicador del grado en que los miembros de la organización perciben el objetivo de la organización; es necesario establecer un sistema de valores, el cual se comparta por todo el personal, también se debe poner en marcha hábitos de trabajo que especifique los canales de información dentro de la organización y con el cliente. Otro elemento que se debe tener en cuenta son los ritos y ceremonia ya que influyen en el comportamiento de los trabajadores, al igual que es necesario una adecuada organización, comunicación e información; las características de los directivos son de vital importancia ya que orientan a la toma de decisiones y a utilizar diversas soluciones.

## Metodología

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se utilizan fuentes primarias y secundarias como base, pues se apoya en una investigación de campo con el objeto de identificar las principales causas y efectos del problema investigado. Para conocer la situación actual de la institución de Educación Superior respecto a su capacidad de liderazgo, se obtuvo información a través de la realización de encuestas que se aplican a las unidades de observación, que comprenden: directivos, administrativos y servidores universitarios, y así se puede obtener resultados apreciables para dar una propuesta adaptada a las necesidades de la formación y capacitación de líderes, de manera tal, que los preparen en aras de mejorar la comunicación y la gestión de sus funciones en todas las áreas de la comunidad universitaria.

---

<sup>9</sup> Omar Terán y José Irlanda, "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior" *Omnia*, num 11 (2011): 96.

Para el análisis de la investigación es necesario apoyarse en una metodología adecuada y bien estructurada, de manera tal, que se siga un orden de análisis y resultados del fenómeno objeto de estudio. En este sentido, es importante el tipo de fuente de información a emplear para sustentar la propuesta del estudio, entre las que se destacan las fuentes primarias, que se utilizan las encuestas y que se aplican a las unidades de observación, que son: directivos, y servidores universitarios de la IES. Este proceso de investigación se inicia con la recolección de datos aplicándose un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, orientado a la obtención de información auténtica, veraz y apropiada para lograr un análisis efectivo. También se utilizó fuentes secundarias en donde se emplearon recursos bibliográficos especializados y actualizados en el temático objeto de estudio, respaldados por criterios de autores reconocidos en el tema de investigación, cuyos resultados se plasman en libros, artículos en revistas indexadas, artículos presentados en congresos nacionales e internacionales, entre otros.

Asimismo, se valora el enfoque de esta investigación, donde se destaca el carácter cuali-cuantitativo, debido a que se utilizan indistintamente métodos y técnicas de los dos paradigmas asumidos. En el aspecto cualitativo se trata de comprender los fenómenos suscitados desde la perspectiva de los participantes en sus propios ambientes y contextos diarios. Además se profundizaron puntos de vista, interpretaciones y significados<sup>10</sup>. Se caracteriza el estilo de liderazgo de los principales directivos, la motivación de los servidores universitarios y otros elementos que se estudian y analizan con profundidad para sustentar la propuesta y poderla validar con criterios positivos, de tal manera, que se pueda aplicar medidas en un futuro dentro de la institución objeto de estudio.

Así mismo en el enfoque cuantitativo, a partir de la determinación de los porcentajes y estudios comparativos que se realizan entre las áreas funcionales de la organización. Asimismo, se emplea la estadística para corroborar el comportamiento de los elementos estudiados. La rigurosidad que se aplicó mediante este enfoque, está delimitada mediante los objetivos, las preguntas de investigación y la revisión literaria con el fin de medir las variables, analizar las mediciones y emplear métodos estadísticos, para finalmente llegar a las conclusiones.

Esta investigación tiene un estudio correlacional, ya que pretende responder a las hipótesis planteadas para determinar la relación que existe entre la aplicación de una estrategia organizacional y el liderazgo empresarial, donde se contrastó conceptos, categorías y variables de la muestra poblacional.

Para proceder con éste análisis se evaluó el cuestionario a aplicarse para determinar la influencia de la estrategia propuesta, luego se fundamentó conceptualmente la estructura de la estrategia y su aplicación para intervenir directamente con la estrategia de liderazgo empresarial. Finalmente se examinó el tipo de relación que existe para concluir con la definición de los aspectos más relevantes.

En este proceso se manipuló de manera intencional la variable independiente y se midió la variable dependiente con el fin de verificar si es adecuada, confiable y válida. La estrategia propuesta se validó con la presencia de 7 expertos del área administrativa, pertenecientes al claustro universitario de la Universidad Técnica de Ambato.

---

<sup>10</sup> Roberto Hernández; Carlos Fernández y Pilar Baptista. Metodología de la Investigación (México: McGraw Hill, 2014).

El estudio parte de la identificación del problema, el cual permite conocer la factibilidad y la prospectiva del trabajo, así como se cuenta con los recursos necesarios para su elaboración. A su vez, se llega hasta un nivel descriptivo, correlacional, por cuanto se conoce en el desarrollo, el detalle y las características de la variable. El diseño de la investigación es de tipo experimental ya que se administra la intervención y se manipula las variables de manera intencional, en donde se determina los grupos de comparación mediante variables alternativas.

Se aplicó el método del análisis-síntesis, a partir de la búsqueda de la revisión bibliográfica de los autores que aportan en el temático objeto de estudio, lográndose con ello poder realizar un análisis de criterios y un estudio de los factores que influyen en el liderazgo.

Además, se evitó al máximo los componentes subjetivos que participan en la investigación, con lo cual se analiza la realidad objetiva del porqué se manifiesta un fenómeno desde diferentes puntos de vistas y se percibe e interpreta también de manera distinta, con el objetivo de lograr aplicar elementos cognitivos a la abstracción del comportamiento de los fenómenos. Las técnicas a ser utilizadas en el estudio son: la observación científica, cuestionarios, entrevistas, análisis documental.

La encuesta se realizó a toda la población de académicos y personal administrativo de la PUCESA, resultando un total 143 encuestas: 85 docentes de las diferentes escuelas, 43 administrativos, 15 colaboradores del personal de servicio; que corresponden a la totalidad de servidores universitarios de la Institución objeto de estudio (PUCESA).

El análisis de la metodología aplicada contribuye a que los datos que se obtienen con la aplicación de los métodos científicos sean representativos, y demuestren la realidad del objeto de estudio, considerándose una etapa vital para poder comprender el análisis e interpretación de los resultados que a continuación se detallan.

## **Resultados**

A partir del análisis efectuado se tiene que la situación problemática está dada por el inadecuado desempeño laboral de los miembros de la sociedad o conjunto de trabajo al momento de realizar una actividad compleja o de trabajo mutuo; asimismo el trabajo tedioso y monótono sin ningún tipo de comunicación y confianza, lo cual conduce a que cada uno de los colaboradores no cumplan a cabalidad su objetivo primordial.

Luego de recolectar los datos, organizarlos, tabular, analizar e interpretar, se llegó a los siguientes resultados.

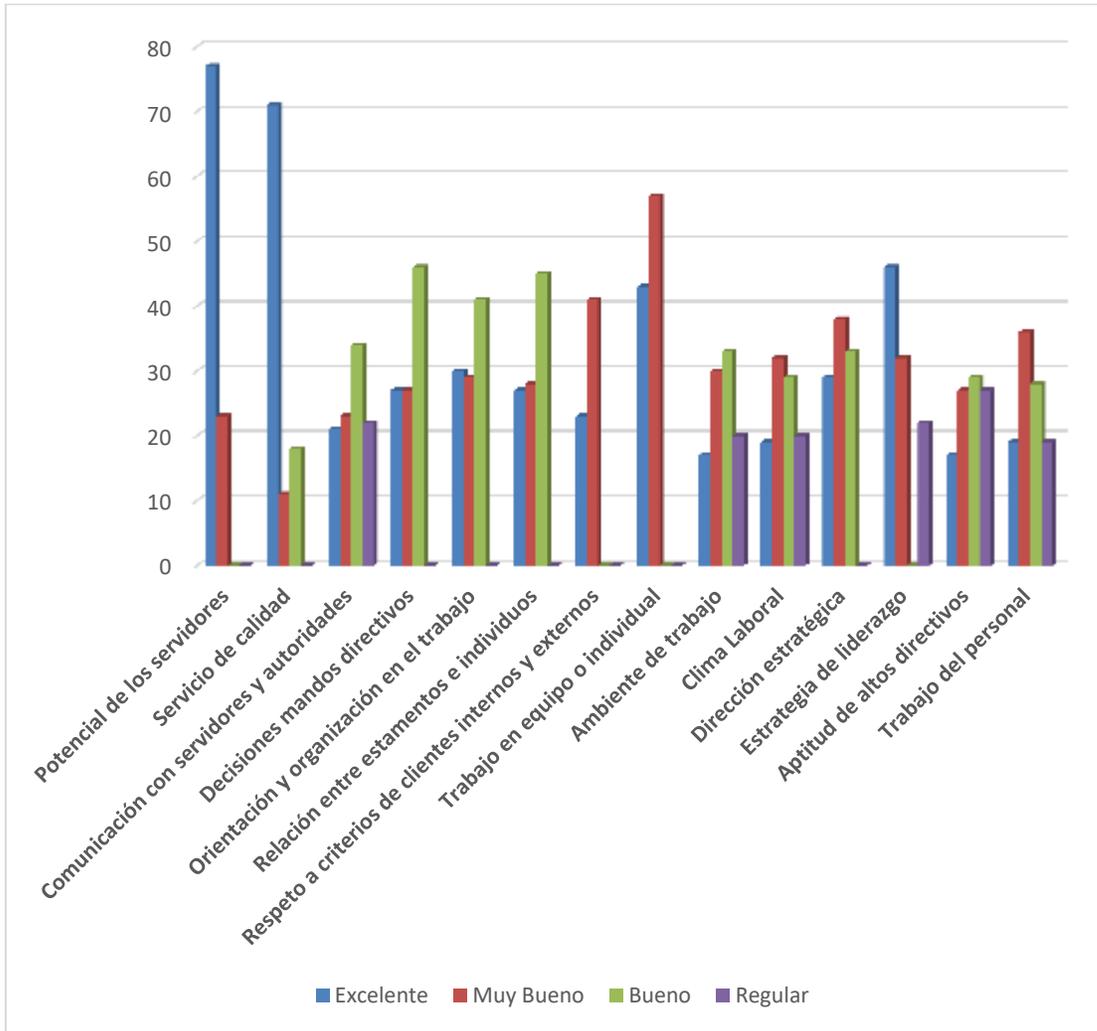


Gráfico 1  
 Resultado ex ante  
 Fuente: Encuesta ex ante

Como se puede observar existe falencias en los diferentes ámbitos organizacionales, lo cual determina un desempeño poco eficiente, dentro del contexto administrativo funcional, si bien es cierto existen aspectos que se marcan como excelentes, pero otros llegan a calificarse como regular. Si se realiza un análisis detallado se observa que existe un valioso potencial de los servidores, además el indicador de servicio de calidad es eficiente; no así la comunicación entre autoridades y servidores en donde se manifiesta una baja puntuación, así mismo el ambiente de trabajo no determina ni favorece al desarrollo del clima laboral. Las estrategias de liderazgo aplicadas en la Institución no son las adecuadas ya que se corrobora en la aptitud de los directivos, el trabajo del personal, entre otros.

De igual manera al aplicarse el cuestionario ex post se llegó a determinar avances significativos con el empoderamiento de la estrategia propuesta, ratificándose la hipótesis como afirmativa, ya que en todos los indicadores hubo una mejora sustancial en los porcentajes.

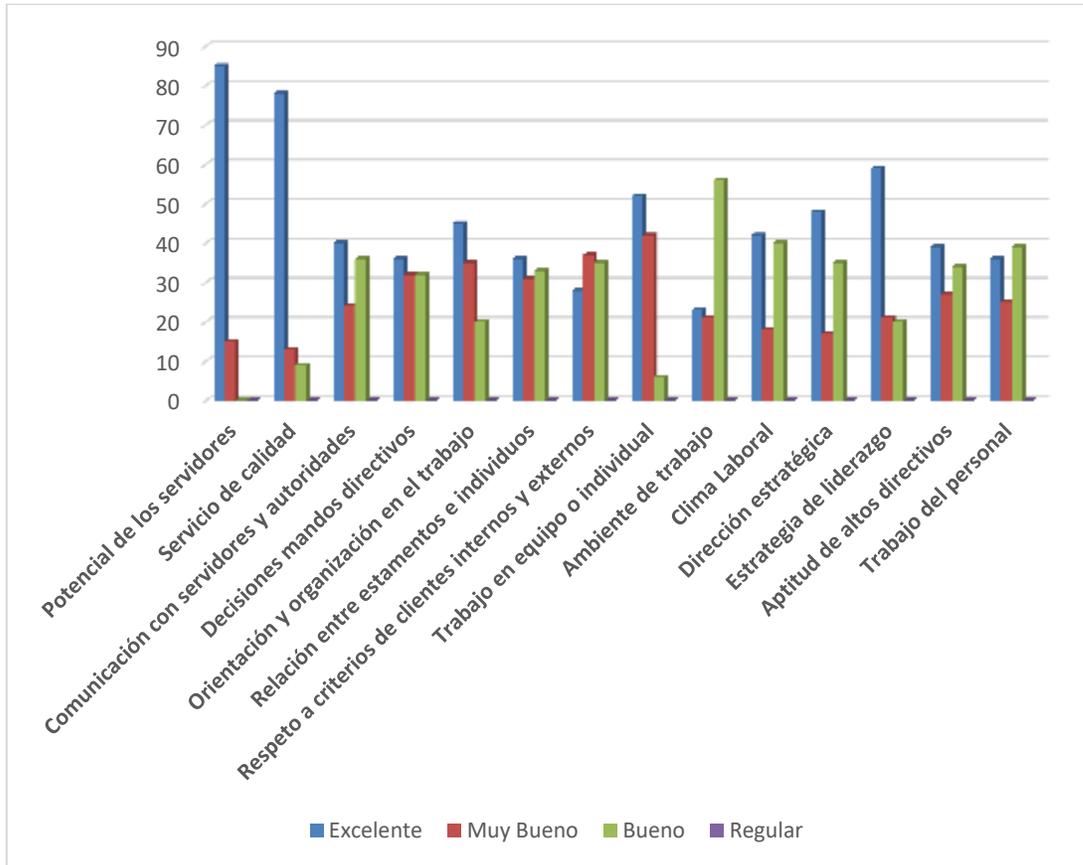


Gráfico 2  
Resultado ex post  
Fuente: Encuesta ex post

Los aspectos abordados anteriormente, conducen a proponer un procedimiento para la aplicación de una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para potenciar el capital humano en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato. La estrategia concebida se basa en el liderazgo para dirigir adecuadamente a una organización educacional de nivel superior. Esta establece los *estándares* para sus activos más valiosos (capital humano), y define cómo deben comportarse sus líderes y qué capacidades necesitan para ofrecer los resultados que buscan los directivos a partir de los objetivos consensuados. Además, contribuye a definir la cultura de la organización de modo trascendente con una filosofía de trabajo que pueda ser interpretada por todos los que participan indistintamente en cada área funcional con sus responsabilidades asignadas.

Crear la estrategia de liderazgo para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Sede Ambato) adecuada, implica conocer las metas, objetivos que busca la organización, para que así se pueda definir una estrategia que describa el comportamiento del liderazgo organizacional, explicándose las capacidades que sus directivos necesitan para afrontar los retos futuros en cada área o proceso sustantivo de la institución. A su vez, se requiere establecer estrategias que deben adaptarse al contexto de cada escuela para alcanzar las metas futuras y desarrollar así, de manera integrada a la universidad. En el estudio se evalúa el antes, el durante y el después de la organización junto al equipo de liderazgo, con el objetivo de analizar el comportamiento de los implicados y del resultado alcanzado,

en aras de estructurar una estrategia de Liderazgo para una universidad de mayor relevancia, por ejemplo, que pueda lograr la categoría A.

Asimismo, la propuesta debe contribuir a clarificar las actividades en las que la organización necesita centrarse para obtener mejores resultados y que pueda poner en funcionamiento la estrategia más adecuada a su contexto. Este proceso, facilita el desarrollo de una visión compartida en el equipo de directivos.

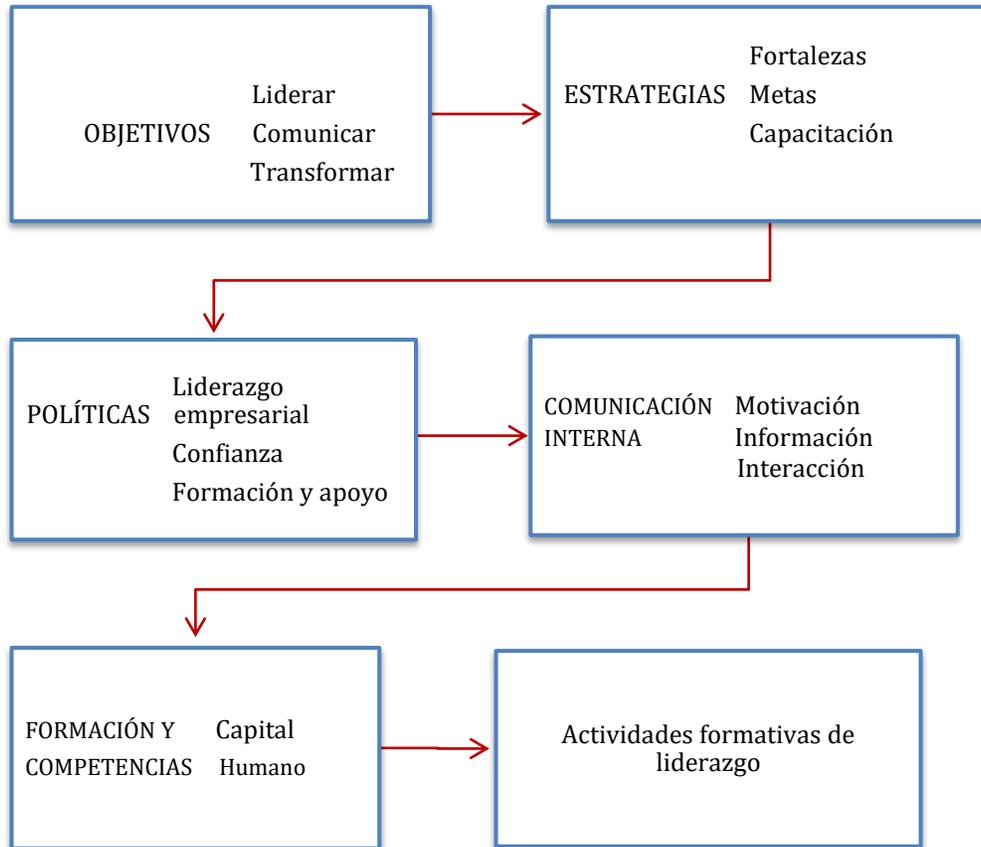


Gráfico 3  
Estrategia de Liderazgo Empresarial  
Fuente: Adaptado a partir de la propuesta de Quisintuña (2013)

Para la estrategia diseñada, fue preciso coincidir con autores como Bouloc<sup>11</sup>, que desde entonces, basa su objetivo en el resultado que debe alcanzarse en un plazo determinado, definido cualitativamente y/o cuantitativamente, para el que se ha determinado y afectado los medios necesarios (organización, presupuestos, entre otros).

De la misma manera, se corrobora que la estrategia es un proceso continuo de dirigir las acciones con base en principios, con lo cual para conseguir un objetivo hay que

<sup>11</sup> Pierre Bouloc, Dirección por objetivos: Estrategias para su implantación (Barcelona: Editores Técnicos Asociados, 1976)

emplear tiempo, esfuerzo y saber qué metas alcanzar, en qué tiempo, con qué prioridad, con cuántos recursos y qué capacidad tiene la institución para conseguirlos.<sup>12</sup>

Por otro lado se considera que la estrategia para el liderazgo es una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial, hay quienes dicen que trazarse los objetivos equivocados es fracasar antes de comenzar porque de la definición de objetivos parte de la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento. En este sentido, es importante tener claro la finalidad que debe perseguir la estrategia para desarrollar el liderazgo de manera efectiva, y así poder aportar a la organización en un ambiente de compromiso y de responsabilidad motivando a sus empleados en todas las escuelas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Es por ello que las estrategias contribuyen a lograr los objetivos trazados, y enfocar los propósitos propósito de la organización en función de la sociedad<sup>13</sup>.

No obstante, se considera que deben existir políticas integradas en la institución y que responden a la filosofía de trabajo y al desarrollo del liderazgo, que buscan normas de conductas que guían a la toma de decisiones proactivas o, a reflexiones que ponen a pensar en la necesidad de tomar determinada decisión o enfocarse a la dirección de las personas al compromiso del cumplimiento de los objetivos de la organización<sup>14</sup>. Otros autores, otorgan importancia a esta percepción, entre los que destacan las estrategias como el liderazgo son parte de las acciones y decisiones de la dirección general, que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización, los recursos humanos y materiales de la empresa, y a dónde se quiere llegar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno. Para estos autores, las políticas son las actividades que se tiene como referencia para realizar las diferentes acciones dentro de la organización, y que ayudan a la determinación de los objetivos.<sup>15</sup>

El liderazgo se desarrolla a partir de la formación y capacitación del talento humano y, por tanto, se coincide que cuando relaciona al liderazgo con el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, asegura su buen logro<sup>16</sup>.

En este sentido, se considera que existen características fundamentales del gerente o líder que indican su forma de comportamiento o de pensar intrínsecas en la personalidad de su ser, y que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con un buen desempeño del gerente. De lo expuesto, se puede corroborar que las competencias son un conjunto de todas las habilidades que posee un directivo para obtener un buen desempeño laboral, y que es

<sup>12</sup> María Martínez, La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2003).

<sup>13</sup> Henry Mintzberg Y James Quinn, El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos (México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997).

<sup>14</sup> María de los Angeles Gil, Cómo crear y hacer funcionar una empresa (Madrid: Esic Editorial, 2001).

<sup>15</sup> Jesús García, La Comunicación Interna (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2004).

<sup>16</sup> Juan Vega, "Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior", Guillermo de Ockham Vol: num 2 (2013): 10.

particular de cada persona. Se ve expresada a través de las capacidades y del éxito de cada ser humano, muchas de las veces dependen de la formación y de cómo se transmite al resto de las personas de la organización.

La estrategia que se persiga con el liderazgo, debe considerar la comunicación y, por tanto, según lo expresado en la Editorial Vértice<sup>17</sup>, debe estar orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella, en verdad son las que garantizan el funcionamiento de la organización pensando en el cliente o usuario externo.

El liderazgo se desarrolla a partir de la formación y capacitación del talento humano<sup>18</sup> y, por tanto, cuando relaciona al liderazgo con el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, asegura su buen logro. En este sentido,<sup>19</sup> consideran que existen características fundamentales del gerente o líder que indican su forma de comportamiento o de pensar intrínsecas en la personalidad de su ser, y que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con un buen desempeño del gerente. De lo expuesto, se puede corroborar que las competencias son un conjunto de todas las habilidades que posee un directivo para obtener un buen desempeño laboral, y que es particular de cada persona. Se ve expresada a través de las capacidades y del éxito de cada ser humano, mucha de las veces depende de la formación y de cómo se transmite al resto de las personas de la organización.

En tal sentido, concuerdan en que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, es decir, entre los líderes y sus seguidores, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos<sup>20</sup>. Asimismo, considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y, la manera de llegar a grandes logros, es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Es por ello, que las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos, ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. Para el investigador, el liderazgo asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, siendo un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada.

Basado en todo lo expuesto, la estrategia operativa para la universidad objeto de estudio, queda de la manera siguiente: **Estrategia Operativa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Estrategia de Liderazgo Empresarial. Objetivos de Liderazgo Empresarial**

Asimismo, mantener a un conjunto de personas enfocados en su trabajo y motivado, requiere de vías de comunicación permanentes, es así que no se debe caer en

<sup>17</sup> Publicaciones Vértice, Habilidades directivas (España: Editorial Vértice, 2008).

<sup>18</sup> Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional...

<sup>19</sup> Valietti Pérez Bengochea, Competencias y características comunes de los gerentes exitosos. 19 de Agosto de 2008, Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-y-caracteristicas-comunes-de-los-gerentes-exitosos/> <https://www.gestiopolis.com/competencias>

<sup>20</sup> Richard L Daft, Management (México: Cengage Learning, 2004).

el error de pensar que con solo transmitir mensajes de arriba hacia abajo a la tradicional forma de jefe a subordinado, se obtienen resultados en las organizaciones dinámicas y constantemente cambiantes como las que exigen las entidades de Educación Superior en el país. Una adecuada comunicación nunca debe ser unidireccional, ya que se puede perder uno de los más importantes del proceso: la respuesta y la interacción. En este sentido, la comunicación se organiza de tres formas:

### Comunicación descendente

Es una comunicación formal básica y surge desde los directivos de la institución y desciende a los distintos niveles jerárquicos. El objeto de esta es informar instrucciones, objetivos, políticas, entre otros elementos. Las más utilizadas en la institución son: a) Reuniones; b) Circulares; c) Correos electrónico y, d) Oficios.

### Comunicación ascendente

Es una comunicación que circula de abajo hacia arriba en la organización. Permite a los servidores universitarios plantear ideas y sugerencias, así como retroalimentar a la comunicación descendente. Entre los instrumentos más idóneos para alentar este tipo de comunicación, se tiene: 1) Entrevistas; 2) Reuniones periódicas; 3) Correo electrónico y, 4) Buzón de sugerencias.

### Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se da entre personas o áreas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. En esta categoría, gran parte de la comunicación suele ser coloquial, a través de relaciones de amistad y compañerismo. Cuando esta es manejada desde la organización (directivos), se suscita como pauta de trabajo la colaboración, el trabajo en equipo. Entre los instrumentos más idóneos, se consideran: reuniones por departamentos o equipos de trabajo; correo electrónico; redes sociales y conversaciones. Las actividades que se exponen a continuación tienen el fin de que el personal de la institución de Educación Superior y su capital humano se desarrollen correctamente sustentados en el liderazgo empresarial; que trae consigo beneficios tanto para la organización como para los clientes internos y externos; ya que esto debe inspirar a los demás, y ayudarles a alcanzar metas primarias, como base para alcanzar metas aún más importantes.

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar/ tiempo</b>	<b>Participantes</b>
<i>Conocimiento de la planeación y adaptación (Misión, visión de la institución)</i>	Directivos	Suministros, materiales	PUCESA 15 horas	Directivos y colaboradores
<i>Desarrollo del personal</i>	Directivos	Suministros, materiales	PUCESA 4 horas	Directivos y colaboradores
<i>Capacitación Trabajo en equipo</i>	Directivos	Suministros, materiales	PUCESA 5 horas	Directivos y colaboradores
<i>Establecimiento de metas y objetivos</i>	Directivos y Colaboradores	Suministros, materiales	PUCESA 4 horas	Directivos y colaboradores

Tabla 1

#### Actividades Liderazgo

Fuente: elaboración propia con base en la literatura revisada

DR. JORGE FRANCISCO ABRIL FLORES / LIC. HELDER MARCELL BARRERA ERREYES  
MBA. EMANUEL AUGUSTO FLORES SAN MARTÍN

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Directivos.
¿Por qué Evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta y los objetivos.
¿Para qué Evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
¿Con qué criterios?	Teniendo en cuenta el uso de recursos, eficiencia y cumplimiento a cabalidad.
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos.
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
¿Quién evalúa?	Directivos.
¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de la estrategia.
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Tabla 2

## Matriz de Monitoreo y Evaluación

Fuente: elaboración propia con base en la literatura revisada

La tabla anterior, es una forma de poder evaluar o monitorear el comportamiento del liderazgo en una organización, con lo cual sirve de guía para las personas que asuman una responsabilidad en una institución.

## Conclusiones

Es importante destacar que, para obtener información derivada de la opinión del personal docente, administrativo y de servicios de una Sede de la PUCE, se accedió a conocer la realidad en la que se encuentra la misma en relación con el liderazgo y el desarrollo organizacional dentro de la institución, aprovechándose los máximos resultados con una visión proactiva para la toma de decisiones en sus funciones y niveles de liderazgo.

La situación problemática de la institución, está dada por el inadecuado desempeño laboral de los miembros de la sociedad o conjunto de trabajo al momento de realizar una actividad compleja o de trabajo mutuo. Asimismo, se percibe un trabajo tedioso y monótono sin ningún tipo de comunicación y confianza, lo cual implica a que cada uno de los colaboradores no cumpla a cabalidad su objetivo primordial.

Existe un inadecuado ambiente, que está marcado por una separación entre el ámbito administrativo, docente, estudiantil y servicio. En este sentido, los directivos solo dan disposiciones de manera arbitraria, eventos actuales han creado un ambiente de presión, rencor, falta de ánimo en los trabajadores, incertidumbre laboral, altos criterios de especulación, falta de incentivos laborales, falta de liderazgo.

La aplicación de una estrategia organizacional basada en liderazgo potencia el desempeño del capital humano tanto de los líderes como de los docentes e investigadores que tienen responsabilidades importantes en las diferentes áreas de la institución. Asimismo, contribuye al desarrollo de las pautas para la formación de futuros líderes en aras de que puedan desarrollarse todas sus capacidades formativas.

El desarrollo organizacional es una doctrina educativa a largo plazo, orientado al mejoramiento de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la

efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el la comunicación de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

Queda la inquietud para que en futuras investigaciones se involucre a todos los niveles jerárquicos y exista una retroalimentación de su cultura y valores.

### **Bibliografía**

Adair, John. *Efective Leadership*. London: Editorial Pan Books. 2009.

Agüera Ibañez, R., México: Editorial: Dirección General de Fomento Editorial Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. 2008.

Bennis, W. *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano. 1973.

Bouloc, P. *Dirección por objetivos estrategias para su implantación*. Barcelona: 1976.

Buchele, R. *The management of Business and Public Organizations*. New York: McGraw-Hill. 1977.

Burns, B, y James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row. 1978.

Buznego, Raquel. "Liderazgo en el Ámbito Laboral". Revista Fusión en [www.revistafusion.com/2001/noviembre/psico98.htm](http://www.revistafusion.com/2001/noviembre/psico98.htm)

Cedeño, A. *Administración de la Empresa*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia. 2005.

Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill. 2009.

Daft Richard, L. *Management*. Cengage Learning. México: Cengage Learning. 2004.

Diccionario de la Real Academia Española, Madrid, Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE). 2018.

Dopico, M. A. *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas/Human Capital*. España: Netbiblo.. 2008.

EDENRED. [edenred.es/blog](http://edenred.es/blog). 2018. <https://www.edenred.es/blog/eficiencia-eficacia-y-efectividad-diferencias-y-calculo/>.

Ferrer, Thais y Mayra Guijarro. "Alta Gerencia Universitaria. Su visión ética y de valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje". *Revista Venezolana de Gerencia* Vol: 12 num 38 (2007): 218-228.

García, J. *La Comunicación Interna*. CIUDAD: Ediciones Díaz de Santos. 2004.

Gil, M. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic Editorial. 2001.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill. 2014.

Koontz, H. y O'Donnell, C. Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill. 2004.

Margulies, N. y Raia, A. Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y tecnología. México: Editorial Diana. 1974.

Martínez, M. La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 2003.

Maslow, A. Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. 1991.

Mcclelland, D. Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea S. A. de Ediciones. 1989.

Mello, F. Desarrollo Organizacional. México: Editorial Limusa. 2004.

Mintzberg, H. El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1997.

Morela, Vizcaya. "Liderazgo creativo en la formación del docente". Educare Vol: 18 mi, 3 (2014): 74-101.

Nanus, W. Estrategias para un liderazgo eficaz. México: McGraw Hill. 2009.

Newstrom, J. y Davis, K. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill. 1993.

Noriega, M. "La importancia del liderazgo en las organizaciones". Temas de Ciencia y Tecnología (2008): 25-29.

Parra, Carlos y González, José. "Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial". Revista Científica Pensamiento y Gestión, num 25 (2008).

Pérez Bengochea, Valiotti. "Competencias y características comunes de los gerentes exitosos". 2008. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-y-caracteristicas-comunes-de-los-gerentes-exitosos/>.

Terán, Omar y Irlanda, José. "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior". Omnia num 1 (2011): 96-110.

Universidad Internacional de la Rioja. reunir.unir.net. 31 de Enero de 2014. [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma\\_Moron\\_Molina\\_B.pdf?sequence=1](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1) (último acceso: 19 de Diciembre de 2018).

Valencia, Marino. El Capital Humano, otro activo de su empresa: México: Editorial Entramado. 2005.

Vesga, Juan. “Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior”. Guillermo de Ockham Vol: 11 num 2 (2013): 89-100.

Wolman, B. B. Diccionario de Ciencias de la Conducta. México: Editorial Trillas. 1984.

Zermeño, Laura; Armenteros, María; Salgaistoa, Ana y Villanueva, Yanet. “Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior”. Revista Global de Negocios Vol: 2 num 4 (2014): 25-42.

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.

DR. JORGE FRANCISCO ABRIL FLORES / LIC. HELDER MARCELL BARRERA ERREYES  
MBA. EMANUEL AUGUSTO FLORES SAN MARTÍN