

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Diseño de un programa de formación para líderes de la USFQ.

López Carrera Gina Mercedes

Psicología y Recursos Humanos

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención
del título de Licenciada en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 17 de mayo de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diseño de un programa de formación para líderes de la USFQ

López Carrera Gina Mercedes

María Cristina Crespo, Dra. en Humanidades y Artes

Quito, 17 de mayo de 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Gina Mercedes López Carrera

00115827

1713841722

Quito, 17 de mayo de 2021

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

Este trabajo de titulación se enfocó en resolver una necesidad permanente de la Universidad San Francisco de Quito. La Universidad siempre se ha caracterizado por que constantemente está innovando y optimizando sus procesos y una de sus necesidades actuales es fortalecer el desarrollo de sus líderes, que se caracterizan por su diversidad.

Para responder a este requerimiento, este trabajo presenta una propuesta de cómo debería ser un curso autodidacta dirigido a los líderes de la Universidad San Francisco de Quito. Como aporte final al proyecto, se elaboró contenido útil para los coordinadores de área, que describe de manera interactiva los procesos más importantes que debe conocer y manejar un coordinador.

Para contar con bases sólidas para esta propuesta, se hizo una revisión de literatura de conceptos como liderazgo, habilidades del líder, teorías de liderazgo, herramientas que requiere un líder, entre otros temas.

El proyecto fue realizado en colaboración con los siguientes estudiantes de psicología, María Andrea Aguayo Wong, Viviana Elizabeth López Aray y Stephanie Dayana Salazar Gallo.

Palabras clave: Liderazgo, capacitación de líderes, procesos administrativos.

ABSTRACT

This degree assignment was focused on solving a permanent need of the Universidad San Francisco of Quito. The University has always been characterized by constantly innovating and optimizing its processes. One of its current needs is to strengthen the development of its leaders, who are characterized by their diversity.

To respond to this requirement, this assignment presents a proposal of how a self-taught course should be aimed at the leaders of the San Francisco of Quito University. As a final contribution to the project, helpful content was developed for area coordinators, which interactively describes the most important processes that a coordinator must know and handle.

To have a solid foundation for this proposal, a literature review of concepts such as leadership, leadership skills, leadership theories, tools that a leader requires, among other topics, was made.

The project was done in collaboration with the following psychology students, María Andrea Aguayo Wong, Viviana Elizabeth López Aray and Stephanie Dayana Salazar Gallo.

Keywords: Leadership, leadership training, administrative processes.

TABLA DE CONTENIDO

resumen	3
Abstract	6
capítulo 1: revisión de la literatura.....	10
Concepto liderazgo.....	10
Teorías de liderazgo	11
Innovación en liderazgo	12
Habilidades del líder	13
Colaboración	15
Comunicación	15
Formar equipos de trabajo.....	16
Delegación.....	18
Motivación	19
Resolución de conflictos	20
Gestión de crisis	22
Toma de decisiones	23
Regulación e inteligencia emocional	23
Herramientas de gestión del desempeño	24
Scrum.	25
Gestión de proyectos.....	27
Indicadores de gestión.....	28
MOOC: Massive Online Open Courses.....	29
Estrategias para diseñar cursos MOOC.....	30
Modelo de las 5E.....	31
capitulo 2.....	32
Dinámica de la organización.....	32
Misión	33

Visión	33
capitulo 3: Desafío	34
El Desafío.....	34
capitulo 4: Propuesta.....	36
La Propuesta.....	36
Tabla 1.....	39
Tabla 2.....	39
Tabla 3.....	40
Tabla 4:.....	41
capitulo 5: Conclusiones	41
Reflexión Personal	44
Referencias.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Módulo 1 – Introducción y bienvenida al curso.....	39
Tabla 2: Módulo 2 – Habilidades del líder.....	40
Tabla 3: Módulo 3 – Herramientas prácticas para líderes USFQ.....	40
Tabla 4: Módulo 4 – El Manual del Coordinador.....	41

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Concepto liderazgo

A través de la historia hemos visto que los líderes han influenciado y han cambiado el mundo que habitamos. El liderazgo tiene más de cien años como objeto de estudio (McCleskey, 2014). Comúnmente se define *liderazgo* como un conjunto de destrezas y habilidades de gestión que un individuo debe controlar para influir en cómo se comportan las personas o en un grupo específico, de modo que puedan trabajar activamente en torno a las metas y los objetivos propuestos (Hutchinson, 2017).

Existen varios conceptos diferentes sobre liderazgo, algunos se enfocan en el impacto del líder en el individuo, por ejemplo, el de Bickes y Yilmaz (2020)

Leadership represents a process, while the leader refers to an individual. A leader can be defined as an individual who changes the paradigms of people, creates a vision, motivates followers with internal resources, engrains the idea that, everyone has something to contribute to the shared goal, leads them and directly affects the flow of events and results (Bickes & Yilmaz, 2020, pp. 1).

En líneas generales, se puede decir que líder es la persona que toma el compromiso de obtener de su personal un esfuerzo de equipo y de utilizarlo para el logro de un determinado propósito, es quien procura combinar los esfuerzos individuales en un intento coordinado para el logro de objetivos (Jiménez & Villanueva, 2018). Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo incluye promover el crecimiento y la participación de todos los miembros de la comunidad, promover la creatividad y desarrollar habilidades (León et al., 2017).

Los líderes influyen en los resultados de la organización, como el bajo nivel de rotación de empleados, reducción del ausentismo, satisfacción del cliente y la eficiencia de la organización; del mismo modo, el estilo de liderazgo controla el reconocimiento y la

sensación interpersonal que da forma al comportamiento, la motivación y la actitud del personal, lo cual impacta en el desempeño organizacional (Fiaz et al., 2017).

Teorías de liderazgo

Bickes y Yilmaz (2021) hacen una revisión de diversas teorías sobre liderazgo, como la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento (que está basadas en 3 investigaciones; la de Ohio State University, la de Michigan State y la de Blake y Mouton), la teoría situacional y enfoques más recientes, como el liderazgo transformacional y el transaccional.

El líder transformacional está orientado al comportamiento con mucho énfasis en la conexión y se basa en crear fuertes vínculos entre el líder y sus seguidores (Cote, 2017). El liderazgo transformacional surge como un estilo que busca ir más allá de lo establecido y se impulsa al futuro, a la innovación y al cambio (Derindag, 2020). Este tipo de liderazgo dirige e inspira los esfuerzos individuales, transformando y motivando a los empleados para conseguir metas generales (Jensen et al., 2016).

Este estilo de liderazgo se caracteriza por ser influyente, desarrolla la estimulación intelectual y da como resultado una motivación inspiradora e innovadora (Ghasabeh et al., 2015). Los líderes transformacionales desarrollan de tal manera a sus colaboradores que hace que den más de sí mismos y los convierten en un equipo (Munfaqiroh et al., 2021). Derindag (2020) considera que, al enfrentar cambios rápidos e intensos, el liderazgo transformacional se adapta mejor a este tipo de demandas, por cuanto utiliza los más valiosos recursos como son los conocimientos, habilidades y los talentos de los seres humanos.

Por otra parte, el liderazgo transaccional es una forma de gestión que se da como un intercambio en el que líder explica lo que necesita en cuanto a tareas que sus colaboradores deben realizar para lograr los objetivos y por este esfuerzo se reciben resultados que son buenos para las dos partes (Basar et al., 2020). Los líderes transaccionales están orientados a

trabajar con las personas basados en las tareas aclarando de esta forma los roles y los objetivos del grupo, pero no trabaja en las necesidades ni en su desarrollo personal (Cote, 2017).

Innovación en liderazgo

Las nuevas revisiones de las formas de liderazgo abordan una deficiencia en el liderazgo transformacional que es la de los valores, por lo tanto, las nuevas teorías del liderazgo abordan la importancia de la parte moral o ética, dentro del liderazgo efectivo para influir en los seguidores (Hoch et al., 2016).

El *liderazgo ético* se desarrolla en los valores, la fe y la ética de los derechos, respeto y dignidad que tiene todo ser humano (Deshwal & Ali, 2021). Los líderes éticos tratan de forma racional y moral los problemas y a las personas, predicando lo que hacen y de esta forma ayudan a desarrollar una gestión empresarial ética (Ata, 2019). Este tipo de liderazgo se adecua mejor en los temas de resolución de conflictos, ya que se centra en un comportamiento de respeto y de confianza (Babalola et al., 2016).

El *liderazgo de servicio* se interesa en la comprensión de los valores, creencias, suposiciones y comportamientos y los motivos para servir son de tipo altruista y espiritual (Nathan et al., 2019). La principal característica es la de servir a los otros y es considerado como el liderazgo del futuro porque prioriza las necesidades de sus seguidores, antes que las suyas propias (Bayram & Geyland, 2020). Este tipo de liderazgo genera mayor compromiso laboral y por lo tanto se da un mejor resultado a nivel de organización (Yagil & Oren, 2021).

El *liderazgo auténtico* es ser uno mismo, ser honesto, tener interiorizado un alto grado de moral, siendo su característica principal la de conocerse (Ciftci, 2020). El liderazgo auténtico es un estilo empoderado, transparente y enriquecedor y de esta forma contribuye a que se desarrolle un capital psicológico positivo como el optimismo, la autoeficacia y la

resiliencia y así el ambiente de trabajo sea agradable y esperanzador (Baykal, 2020). Ser un líder auténtico significa actuar en alineación con el verdadero Yo y esta autenticidad desarrolla beneficios para las personas y las organizaciones (Biermeier-Hanson et al., 2021).

Habilidades del líder

Las habilidades que llegan a desarrollar los líderes impactan de manera positiva a los resultados de equipos y como consecuencia a los resultados de las organizaciones (Bejarano, 2018; Hiriyyappa, 2018; Hughes, 2017). Según análisis de Forbes, las organizaciones más exitosas tienen líderes que inspiran, tienen objetivos claros, líderes que entienden las necesidades reales de sus equipos, además de poseer habilidades que fortalezcan su dirección (Espinal, 2017 y Pachón, 2017). Estas habilidades preparan a los líderes para influir de forma positiva en la satisfacción laboral. Estudios han demostrado que en los ambientes de trabajo donde los empleados se sienten felices y optimistas son más productivos que los trabajadores que tienen una actitud negativa (Peñarreta, 2016).

Por ejemplo, Elon Musk, quién es CEO de Tesla, es uno de los personajes más reconocidos e importantes que ha recibido premios y reconocimientos del ranking Glassdoor como los 100 ejecutivos más importantes del mundo, además como directivo que inspira a lograr objetivos de la industria tecnológica (Gómez, 2018). Su forma de liderar ha llevado a la empresa Tesla a ser rentable y destacada en el mundo tecnológico, calificado por sus empleados como líder inspirador, inteligente, innovador, que impulsa a su equipo de trabajo a ser mejores (Branson, 2019; Bryant, 2016).

La globalización ha permitido que las empresas enfrenten nuevos retos, que les obliga adaptarse rápidamente a los cambios y exigencias mundiales. Las organizaciones han reestructurado su visión frente a la competencia, valorando e impulsando al capital humano, seleccionando personal clave con habilidades de liderazgo que impulsen el cumplimiento de objetivos (Chani, 2018; Sharma, 2019).

Al revisar literatura sobre esta temática, podemos identificar algunas de las principales habilidades de los líderes que han dado resultados positivos en las organizaciones.

Pensamiento estratégico

Colaboración

Comunicación

Inteligencia emocional

Formación de equipos de trabajo

Delegación

Resolución de conflictos

Pensamiento estratégico

Los nuevos modelos de liderazgo requieren líderes con habilidades para planear a largo plazo, pero maximizando el desempeño en un corto plazo (Kim 2016; Dumitro 2017). Precisamente, esta habilidad es el *pensamiento estratégico* que nos permite ir un paso adelante, es el camino hacia el éxito que impulsa y apoya a los talentos que quieren asumir riesgos (Pastor, 2017). La visión de este líder es global, teniendo la capacidad de entender realidades de varios sectores y mercados (Sinek, 2019). El líder con pensamiento estratégico no solo busca desarrollarse de manera individual, también promueve el desarrollo de su equipo de trabajo, impulsando la capacidad analítica de las personas (Bass, 2017; Nash 2019).

Otra de las características importantes del líder con pensamiento estratégico es persuadir a su equipo de trabajo para lograr colaboración y alinearle a su visión (Archer, 2016), sin duda, este líder se rodea de personas comprometidas, motivadas, proactivas que complementan sus capacidades de liderar (Bass, 2017). Además, este líder debe ser

creativo para proponer ideas, estrategias innovadoras, y hasta para resolver problemas internos de la compañía (Beatty, 2016).

Colaboración

Otra de las habilidades que ayuda a obtener resultados positivos en las empresas, es la *colaboración*. Un líder colaborativo es aquel que entrega resultados a pesar de los límites y barreras, es aquel que construye estrategias y alinea a su equipo de trabajo, inclusive cruzando sus propias barreras y la de la empresa (Cameron, 2016). Considerando lo expuesto, un *líder colaborativo* es pieza clave para liderar con determinación, alineando intereses, construyendo confianza y creando objetivos en conjunto (Saleem, 2017). Un líder que colabora se destaca por entregar resultados teniendo claras las limitaciones en lo funcional y organizacional.; este líder aprovecha la cultura de la empresa, así como también la experiencia, habilidades de su equipo y de los departamentos y organizaciones con los que interactúa (Laloux, 2018). Además, este líder se destaca por poseer otras habilidades que le complementan y acentúan su liderazgo, estas son:

Habilidad para conectar ideas, personas y también recursos.

Captación constante de personal, con ideas nuevas que refrescan al equipo.

Promover la colaboración estratégica y operativa desde la alta gerencia.

Manejar escenarios de debate, tomando el control para que sean constructivos (Slade, 2018; Dignan, 2019).

Comunicación

La *habilidad de comunicación* en las organizaciones es indispensable para poder transmitir adecuadamente los mensajes, objetivos empresariales y sin duda para fomentar, diálogos y acuerdos (Dignan, 2019). Los líderes son los llamados a mantener una adecuada comunicación interna que facilite la comprensión y alinee al personal de la compañía. Por este motivo, la habilidad de comunicar es necesaria en el perfil de un líder (Slade, 2018), y se

apalanca en destrezas que le permitan una participación importante, para cimentar planes de comunicación y frecuentes diálogos (Leith, 2016).

En la comunicación es vital saber expresarse y saber escuchar, así como también prestar atención, ser directo, conciso en los temas, y tener un excelente manejo sobre el lenguaje no verbal (Tang, 2019). Otra habilidad del líder al hablar de comunicación es saber establecer las estrategias comunicacionales, para eso debe considerar varios puntos como: la cultura, clima organizacional, también las políticas y valores de la compañía (Eckstein, 2018).

Para las empresas, es vital que un líder sepa comunicar la visión, misión de la compañía, esta habilidad debe manifestarse a la hora de comunicar un mensaje, para ello deberá ser siempre claro, fluido, directo, sin permitir interpretaciones (Sinek, 2019). Debe transmitir de manera activa grandes cantidades de información, manteniéndose dentro de los valores organizacionales para conectarse con el propósito, metas y objetivos (Gallo, 2019).

Formar equipos de trabajo

Los *equipos de trabajo* se forman con personas que tienen habilidades complementarias, quienes se comprometen a alcanzar una meta o propósito en común, con una visión por la que se sientan solidariamente responsables de dar un resultado positivo (Smith, 2017). Armar equipos de trabajo para obtener niveles de alto rendimiento, es sin duda una de las habilidades que destacan en los líderes (Burgess, 2017; Walls, 2016). Trabajar en equipo permite alcanzar resultados, Porque el éxito de cada empresa depende en gran medida de la comunicación, relación y el compromiso entre los empleados. Cuando trabajan en equipo, la actividad será más rápida y efectiva (Graves & Sarkins, 2018). Un líder debe facilitar la coordinación, dirección y planificación, de las tareas de tal forma que el equipo de trabajo sienta motivación para demostrar interés y esforzarse en la actividad asignada (Hayward, 2017; Siassakos, 2019).

Los equipos de trabajo se ven cada vez más como sistemas complejos, adaptativos y dinámicos (Mathieu et al., 2019). En esta perspectiva, un elemento definitorio de los equipos de trabajo es que los miembros son interdependientes y están conectados entre sí de diversas formas (Humphrey y Aime, 2014; Mathieu, Maynard, Rapp, y Gilson, 2008). En consecuencia, los investigadores han mostrado interés en comprender los patrones de relaciones, interacciones y percepciones formales e informales entre individuos en grupos de trabajo (Crawford & LePine, 2013). Tales patrones están efectivamente representados por redes sociales, donde un conjunto de actores o nodos está vinculado con un conjunto de vínculos y el patrón de esos vínculos produce una estructura particular (Borgatti & Halgin, 2011). Como hemos visto, para el trabajo en equipo, el conocimiento, la cooperación y la comunicación entre los miembros son fundamentales, la organización de los roles del equipo, el reconocimiento mutuo y el compañerismo. Asimismo, un trabajo en equipo de calidad depende de las siguientes características (Sánchez et al., 2018):

Objetivo común, es el punto de referencia de lo que el equipo quiere alcanzar. Orientarse con un objetivo genera un conjunto de creencias mutuamente acordadas entre los miembros del equipo, que luego guía sus acciones y, a su vez, los resultados (Swift et al., 2010).

Relación-Comunicación Abierta, para tener un equipo exitoso, son fundamentales los procesos de comunicación claros; es necesario contar con mecanismos formales de comunicación, boletines y reuniones que son esenciales para mantener a los empleados bien informados; de lo contrario, pueden desarrollarse rumores (Lewis et al., 2012). Las organizaciones que tienen éxito incluyen una cultura con comunicación, reflexión, retroalimentación, aprendizaje y apoyo (Stanley & Lincoln, 2016), ya que las líneas claras de comunicación están vinculadas a la satisfacción y retención de los trabajadores (Zeitlen et al., 2014).

Innovación, Liu y Shi (2009) y Han y Yang (2011) definieron el comportamiento innovador de los empleados como la creación e implementación de métodos novedosos y prácticos cuando los empleados realizan actividades relacionadas en la empresa. Li (2017) considera que el comportamiento innovador de los empleados se refiere al proceso mediante el cual los empleados descubren problemas, generan ideas innovadoras, las promueven e implementan a lo largo de la vida de la organización.

Reconocimiento y aprecio, dentro de un equipo, el estado de ánimo de los empleados se ve afectado por el reconocimiento y el aprecio de los líderes (Nembhard & Edmondson, 2006). El apoyo positivo de los líderes mejora el capital psicológico de los empleados al reconocer los logros alcanzados individualmente y a nivel colectivo (Şahim et al., 2014).

Delegación

Otra de las habilidades fundamentales de un líder es la *delegación*. Delegar a un responsable para hacer una tarea, es confiar en la persona y dejarla actuar con algún grado de autonomía y libertad (Rojas, 2018). Para manejar adecuadamente la asignación de tareas es importante que se escoja a la persona adecuada, se le proporcione los recursos necesarios para cumplir la asignación, así como información y el apoyo del líder (Urresti, 2016). Sin duda, esta es otra de las habilidades que se debe poseer, pero esta tarea se ha transformado en unos de los principales retos para un líder (Covey, 2016).

Para muchos delegar es perder el control de las actividades, no liberan esa responsabilidad y terminan realizando tareas que no les corresponde o interrumpiendo las actividades de su equipo de trabajo (Brown, 2016; Palmer, 2018; Vitello, 2016). Este control termina desmotivando a su equipo de trabajo y el líder pierde una visión global. Por lo que se recomienda crear un reporte que incluyan tareas y objetivos, esto ayudará a disminuir la

sensación de perder el control y mantendrá el progreso de las tareas de su equipo de trabajo sin que se sientan presionado (Clavelle, 2016; Matthews, 2018).

Motivación

Existen mecanismos de influencia del líder que, mediante la palabra y el ejemplo influye en la motivación de los colaboradores (Hutchinson, 2017). El líder también es visto como un dinamizador o movilizador de personas o grupos, los líderes poseen la capacidad de encaminar a las personas hacia el logro de un proyecto compartido, es en este proceso donde la motivación se convierte en su mejor aliado, pero, para ello, es imprescindible contar en todo momento con la aceptación y la participación libre de los colaboradores para alcanzar objetivos favorables al grupo (Castillo, 2016). Los líderes son responsables de contagiar ilusión al personal, de estimularlos y hacerlos crecer profesionalmente, y de propiciar un buen clima laboral (Buble et al., 2014).

La motivación es la fuerza impulsora que lleva a las personas a querer actuar, realizar o hacer algo sin presión o manipulación (Smith et al., 2015). De acuerdo con Rivai (2004), es un conjunto de actitudes y valores que afectan al individuo para lograr los objetivos específicos de acuerdo con los objetivos individuales.

Muchos directivos o líderes suponen que la motivación es un simple asunto de marketing o lo ven como un tema sin relevancia, pero los buenos líderes enfocan su atención en las necesidades humanas (Castillo, 2016). Existen dos tipos de motivación, que son motivación intrínseca y motivación extrínseca; la primera se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la satisfacción personal (Putra et al., 2015). La segunda motivación es un tipo de motivación derivada de factores externos al individuo que conducen a un resultado específico (Ryan & Deci, 2000).

Los empleados altamente motivados sirven como una ventaja competitiva para cualquier empresa porque su desempeño lleva a una organización al buen logro de sus

objetivos (Rizwan & Ali, 2010). Para ello es importante considerar que la motivación no se trata exclusivamente de la compensación económica, se ha asumido generalmente que hay dos tipos básicos de motivación interna y externa (Rheinberg & Engeser, 2018). Entre las acciones que un líder debe realizar para elevar la motivación de sus colaboradores se encuentran: el recompensar en efectivo, reconocer y elogiar o una combinación de ambos. Los esquemas relacionados con el desempeño grupal recompensan a un grupo o equipo de empleados con un pago en efectivo por lograr un objetivo acordado. Todos estos esquemas están diseñados para mejorar el desempeño de la empresa alineando los intereses de los empleados con el desempeño financiero de sus empresas (Chin-Ju, 2010). Así también hay acciones que un líder no debe realizar para no generar un mal clima laboral, y para evitar insatisfacción en los colaboradores, como: fomentar la división entre los compañeros, generar o participar en chismes, no reconocer la labor de su personal, mostrar preferencia por algún colaborador, no involucrarse en el trabajo del equipo, y cerrarse ante nuevas ideas o propuestas (Hersona & Sidharta, 2017).

El beneficio más importante de la motivación laboral es un compromiso, cuando los empleados estén satisfechos y sean productivos en el trabajo, se sentirán más leales a la empresa y se desempeñarán mejor (Naile & Selesho, 2014). Los empleados motivados están más orientados hacia la autonomía y la libertad y están más motivados en comparación con los empleados menos motivados, lo que hace que las oportunidades de desarrollo los beneficien (Arshadia, 2010; Demircioglu & Chen, 2019).

Resolución de conflictos

Los conflictos son parte de cualquier organización como resultado de las interacciones sociales (Hislop et al., 2018). No obstante, para un líder, los conflictos no resueltos pueden obstaculizar la eficacia y cooperación de su equipo, generando una disminución de la

productividad y un aumento de barreras en la comunicación interna del mismo (Iordanoglou et al., 2016).

Algunas investigaciones han buscado conceptualizar el origen de los conflictos; sin embargo, analizaremos el conflicto desde sus dimensiones cognitivas y afectivas. De acuerdo con O’neill y McLarnon (2017) el conflicto cognitivo surge por incompatibilidades percibidas con respecto a las ideas y soluciones propuestas frente a un problema en cuestión; mientras que, el conflicto afectivo surge por incompatibilidades percibidas con respecto a las personalidades e interacciones interpersonales.

Un líder competente debe ser capaz de identificar la dimensión de un conflicto y reconocer qué estrategias y/o habilidades de gestión son las más adecuadas para cada situación (Folger et al., 2021). Por lo tanto, una resolución de conflictos satisfactoria se caracteriza por cómo se establecen los límites que determinan el conflicto cognitivo y por cómo se eliminan los obstáculos emocionales en el conflicto afectivo, a medida que las partes trabajan hacia un acuerdo (Flores et al., 2018).

Actualmente, existe un enfoque que demuestra que las estrategias de gestión de conflictos pueden variar de acuerdo con los estilos de liderazgo. En ese sentido un líder puede: evitar, comprometer, colaborar-integrar, forzar-competir o suavizar-acomodar a los integrantes de su equipo ante un conflicto (Chandolia & Anastasiou, 2020). Por ejemplo, un líder transformacional puede motivar a su equipo a resolver con éxito un conflicto, mientras que, un líder pasivo con liderazgo laissez-faire puede utilizar la evitación como estrategia, ya que su estilo se caracteriza por evitar lidiar con un problema. En ese contexto, Babalola et al. (2016), a través de sus estudios recomienda a las organizaciones impulsar un liderazgo ético porque este se relaciona con el aumento de los sentimientos de eficacia de los empleados para afrontar situaciones de conflicto.

Gestión de crisis

La habilidad para resolver problemas también es indispensable durante una crisis. En la actualidad, cualquier empresa puede verse inmersa en una crisis debido al aumento de la competencia (Fleming & Zhu, 2017). Por lo tanto, los líderes deben poseer la capacidad de gestionar de manera eficaz, analítica y rápida los problemas, y a su vez, tomar decisiones asertivas que permitan evitar daños (Anderson & Sun, 2017).

Para una organización, la gestión de crisis y el liderazgo son competencias interconectadas; por lo tanto, un liderazgo sólido en situaciones de crisis es fundamental para limitar el daño a la empresa (Sommer et al., 2016). Algunos expertos aseguran que el liderazgo situacional permite afrontar eficientemente las situaciones de crisis. De acuerdo con Walls (2019) este modelo de liderazgo se caracteriza por dos diferentes tipos de comportamiento, uno orientado a la tarea y otro orientado a las relaciones interpersonales. En este contexto, durante una crisis, la práctica de un liderazgo situacional orientado a la tarea tendrá un mayor impacto positivo (Prabhakar & Yaseen, 2016). En relación con ello, se ha determinado que, en momentos de crisis, los líderes situacionales tienen un competente rendimiento y ejercen en niveles más altos las competencias del liderazgo (Wisittigars & Siengthai, 2019).

Las situaciones de crisis organizacionales, en su mayoría, suelen caracterizarse por una alta incertidumbre y presión en la toma de decisiones (Cook & Holt, 2015). Un estudio realizado en líderes y colaboradores de diversas organizaciones globales tuvo como objetivo identificar los factores de presión en la toma de decisiones de los líderes en momentos de crisis, entre los cuales se identificó la inseguridad, vulnerabilidad, alto costo, enemigos, medios, transparencia, política, partes interesadas y prejuicios (Oroszi, 2018).

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es un proceso cognitivo que da como resultado una elección, tales procesos pueden ser racionales o menos racionales, y pueden ser impulsados por conocimientos o por los propios sistemas de creencias (Hallo et al., 2020).

Un líder debe ser capaz de demostrar una conducta adecuada desde el punto de vista normativo, a través de sus acciones personales y relaciones interpersonales; así mismo, de promover dicha conducta entre sus seguidores a través de la comunicación y la toma de decisiones (Babalola et al., 2016). En ese sentido, Sultan et al. (2018) expresa que los líderes deben saber utilizar su poder e influencia para democratizar la toma de decisiones y mejorar la interacción con los miembros de su equipo. Esta toma de decisiones democrática, de acuerdo con Valverde et al. (2020), se traduce en la participación de los colaboradores con el objetivo de promover la generación e innovación de ideas, aumentar el compromiso, la productividad y el bienestar organizacional. Para Madi et al. (2018) este enfoque participativo también permite comprender mejor las circunstancias de una decisión y aumentar los conocimientos en cuanto a los factores que afectan un proceso de toma de decisiones.

Regulación e inteligencia emocional

Todos los líderes deben saber gestionar los sentimientos, deben aprender a identificar sus emociones, dirigirlas y saber utilizarlas adecuadamente para influir de una manera inteligente sobre los demás (Barling, 2017; Kelloway, 2016; Slater, 2016). Por esto, una habilidad fundamental de líder es la inteligencia emocional es saber controlar sus emociones, especialmente en momentos de alto estrés y así será la única forma que podrá manejar los conflictos de forma constructiva y que aporte a un aprendizaje (Bradberry, 2017). Los líderes que poseen la habilidad de inteligencia emocional son capaces de mover masas, encender pasiones y servir de inspiración para sacar lo mejor de cada persona (Strough, 2018, Zafra, 2016). Las características que destacan a los líderes con esta habilidad son conocerse a sí

mismo, tener autocontrol, gestionar y controlar sus emociones (Barling, 2017; García, 2016; Palmer, 2018).

Los líderes con alta inteligencia emocional se sienten motivados, incentivan la creatividad, la innovación y la perseverancia; este líder es empático, y tiene habilidades sociales que le permitirán relacionarse con los demás de forma armónica (Brown, 2016; Moshavi, 2017).

Así como se han determinado algunas competencias de los líderes, ellos también deben ser hábiles en herramientas de gestión de sus equipos.

Herramientas de gestión del desempeño

Como hemos podido observar, el líder ha tenido que desarrollar varias habilidades que le permiten tener una visión global de la organización, para dar mejores resultados. Así mismo, y para complementar esta visión, debe saber utilizar herramientas que le permitan gestionar el desempeño de su equipo de trabajo. A continuación, describiremos algunas de ellas.

Agile.

Agile nace con la necesidad de las organizaciones productoras de software por solucionar el desfase en la entrega de aplicaciones (Adrins, 2017). Estos requerimientos de software tomaban demasiado tiempo, varias empresas cancelaban y otras no estaban satisfechas con el producto final porque ya no cumplían las necesidades actuales de la compañía (Álvarez, 2018).

Finalmente, 17 líderes de software, en una reunión conocida como Snowbird se congregaron con el claro objetivo de desarrollar un software sencillo y ágil que apoyara de forma positiva a las organizaciones (Alaima, 2018). De aquí nace el concepto “ágil”, que abarca la capacidad inmediata de respuesta y efectiva frente a los cambios y entornos desconocidos (Stallman, 2018).

En el desarrollo de software Agile está direccionado en dar soluciones que parten de los colaboradores que se encargan de los proyectos y también de los que trabajan en equipo (Wesley, 2019). Este enfoque que se plantea responde al cambio y no a un plan, la colaboración con el cliente y la alimentación del software sobre documentos (Adkins, 2018).

En Recursos Humanos, la metodología Agile ha transformado profundamente la gestión del talento humano, haciendo cambios en los procesos y dando como resultado mayor capacidad de adaptabilidad, flexibilidad y enfoque en la gente, reconociendo el esfuerzo y trabajo de los colaboradores que son parte de la compañía (Denning, 2016). Otro de los atributos importantes del departamento de recursos humanos que implementa prácticas ágiles en el personal es que logra fusionar equipos multidisciplinarios y autónomos que se responsabilicen de asumir nuevos desafíos, contratar nuevos colaboradores y finalmente gestionar la capacitación (Roche, 2019).

Con la implementación de Agile en recursos humanos se debe tener nuevos roles que ayudarán a cumplir con las expectativas de los clientes internos de la compañía (Mayer, 2018). Estos roles ayudarán a los equipos a mejorar el desempeño y a ser autónomos; los roles más importantes son: entrenador ágil, desarrollador de propósito, observador de tendencias y diseñador de experiencia del empleado. Estos roles ayudan al desarrollo ágil que es necesario para mantener una empresa competitiva en una economía global digital (Sutherland, 2017).

Scrum.

Etimológicamente, la palabra scrum se deriva de scrummage, que se refiere a un grupo de individuos. Hoy en día, un scrum es un método para reiniciar el juego en el rugby. Se trata de un grupo de jugadores empaquetados juntos con la cabeza gacha. Cada jugador tiene su propia posición y tarea específicas en el scrum. Juntos desarrollan un enorme poder, que

utilizan para hacerse con la posesión del balón. Así, un scrum puede considerarse como metáfora de un equipo poderoso, con un objetivo claro (Schwaber & Sutherland, 2017).

Rising y Janoff (2000) describen Scrum como un proceso de desarrollo para equipos pequeños, que incluye una serie de breves fases de desarrollo o iteraciones (“sprints”). significativas para muchos aspectos de su trabajo, como la planificación, la programación, la asignación de tareas a los miembros y la toma de decisiones ya que el equipo tiene pleno poder para tomar todas las decisiones necesarias para lograr el objetivo (Schwaber, K. & Beedle, 2001).

Posteriormente, se amplía el significado original de scrum. Scrum es un potente marco de gestión utilizado en empresas para organizar proyectos complejos. La metodología Scrum se refiere a un proceso interactivo para gestionar el desarrollo de productos o software (Scott et al., 2016). Scrum tiene, si se aplica con diligencia, varios beneficios: costos reducidos, mejor retorno de la inversión, resultados rápidos, clientes encantados, más alegría y confianza para tener éxito en un mundo complejo (Rubin, 2012).

La Guía de Scrum indica que los equipos ágiles de Scrum tendrán los siguientes roles: Product Owner, Scrum Master y Team Development (teniendo en cuenta que el cliente siempre es tratado como un miembro del equipo). Además, también identifica el Sprint como un período corto, donde, al final de este tiempo, el equipo debe cumplir con el valor establecido al inicio del Sprint y entregar algo utilizable para el cliente. Scrum también tiene reglas bien definidas sobre cómo llevar a cabo el proyecto y su ciclo de vida, a saber, cómo la revisión, planificación, retrospectiva y Scrum diario. (Schwaber & Sutherland 2011).

La metodología Scrum consta de tres principios principales: transparencia, inspección y adaptación (Schwaber & Sutherland, 2017).

Gestión de proyectos.

De acuerdo con Kerzner (2017), un proyecto se define por la ejecución de una serie de actividades con un tiempo específico de duración y con un límite de financiamiento; estas pueden requerir de recursos humanos o no humanos y su principal objetivo es crear valor para la organización.

Por otra parte, la gestión de proyectos se encuentra caracterizada por la aplicación de un conjunto de conocimientos, habilidades, prácticas, principios, herramientas y técnicas con el objetivo de satisfacer las necesidades de un proyecto (PMBOK® Guide, 2017).

La gestión de proyectos proporciona a las organizaciones, y a sus colaboradores, el lenguaje y los marcos para definir el alcance de un proyecto, establecer las actividades, identificar los recursos y minimizar los riesgos (Boyle, 2016). En ese contexto, las prácticas y metodologías de la gestión de proyectos se basan en la cultura de la organización y determinan lo que se necesita para que las personas trabajen juntas, resuelvan problemas y tomen decisiones (Kerzner, 2018).

La gestión de proyectos requiere de un director de proyecto, quien es la persona encargada de ejercer el rol de facilitador durante cada una de las fases del proyecto (Meredith y Shafer, 2018). Para los directores de proyecto, el liderazgo es un factor clave para tener el control de sus equipos y conseguir que los integrantes quieran hacer lo que el director considere que debería hacerse (Heagney, 2016). Por lo tanto, las responsabilidades de un director de proyecto exigen de un alto nivel de competencia de liderazgo. En relación con ello, el éxito de un proyecto puede verse influenciado por las capacidades que posee el director para ayudar a su equipo a obtener los recursos que necesitan y para protegerlo de los factores externos que podrían interferir en su nivel de desempeño (Kerzner, 2017). Es decir que, las probabilidades de culminar de manera exitosa y eficiente el proyecto pueden aumentar o disminuir en base a ello.

Por otra parte, la excelencia en la gestión de proyecto también se encuentra determinada por la manera en cómo el director de proyecto utiliza los componentes de la metodología estándar de proyectos y los adapta a una metodología más flexible que se ajusta a las necesidades de cada proyecto (Kerzner, 2019).

Indicadores de gestión.

Es importante diseñar prácticas que permitan gestionar el desempeño en las organizaciones por medio de los indicadores de gestión, los cuales se basan en la planeación, acompañamiento, retroalimentación y plan de mejora (Domínguez et al., 2019).

Los indicadores son un espejo del desempeño de la organización y estos deben ser manejables y sostenibles, deben ser visibles y por lo tanto medibles y deben estar conectados a la visión y misión de la empresa y abarcar aspectos tanto internos como externos de la empresa (Gabcanova, 2012).

Es importante el uso de indicadores en las organizaciones ya que son poderosas herramientas que son la base tanto para la evaluación como para verificar el progreso de los objetivos (Pires et al., 2017). Los indicadores de gestión se convierten así en un apoyo en la medición del desempeño y por lo tanto permiten mejorarlo (Kościelniak, 2018). Este conjunto de herramientas permite obtener un registro del capital humano y saber en qué estado se encuentra la organización y así poder responder a los riesgos que toda empresa tiene (Zaripov et al., 2021).

Los enfoques de gestión deben evolucionar constantemente ya que el trabajo está en constante cambio, el objetivo es encontrar formas nuevas e innovadoras de involucrar y retener a los empleados (Changcoco, at al 2019).

Uno de los objetivos de este proyecto es desarrollar un curso autodidacta para líderes organizacionales, para ello, se ha revisado conceptos fundamentales vinculados con el diseño de cursos.

MOOC: Massive Online Open Courses

Los Massive Open Online Courses (MOOC), surgen en el año 2008 de la mano de Dave Cormier y Bryan Alexander, con la filosofía de liberación de conocimiento y el objetivo de impartir cursos y alcanzar el mayor número de estudiantes (Heinsch, 2016).

Los MOOC son cursos abiertos exclusivamente on line, dirigidos a un número ilimitado de estudiantes, de diferentes edades, conocimiento, formación, independientemente de su perfil personal, profesional, ámbito socioeconómico, ubicación geográfica, etc., (García-Peñalvo, 2017). Estos cursos pueden abarcar diversas temáticas, siendo siempre el principal objetivo que el estudiante adquiera el mejor conocimiento a través del material de esta plataforma (Duart, 2017).

Las principales características de este tipo de cursos es que el estudiante se prepara a su propio ritmo, los cursos MOOC son totalmente flexibles, facilitando de esta manera a los estudiantes para que decidan cuándo revisar el material de clase (Salmon, 2017). Sin embargo, es importante destacar que esta flexibilidad no significa baja responsabilidad, al contrario, al no contar con un tutor permanente que guíe el proceso de estudio y le dé feedback, el estudiante se siente más comprometido en aprender (Jung, 2019). Una de las ventajas de esta forma de estudio es que se puede evaluar al alumno para identificar el nivel de conocimiento adquirido y la activa participación (Downes, 2016). Como bien lo menciona Siemens, este tipo de aprendizaje incentiva a la creatividad y autonomía (Rodríguez, 2017).

Otras características que destacan a un MOOC son: la duración del curso, que no debe exceder de 4 semanas; los módulos deben ser claros y concretos; el material de apoyo son videos informativos que no duren más de cinco minutos, también hay participación en foros, pruebas del contenido, evaluaciones y ejercicios de comprensión (Barrio, 2017 y Glass, 2016).

Estrategias para diseñar cursos MOOC

El diseño de un curso MOOC se resume en 8 pasos prácticos que ayudarán a plantear una enseñanza virtual de calidad (Prasad, 2018).

El primer paso es la planeación del curso, dentro de este paso se plantea el curso, los objetivos, el alcance y la estructura que se adaptará para las clases virtuales (Lightner, 2016). Una vez claro el direccionamiento es indispensable plantearse la temática, cuántas secciones tendrá el curso, si habrá subdivisiones y de qué forma se presentará el contenido, esta estructura ayudará a clarificar desde el inicio nuestro público objetivo (Sun, 2016).

Luego de este procedimiento de debe escoger los subtemas a tratar, algunos autores recomiendan en este paso hacer un proyecto piloto, que les permita observar en producción del piloto las posibles fallas de estructura (Adak, 2017). También este proyecto piloto ayudará para definir reglas del resto de material que se publicará en el curso MOOC (Bybee, 2015). Por otra parte, se recomienda seleccionar un tema que sea muy conciso y que se maneje a la perfección (O Briend, 2017).

El curso MOOC debe estar dividido en bloques que faciliten la comprensión del estudiante, en un máximo de 4 o 5 bloques sencillos e interactivos (Abubakar, 2020). Además, los títulos del curso deben ser prácticos y específicos, lo necesario es que el usuario comprenda de forma inmediata de qué se va a tratar el curso y sin duda qué beneficios obtendrá al seguir este curso (Bada y Olusegun 2015).

Otro punto importante en el diseño de un MOOC, es hacer un Storytelling, que es un guion base que ayudará al diseñador para saber qué se debe grabar y qué no es adecuado (Boelens, 2017). Una vez realizada la estructura de un MOOC se empieza a grabar, primero un video borrador, este paso puede resultar no tan agradable, a muchos tutores no les agrada enfrentarse a una cámara (O'Briend, 2017). Se recomienda hacer varios ensayos caseros que le permita tener confianza e ir preparando el ensayo final (Boelens, 2017).

Modelo de las 5E

El modelo de las 5E, tiene como principal objetivo describir los módulos en secuencias para utilizar en los MOOC para una educación efectiva (Bybee,2015). La característica principal de este modelo es tener organizado y ordenado cada programa, permitiendo la facilidad en sus actividades y la total autonomía en la investigación (Ezugwu, 2019). De esta manera el modelo promueve una activa participación de los estudiantes (Rodriguez, 2017), logrando que esta modalidad de preparación sea interactiva, que los alumnos logren desarrollar un pensamiento crítico, así como la comunicación y colaboración (Saednia, 2017).

De acuerdo con Ahnan (2017), este modelo tiene cinco componentes que son:

Compromiso

Exploración

Explicación

Elaboración

Evaluación

El compromiso o (Engage) es el primer componente, su principal objetivo es que haya un interés del alumno, que empiece un poco de curiosidad para generar preguntas de manera espontánea, sin obligarlo (Ezugwu, 2019). Durante esta etapa se empieza a realizar preguntas y se utiliza videos que señalen el interés del alumno y que le permitan al imaginar su propia solución (Bybee, 2015).

El segundo componente tiene como objetivo experimentar, observar conexiones y buscar datos; durante esta fase es necesario que el alumno vaya trabajando en desarrollar discusiones formales, así como las prácticas y habilidades tecnológicas en la clase (Van Garderen, 2020). Para la siguiente fase, es necesario entender la interacción grupal, el uso de herramientas de tecnología, uso de materiales son básicas (Bybee, 2015).

La explicación es el componente que desarrolla nuevas habilidades y empieza a generar razonamientos (Bybee, 2015). Esta fase es sumamente importante, debido a que los alumnos trabajan con información que han recopilado, logrando ordenar sus ideas y adquiriendo un vocabulario conveniente (Van Gardner, 2020).

En esta fase de elaboración se puede trabajar en actividades que fortalezcan a esta etapa como diagramas, gráficos, exposiciones escritas y también orales. El instructor constantemente facilita retos y los estudiantes están preparados para defender su punto de vista, argumentando ya con los conceptos aprendidos (Rodríguez, 2016).

Esta última fase es la evaluación, aquí se puede medir el conocimiento adquirido, las habilidades y la forma de evaluar; la medición en esta etapa puede ser cualitativa o cuantitativa (Bastidas-Bastidas, 2019). Sin duda, el resultado será el mejor indicador para mostrar si se consiguió o no el objetivo (Bybee, 2015).

CAPITULO 2

Dinámica de la organización

La Universidad San Francisco de Quito inició sus labores en 1980. Fue un sueño de Santiago Gangotena y de Carlos Montufar y el apoyo de varias personas, por lo cual se formó la Corporación de Promoción Universitaria, donde su objetivo era la creación de la Universidad, lo que se logró en septiembre de 1988 (USFQ, s.f.).

Actualmente la Universidad está en el puesto número 1 del Ecuador y en el puesto 55 en el ranking de América Latina por QS Rankings. Cuenta con más de ocho mil estudiantes y más de 600 profesores a tiempo completo con diez colegios y más de carreras (USFQ, s.f.).

La Universidad basa su currículo en las Artes liberales, basado en sus valores que son “Bondad, Belleza y Verdad”

Misión

La USFQ busca formar individuos librepensadores, innovadores, creativos, emprendedores en el marco de las Artes Liberales y bajo sus principios fundacionales. (USFQ, s.f.).

Visión

La USFQ busca ser una Universidad de excelencia en todas sus actividades y única en el mundo dadas sus capacidades dentro de la Filosofía de Artes Liberales y sus principios fundacionales. (USFQ, s.f.).

El departamento de Recursos humanos es el área que da soporte tanto al personal administrativo como a los profesores. Es el encargado de gestionar el personal humano de la Universidad, y es responsable de los procesos de contratación, inducción, de bienestar, salud, seguridad ocupacional.

Los programas de capacitación están a cargo de Shift Academy, un departamento que busca ideas innovadoras para promover el crecimiento de la comunidad. Recursos Humanos y Shift trabajan diseñando programas de formación para docentes y personal administrativo y uno de los ejes de formación está dirigido a los líderes.

Para alcanzar sus objetivos, ofrecen talleres quincenales sobre temas diversos, relacionados con herramientas necesarias para ejercer de mejor manera su rol: al momento, se han concentrado en formación en temas legales, manejo de equipos, comunicación, herramientas de gestión otros relacionados con la gestión del talento humano.

Estas iniciativas han sido bien recibidas por los líderes, pero de acuerdo a lo que afirma el departamento de Recursos Humanos, siempre hay muchos temas por abarcar y el público es amplio y diverso. La USFQ es una organización compleja, que tiene varios tipos de líderes: hay líderes académicos, que van desde un coordinador de área, pasando por los coordinadores de carrera, hasta llegar a vicedecanos y decanos. También el

área administrativa tiene diferentes niveles de liderazgo (coordinadores, directores) y finalmente, existen líderes de equipos de investigación, como los directores de institutos de investigación.

CAPITULO 3: DESAFÍO

El Desafío

El departamento de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco de Quito considera necesario que los líderes de la institución desarrollen y ejerzan de manera continua diversas habilidades indispensables para dirigir sus equipos. Se ha identificado la necesidad de desarrollar habilidades esenciales de los líderes, como la comunicación, el feedback, la solución de conflictos, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, entre otros temas. Adicionalmente, los líderes precisan tener una amplia visión y mayor conocimiento de los procesos administrativos que se realizan en la institución.

Este proyecto está dirigido a todos los líderes de la USFQ, y en la primera etapa se enfocará en los coordinadores académicos y de carrera como primer grupo. Este grupo es importante porque el coordinador tiene un rol fundamental, trabaja de manera intensiva con los profesores, atiende a los estudiantes, resuelve problemas, elabora presupuestos, planifica cursos, evalúa a la carrera, entre muchas otras actividades. Al ser su rol tan importante, es necesario darles herramientas para que lo desempeñen de la mejor manera.

En ese contexto, con el objetivo de poder realizar un mejor análisis de los requerimientos de la institución, se entrevistó al personal del departamento de Recursos Humanos, la directora de Shift, a dos coordinadores de carrera, a la Decana de Grado y Asuntos Académicos y al director de Mejora Continua.

A partir de esos espacios de intercambio de información se obtuvo una mejor perspectiva de cómo se ejerce y caracteriza el liderazgo en la institución y se determinaron tres desafíos al momento de desarrollar el proyecto:

Desafío 1: En la USFQ no hay un solo tipo de líder.

La USFQ se caracteriza por la libertad y la diversidad de ideas y no impone a sus líderes un estilo de liderazgo o de gestión que deban ejercer. Esto implica que la formación para líderes no debe tener un estilo directivo o con “recetas” que sean aplicadas de manera uniforme.

La USFQ es la primera Universidad del Ecuador, y esto implica importantes retos a sus líderes. De acuerdo con las entrevistas realizadas con el departamento de Recursos Humanos, en la USFQ se da un cambio de líderes cada 4 o 5 años, esto deja como resultado una necesidad permanente de capacitación a los varios tipos y roles de liderazgo que se dan en la comunidad USFQ.

La USFQ al ser una de las más grandes del país cuenta con diez colegios académicos y más de 40 carreras en el pregrado y con una compleja estructura administrativa y de investigación; esto representa una gran variedad de retos para los líderes, ya que se debe trabajar con diferentes áreas del conocimiento y con equipos variados y diversos.

Desafío 2: La cultura USFQ es exigente y le gusta la personalización.

De acuerdo con las entrevistas que mantuvimos, pudimos concluir que la comunidad de la USFQ se caracteriza por preferir altos niveles de personalización en los materiales, recursos, contenidos, incluso, en las invitaciones. Por lo tanto, los contenidos y la invitación del curso deberán tener altos niveles de personalización.

Para que el curso de liderazgo sea exitoso se necesita ofrecer un programa que se ajuste a las necesidades e intereses de los coordinadores académicos; por lo tanto, el contenido de los módulos deberá basarse en las habilidades y fortalezas que requieren los coordinadores académicos en su calidad de líderes de la USFQ.

Por otra parte, la cultura de la USFQ se caracteriza también por ser exigente en cuanto a la calidad de la información; por lo tanto, se deberá utilizar exclusivamente fuentes

académicas actualizadas. Esta exigencia no solo radica en el contenido, sino también en su apariencia; por lo que es muy importante la imagen del curso, ya que la información debe exponerse de manera que resulte atractiva y fácil de comprender.

Desafío 3: A la cultura USFQ no le gusta la burocracia.

La USFQ al ser una de las más grandes e importantes universidades de Ecuador, abarca un número importante de profesores, coordinadores, personal administrativo, etc. Sin duda, tener en su nómina a más de 1000 personas, entre personal docente, administrativo y profesores a tiempo parcial, hace que existan varios procesos necesarios, que para muchos llegan a ser considerados burocracia.

Desde sus inicios, la USFQ se caracterizó por la agilidad, la libertad, la innovación y la burocracia no forma parte de su cultura organizacional, por ello, los líderes son los primeros en rechazar los papeleos y gestiones engorrosas que en ocasiones son necesarias en los procesos administrativos.

El mayor desafío es llegar a esos líderes, que son personal altamente cualificado que requiere información precisa e inmediata sin entrar en demoradas búsquedas de información.

CAPITULO 4: PROPUESTA

La Propuesta

Luego de analizar los desafíos, las entrevistas realizadas y haber conocido mejor la cultura y la realidad de la USFQ, presentamos las siguientes propuestas para enfrentar de manera efectiva los desafíos encontrados. al momento de desarrollar nuestro contenido, nuestra propuesta contiene objetivos claros a alcanzar mediante la innovación del desarrollo de liderazgo.

Propuesta 1: Enfoque en la diversidad de los líderes USFQ.

Esta propuesta de diseño de un programa para líderes estará dirigida inicialmente para los coordinadores académicos de la Universidad San Francisco de Quito. Ya se ha indicado

que existen varios tipos de líderes, con necesidades diversas y vamos a enfocarnos en este grupo, para iniciar el proyecto.

Considerando que en la USFQ no existe una sola forma de ser líder y no se exige uniformidad en los estilos de liderazgo, el curso no debe ser directivo, no debe pretender enseñar lo que se debe o no hacer para ser un buen líder; al contrario, debe enfocarse en el autoanálisis, donde cada uno se pueda hacer las preguntas necesarias para encontrar su propio estilo, sus retos y oportunidades de mejora.

La metodología del curso de liderazgo debe únicamente desarrollar espacios de reflexión, para fomentar así un proceso de crecimiento introspectivo

Para garantizar la flexibilidad y permitir que el programa se adapte a las necesidades cambiantes, este curso debe ser modular en el cual cada uno decide qué temas o qué módulos tomar.

El curso debe ser actualizado, fácil de manejar, con recursos útiles e información necesaria sobre los procesos, para que los nuevos líderes y coordinadores puedan desempeñar sus funciones adecuadamente.

Propuesta 2: Diseño y contenido ajustado a las necesidades de los líderes USFQ.

La personalización del curso iniciará en su diseño. Para ello, se incluirán y analizarán ejemplos basados en situaciones reales de los coordinadores académicos de la USFQ, de esta manera se expondrá el uso de diferentes habilidades de liderazgo y estrategias de solución.

La invitación del curso será extendida de manera personalizada. Para ello, se enviará un correo electrónico que adjunte la invitación donde se incluya el nombre del coordinador académico y, adicionalmente, manifieste que fue seleccionado para tomar el curso.

El curso brindará a los actuales y futuros coordinadores un contenido actualizado y relevante proveniente de buenas fuentes. Se abarcarán diversos temas relacionados con las

habilidades que requieren desde sus perfiles de líderes, así también, como las actividades administrativas y académicas que desempeñan como coordinadores.

Adicionalmente, el curso contendrá ejercicios y ejemplos basados en la realidad de sus puestos. Por esto, una forma de evaluar el aprendizaje será a través de la simulación de una situación contextualizada en la que se analizarán aspectos relevantes desde sus funciones.

Es importante que los coordinadores sientan que este curso está personalizado y dirigido hacia ellos y su diseño debe ser atractivo a nivel visual, así como altamente interactivo.

Propuesta 3: Comunicar procesos de manera sencilla y atractiva.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se puede concluir que el área administrativa de la USFQ busca estrategias para comunicarse con los coordinadores y darles acceso a las herramientas y la información que necesitan para hacer su trabajo: el objetivo es que puedan acceder a la información con un solo clic.

Actualmente, se utiliza una intranet llamada Hubi, que es un repositorio de documentos, información útil y sistemas necesarios para el trabajo cotidiano. Pero los entrevistados identificaron la necesidad de tener contenido dinámico, atractivo y fácil de acceder sobre los procesos administrativos y la información que necesitan conocer quienes tienen puestos de liderazgo. El material que proponemos utilizar son gráficos, videos, infografías, que le permitan a quien busca información acceder directamente a lo que requiere consultar.

Con estas nuevas herramientas, los coordinadores ahorrarán tiempo de búsqueda, recursos y acceder a información necesaria de manera sencilla.

Estructura y detalle de actividades a realizar en el curso de formación para líderes.

A continuación, presentamos la estructura propuesta del curso y de la herramienta para dar a conocer a los coordinadores los elementos clave de su rol en la Universidad.

Estructura del curso: contenidos y módulos

Tabla 1

Módulo 1: Introducción y bienvenida al curso

	Introducción al Liderazgo
Objetivos	Que los coordinadores realicen un proceso introspectivo sobre lo que desean lograr con su equipo de trabajo.
Actividad 1	Video de Bienvenida al módulo.
Actividad 2	Videos sobre estilos de liderazgo y realizar debate o foro acerca del tipo de liderazgo que practican habitualmente.
Actividad 3	¿Qué significa para mi ser un líder?, junto con infografías.
Actividad 4	Aprende teorías modernas de motivación y liderazgo.
Actividad 5	El reto de liderar colegas: lectura Herding Tigers.
Actividad Práctica	Autoevaluación en el cual deben aplicar todos los conceptos aprendidos en el transcurso del módulo.

Leyenda del modelo de las 5E: Engage, Explore & Explain, Elaboration & Evaluation

Tabla 2

Módulo 2: Habilidades del líder

	Introducción al Liderazgo
Objetivos	Tener un plan concreto para seguir aplicando su capacidad de adaptación a situaciones como líderes y de esta manera conseguir mayor adaptación sin problemas y alcanzar su máximo potencial.
Actividad 1	Video de Bienvenida al módulo
Actividad 2	Presentar una guía de navegación en la que conste una infografía para que se familiaricen con el módulo en cuanto a los

	temas a tratar y una autoevaluación para tener en cuenta sus conocimientos iniciales sobre el tema.
Actividad 3	Definición de las habilidades de un líder, mediante presentación y ejemplos reales.
Actividad 4	Evolución de las habilidades de liderazgo y cómo influyen en la actualidad.
Actividad 5	Ejercicio práctico, como una situación contextualizada y test que les ayude a identificar que habilidades de liderazgo posee cada uno de los participantes para ponerlo en práctica en su vida laboral.
Actividad Práctica	Quiz, en el cual deben aplicar todos los conceptos aprendidos en el transcurso del módulo.

Leyenda del modelo de las 5E: Engage, Explore & Explain, Elaboration & Evaluation

Tabla 3

Módulo 3: Herramientas prácticas para líderes USFQ

	Introducción
Objetivos	Identificar las ventajas del uso de herramientas de gestión de desempeño.
Actividad 1	Video de Bienvenida al módulo.
Actividad 2	Estudio de caso: Se presentará un video que exponga los antecedentes de una organización con un problema específico de gestión de desempeño. Posteriormente se expondrán alternativas de solución mediante el uso de herramientas de gestión de desempeño.
Actividad 3	¿Qué herramientas puedo usar para una correcta gestión de desempeño? Situación contextualizada de una historia referente al tema.
Actividad 4	¿Qué herramientas puedo usar para una correcta gestión de proyecto? Trabajar en un blog.
Actividad 5	¿Cómo usar los indicadores de gestión? Trabajar en un webquest.
Actividad Práctica	Quiz que evalúe las diferencias entre las herramientas de gestión de desempeño y los principales procedimientos de la gestión de proyecto.

Leyenda del modelo de las 5E: Engage, Explore & Explain, Elaboration & Evaluation

Tabla 4:*Módulo 4: El Manual del Coordinador Académico*

	Introducción
Objetivos	Que el nuevo coordinador cuente con la información necesaria para cumplir a cabalidad todas sus funciones en su puesto asignado.
Actividad 1	¿Que debe saber un coordinador académico?
Actividad 2	¿Con que áreas se relaciona un coordinador?
Actividad 3	¿Cuáles son las funciones de un coordinador?
Actividad 4	¿Cuál es el proceso de contratación de profesores civiles y profesores con relación de dependencia?
Actividad 5	Conoce los requisitos y formularios que debe llenar y ser entregados por los profesores.

Legenda del modelo de las 5E: Engage, Explore & Explain, Elaboration & Evaluation

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha analizado y determinado que la práctica del liderazgo requiere de un conjunto de diferentes habilidades para las personas que, dentro de sus responsabilidades laborales, deben coordinar y direccionar las actividades de equipo. Es importante mencionar que el liderazgo, como teoría, tiene más de cien años de estudio. En relación con ello, las nuevas investigaciones manifiestan que, aparte de las teorías tradicionales, como el liderazgo transformacional y transaccional, es necesario tomar en cuenta los valores, la moral y la ética. Por otra parte, la práctica del liderazgo de servicio es considerado como el estilo de liderazgo del futuro ya que tiene en cuenta las necesidades de todos los integrantes de un equipo, promoviendo un mayor compromiso laboral por parte de ellos.

Independientemente del estilo de liderazgo que se ejerza, los líderes deben ser capaces de influir de forma positiva sobre el comportamiento de su equipo, para así, poder alcanzar resultados satisfactorios. Por lo tanto, un líder debe caracterizarse por la constante práctica de determinadas habilidades que son esenciales para un eficiente liderazgo, entre las que se destacan: pensamiento estratégico, colaboración, comunicación, inteligencia emocional, formación de equipos de trabajo, motivación, delegación y resolución de conflictos.

Por otra parte, para las organizaciones también es importante contar con líderes que conozcan herramientas para gestionar adecuadamente el desempeño de sus equipos. Entre estas herramientas, podemos encontrar los indicadores de gestión, la planificación y gestión de proyectos, las metodologías Scrum y Agile.

Los líderes también necesitan conocer a mayor detalle los procesos administrativos para gestionarlos adecuadamente y evitar reprocesos.

El objetivo de este trabajo fue crear un curso autodidacta para los líderes de la Universidad San Francisco de Quito, que incluya conceptos y herramientas útiles, que sea flexible, modular y actualizado. Para desarrollar el proyecto y conocer mejor las necesidades de la organización, se realizaron entrevistas con el departamento de Recursos Humanos, coordinadores y directores de área.

Se elaboró una propuesta de los cuatro primeros módulos de un curso autodidacta de liderazgo, y se entregó contenido interactivo con información de procesos y responsabilidad de los coordinadores académicos.

REFLEXIÓN PERSONAL

“Sé quién en verdad eres. Descubre tus talentos y tu propósito en la vida. Esto te llevará a hacer lo que amas y porque haces las cosas con amor, obtendrás lo que necesitas”

(E.Fromm)

Quise empezar con esta frase con la cual me identifiqué plenamente, durante este tiempo de aprendizaje comprobé que cuando amas lo que haces todo se vuelve más fácil. Y es, pensando de esta manera que empecé a estudiar esta hermosa carrera que me ha traído alegrías, dolores de cabeza y muchos, muchos aprendizajes.

Recuerdo como si fuera ayer, cuando tomé la decisión de estudiar Psicología y Recursos Humanos. Trabajaba de asistente del departamento de recursos humanos, la Gerente del área era una persona muy estricta y con carácter fuerte, nos decían departamento de recursos inhumanos, me molestaba que nos llamaran así, pero entendí el porqué. Cuando había problemas de personal siempre me preguntaban primero que hacer, y luego yo les ayudaba a escalar a la gerente con las soluciones, en este proceso me di cuenta, que me gustaba mediar, escuchar a las personas, buscar soluciones, incentivar su crecimiento y hasta utilizar un poco de psicología, pero me faltaba preparación académica para llegar donde me visionaba. Es así, como decidí empezar a estudiar psicología. A partir de ese momento, fui fortaleciendo mi experiencia con los estudios, llegando a complementarlos para sacar el mejor provecho y crecer en el área que amo pertenecer.

La psicología, me ha ayudado en diferentes campos de mi vida, en el trabajo ha fortalecido mi conocimiento para manejar desde otra perspectiva las relaciones laborales, estrechar vínculos profesionales, comprender los diferentes comportamientos humanos (Le Bon, 2018). En mi vida personal, la psicología ha logrado que entienda la conducta de las

personas y la mía propia, obtener mejor salud mental, adquirir hábitos conductuales saludables, entre otros (Ciccarelli, 2019).

Todo este proceso de aprendizaje me ha llevado a descubrir mis talentos, habilidades y dones para enfocarme en mi propósito personal y lograr mis metas.

El camino sigue siendo largo, hoy subo un escalón más y desde aquí puedo ver que hay más escaleras de aprendizaje y conocimiento, pero lo que marca la diferencia en este proceso es que amo lo que hago.

Gracias, gracias, gracias.

REFERENCIAS

- Abubakar, R. (2020). Challenges in the online component of blended learning: A systematic review. *Computers & Education*, 144-180.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103701>
- Adak, S. (2017). Effectiveness of Constructivist approach on academic achievement in science at secondary level. *Educational Research and Reviews*, 12(22), 1074-1079.
<https://doi.org/10.5897/ERR2017.3298>
- Adak, S. (2017). Effectiveness of Constructivist approach on academic achievement in science at secondary level. *Educational Research and Reviews*, 12(22), 1074-1079.
<https://doi.org/10.5897/ERR2017.3298>
- Adkins, L. (2018). *Coaching Agile Teams*. Red Het.
- Adrins, L. (2017). *Coaching Agile Teams*. Commons.
- Ahnan, T. (2017). *Las MOOC y la educación superior*. Patria
- Alaima, M. (2018). *Método de vanguardia*. Oasis.
- Álvarez, A. (2018). *Agile como solución en tiempos de cambio*. Baquiana.
- Anderson, M. y Sun, P. (2017). Reviewing leadership styles overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Review*, 19(1), 76-96.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Archer, D. (2016). *El Rol del liderazgo estratégico*. Punto Rojo.
- Arshadia, N. (2010). Necessary need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 5(January), 1267-1272. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.273>
- Ata, A. (2019). Symbolic potential and business sustainability. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1699299>

- Babalola, M., Stouten, J., Euwema, M. y Ovadje, F. (2016). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063.
<https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Bada, S., & Olusegun, S. (2015). Constructivism learning theory: A paradigm for teaching and learning. *Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 66-70. <https://doi.org/10.9790/7388-05616670>
- Barling, R. (2017). *Influence of Personality and Intelligence*. Medaka.
- Barrio, G. (2017). Metodología de producción para el desarrollo de contenidos audiovisuales y multimedia para MOOC RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(1), 183- 203. <http://dx.doi.org/10.5944/ried.20.1.16691>
- Basar, U. Sigri, U. y Basim, N. (2020). Transactional Leadership En Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (Eds), *A handbook Leadership style* (pp.102-125). Cambridge Scholars.
- Bass, J. (2016). *Pensamiento estratégico 2.0*. Red Hen
- Bass, J. (2017). *Strategic Thinking: build the foundation for your plannin*. Ibuku
- Bastidas-Bastidas, D. (2019). Adaptación del modelo 5E con el uso de herramientas digitales para educación: propuesta para el docente de ciencias. *Revista Científica*, 34(1), 73-80. <https://doi.org/10.14483/23448350.13520>
- Baykal, E. (2020). A Model on Authentic Leadership in the Light of Hope Theory. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/odusobiad>
- Bayram, A. y Geyland, A. (2020). Servant Leadership En Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (Eds), *A handbook Leadership style* (pp.149-165). Cambridge Scholars.
- Beatty, P. (2016). *Pensamiento estratégico, la integración de los sentidos*. Akal.
- Bejarano, D. (2018). *Cinco habilidades para liderar con éxito una compañía*. Temis.

- Bickes, M. y Yilmaz, C. (2020). Leadership Theories. En Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (Eds), *A handbook Leadership style* (pp. 1- 34). Cambridge Scholars.
- Biermeier-Hanson, B., Wynne, K., Thrasher, G. y Lyons, J. (2021). Modeling the Joint Effect of Leader and Follower Authenticity on Work and Non-Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 155(2), 140–164. <https://doi.org/10.1080/00223980.2020.1857673>
- Boelens, R., (2017). Four Key Challenges to the design of: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 22, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2017.06.001>
- Borgatti, S. y Halgin, D. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Boyle, G. (2016). *Design Project Management*. Routledge.
- Bradberry, T. (2017). *Emotional intelligence*. Dedalus.
- Branson, R. (2019). *The Virgin Way*. Castle Publishing.
- Brown, S. (2016). *Emotional intelligence*. Sterling. Publishing.
- Brown, T. (2016). *Delegating work*. Sterling.
- Bryant, A. (2016). *Lessons from Leading: How to Create a Culture of Innovation*. Oasis
- Buble, M., Juras, A., y Matic, I. (2014). The relationship between managers leadership styles and motivation. *Management*, 19(1), 161-193. Recuperado el 1o de marzo de 2021, de https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=183968
- Burgess, A. (2017). *La clave y el éxito en las organizaciones*. Caligrama.
- Bybee, R. (2015). *The BSCS 5E Instrucciona Model. Creating Teachable Moments*. NSTA.
- Cameron, P. (2016). *Skills to wok colaboraty*. Millennium
- Castillo, H., y Cabrera, V. (2016). Efectos de liderazgo y motivación: [Trabajo final de grado]. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf

- Chandolia, E. y Anastasiou S. (2020). Leadership and Conflict Management Style are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 10(1), 455-468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Changcoco, R., Cole, M., y Harlow, J. (Eds.). (2018). *Focus on Them: Become the Manager Your People Need You to be*. American Society for Training and Development.
- Chani, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral*. (Tesis de doctorado). Repositorio UIDE. Facultad de Ciencias.
- Chin–Ju, Tsai. (2010) High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.
<https://doi.org/10.1080/09585190600878121>
- Ciftci, G. (2020). Autentic Leadership En Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (Eds), *A handbook Leadership style* (pp.198-230). Cambridge Scholars.
- Clavelle, H. (2016). *Liderazgo y delegación: Estilos de dirección*. Overol.
- Cook, M. y Holth. M. (2015). Crunch Time: When Leadership Matters Most. *Journal of Commerce and Trade, Society for Advanced Management Studies*, 10(1), 41-47.
Recuperado el 18 de marzo de 2021, de
<https://ideas.repec.org/a/jct/journal/v10y2015i1p41-47.html>
- Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *International Journal of Business Administration*, 8(6). Recuperado el 5 de abril de 2021, de
<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/12216/7490>
- Covey, S. (2016). *Delegar adecuadamente*. Corimbo.

- Crawford, E. y LePine, J. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of task work and teamwork. *Academy of Management Review*, 38(1), 32-48.
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0206>
- Demircioglu, M. y Chen, C. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36(1), 51-60. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.008>
- Denning, S. (2016). *Cultura Agile y Recursos Humanos*. Americana.
- Derindag, F. (2020). Transformational Leadership En Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (Eds), *A handbook Leadership style* (pp. 84-103). Cambridge Scholars.
- Deshwal, V. y Ali, M. (2020). Una sistemática Revisión de varios Teorías de liderazgo. *Shanlax Internacional Revista de comercio*, 8(1), 38-43.
<https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Dignan, A. (2019). *Brave*. Rodale Press.
- Domínguez, E., Perez, B., Rubio, A. y Zapara, M. (2019) A taxonomy for key performance indicators management. *El Sevier*. 64, 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>
- Downes, S. (2016). *The Quality of Massive Open Online*. Fistera.
- Duart, J., Roig-Vila, R., Mengual-Andrés, S. y Maseda Durán, M. (2017). La calidad pedagógica de los MOOC a partir de la revisión sistemática de las publicaciones JCR y Scopus (2013-2015). *Revista Española de Pedagogía*, 75(266), 29-46.
<http://dx.doi.org/10.22550/REP75-1-2017-02>
- Dumitro, P. (2017). *Habilidades que un líder tiene que desarrollar*. Amayaco.
- Eckstein, N. (2018). *The Persuasive Communications*. Slect.
- Espinal, T. (2017). *La renovación del liderazgo una tarea complicada*. Dideli.
- Ezugwu, E. (2019). Comparative analysis of 5Es constructivist instructional and lecture methods on SS1 student's achievement in biology. *International Conference of*

- Education. Recuperado el 28 de marzo de 2021, de
<http://ice2019.oum.edu.my/assets/document/ICE2019.pdf>
- Fiaz, M., Ikram, A. y Su, Q. (2017). Estilos de liderazgo y motivación de los empleados; perspectiva desde una economía emergente. *Developing Areas*, 146.
- Fleming, R. y Zhu, F. (2017). The role of corporate management in an effective crisis management program. *Archives of Business Research*, 5(6), 48-58.
<https://doi.org/10.14738/abr.56.3316>
- Flores, H., Jiang, X. y Manz, C. (2018). Intra-team conflict: the moderating effect of emotional self-leadership. *International Journal of Conflict Management*, 29(3), 424-444. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2017-0065>
- Folger, J., Poole, M. y Stutman, R. (2021). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. (9a ed.). Routledge.
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*, 4, 117-128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Gallo, C. (2019). *The communication secrets*. Simmons.
- García, E. (2016). *Emotionally*. Roddale.
- García-Peñalvo, F. & Blanco, Á. & Sein-Echaluce, M (2017). Los MOOC: un análisis desde una perspectiva de la innovación institucional universitaria. *La Cuestión Universitaria*, 9, 117-135.
- Ghasabeh, M., Soosay, C. y Reaiche, C. (2015). El papel emergente del liderazgo transformacional. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
<https://doi.org/10.1353/jda.2015.0090>
- Glass, C. (2016). Who takes MOOCS. *New Directions for Institutional Research*, (167), 41–55. <https://doi.org/10.1002/ir.20153>
- Gómez, R. (2018). *Tesla and Elon Musk*. Red Hen.

- Graves, L. y Sarkins, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*. 196(2), 576-587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>
- Hallo, L., Nguyen, T. y Gorod, A. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, 8(1), 5. <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Han, Y. y Yang, B. (2011). Real-life leadership, psychological capital and employee innovation behavior: the role of leadership member exchange. *Manag. World* 12(10), 78–86. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Hayward, R. (2017). *Equipos de trabajo eficientes*. Alba.
- Heagney, J. (2016). *Fundamentals of Project Management*. (5ta. ed.). AMACOM.
- Heinsch, R. (2016). *MOOC un nuevo escenario de enseñanza y aprendizaje*. Sage.
- Hersona, S. y Sidharta, I. (2017). Influence of leadership function, motivation, and work discipline on employee's performance. *Journal of Applied Management*, 15(3), 530 – 531. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.03.18>
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las habilidades del líder*. Hiriyappa.
- Hislop, D., Bosua, R. y Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations*. (4a. ed.). Oxford University Press.
- Hoch, J., Bommer W., Dulebohn J. y Wu, D. (2016). ¿El liderazgo ético, auténtico y de servicio explica la variación por encima y más allá del liderazgo transformacional? Un metaanálisis. *Revista de gestión*. 2016; 44 (2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hughes, R. (2017). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. Anagrama.
- Humphrey, S. E., y Aime, F. (2014). Team microdynamics: Toward an organizing approach to teamwork. *Academy of Management Annals*, 8(2), 443–503. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.904140>

- Hutchinson, S. (2017). *Leadership, effective performance*. Recuperado el 13 de mayo de 2021, de file:///C:/Users/kmi-1/Downloads/liderazgo.pdf
- Iordanoglou, D., Tsakarestou, B., Tsene, L., Ioannidis, K. y Leandros, N. (2016, junio 1). Leadership Skills for Future Young Leaders and Startup Founders. University – Industry Interaction Conference, Amsterdam, The Netherlands.
- Jensen, U., Andersen, L., Ladergard, B., (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 183 - 195.
- Jung, E., Kim, D., Yoon, M., Park, S., & Oakley, B. (2019). The Influence of instructional design on learner control, sense of achievement, and perceived effectiveness in supersize MOOC course. *Computers & Education*, 128, 277-388. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.10.001>
- Kelloway, C. (2016). The effects of intelligence on job performance and satisfaction for the research. Spinifex.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. (12va. ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2018). *Project Management. Best Practices*. (4ta. ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management*. (3ra. ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kim, W. (2016). *Blue Ocen Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Hachete Livre

- Kościelniak, H. (2018). Key performance indicators of social media in enterprise management. *Polish Journal of Management Studies* 2018, 18 (2), 176-184.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.14>
- Laloux, F. (2018). *Reinvent Organization*, Rosetta.
- Leith, W. (2016). *Communication and Social Skills*. Boreal.
- León, G., Orellana, B. y Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100027
- Lewis, J., Packard, T. y Lewis, M. (2012). *Management of human service programs*. Cengage Learning.
- Li, F. (2017). Research on the influence mechanism of psychological capital on employees' innovative behavior. *Financial Problem Res.* 12, 138–143.
<https://doi.org/10.3969/j.issn.1000-176X.2017.12.020>
- Lightner, C. (2016). A blended model: Simultaneously teaching a quantitative course traditionally, online, and remotely. *Interactive Learning Environments*, 24(1), 224-338. <https://doi.org/10.1080/10494820.2013.841262>
- Liu, Y. y Shi, J. (2009). Research on the interaction effect of organizational innovation climate and incentive preference on employees' innovative behaviors. *Manag. World* 10(4), 88–101. 10.3389 / fpsyg.2019.01803
- Lord, K. (2019). EcuRed. Recuperado el 10 de abril de 2021, de https://www.ecured.cu/index.php?title=Lord_Kelvin&oldid=3457059
- Madi, S., El Talla, S., Abu-Naser, S. y Al Shobaki, M. (2018). The dominant pattern of leadership and Its Relation to the Extent of Participation of Administrative Staff in Decision-Making in Palestinian Universities. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2(7), 20-43. Recuperado el 11 de marzo de

2021, de

<http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/bitstream/handle/123456789/314/IJAMSR180704.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mathieu, J., Gallagher, P., Domingo, M. y Klock, E. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17-46.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007:

A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>

Matthews, H. (2018). *Liderazgo para sostener procesos*. Anagrama.

Mayer, R. (2018). Metodología Agile: por qué revolucionará la forma de trabajo en tu empresa. *Revista de ciencia y tecnología*, 54, 23-28.

McCleskey J. (2014) Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership. *Journal of business Studies Quarterly*, 5(4), 2152-1034. Recuperado el 2 de abril de 2021, de

https://www.researchgate.net/publication/272353199_Situational_transformational_and_transactional_leadership_and_leadership_development

Meredith, J. y Shafer, S. (2018). *Project Management. A Strategic Managerial Approach*. (10ma. ed.). Wiley.

Moshavi, B. (2017). *Transformational Leadership and Emotional Intelligence*. Brower.

Munfaqiroh, S., Mauludin, H. y Suhendar, A. (2021). The influence of transformational Leadership on Employee job satisfaction with organizational commitment as intervening variable. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1).

- Recuperado el 10 de abril del 2021, de
<http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/18270/14154>
- Naile, I. y Selesho, J. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 177- 178. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n3p175>
- Nash, J. (2019). *Pensamiento estratégico*. Caligram
- Nathan, E. Mulyadi, R. Sendjaya, S. Dierendonck, D. Liden, R. (2019) Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Nembhard, I. y Edmondson, A. (2006). Making it safe:the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J. Organ. Behav.* 27, 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- O’Briend, K. (2017). Metaliterary as Pedagogical Framework for Learner-Centered Design in Three MOOC Platforms: Connectivist, Coursera and Canvas. *Open Praxis*, 9(3), 267-286. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.9.3.553>
- O’neill, T. y McLarnon, M. (2017). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*. 28(4), 378-394.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- Oroszi, T. (2018). A preliminary analysis of high-stakes decision-making for crisis leadership. *Journal of Business Continuity y Emergency Planning*, 11(4), 335-359.
- Pachón, T. (2017). *El líder y el liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo*. Alias.
- Palmer, D. (2018). *El temor a delegar*. Red Hard.
- Pastor, C. (2017). *Liderazgo en negocios y pensamiento estratégico*. Gunis
- Peñarreta, D. (2016). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica*. L’editorial.

- Pires, A., Morato, J., Peixoto, H., Botero., Zuluaga, L. y Figueroa, A. (2017). Sustainability Assessment of indicators for integrated water resources management. *Science of The Total Environment*, 578, 139-147. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2016.10.217>
- PMBOK® Guide. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. (6ta. ed.). Project Management Institute, Inc.
- Prabhakar, G. y Yaseen, A. (2016). Decision-making styles and leadership: evidence from the UAE. *International Journal of Management Development*, 1(4), 287-306. <https://doi.org/10.1504/IJMD.2016.083582>
- Prasad, P. (2018). Unfamiliar technology: Reaction of international students to blended learning. *Computers & Education*, 122, 92-103. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.03.016>
- Putra, E., Cho, S. y Liu, J. (2015). Extrinsic and Intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Reserch*, 17(2), 228-241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Rheinberg, F. y Engeser, S. (2018). Intrinsic Motivation and Flow. In: Heckhausen J., Heckhausen H. (eds) *Motivation and Action*. Springer, Cham. 11(3), 579-622. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_14
- Rising, L. y Janoff, N. (2000). The Scrum Software Development Process for Small Teams. *IEEE Software*, 17(1), 26-32. <http://dx.doi.org/10.1109/52.854065>
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rizwan, Q. y Ali, U. (2010). Impacto de la recompensa y el reconocimiento en la satisfacción laboral y motivación. Un estudio empírico de Pakistán. *Revista internacional de negocios y gestión*. Recuperado el 1 de abril de 2021, de www.ccsenet.org/ijbm
- Roche, J. (2019). *El rol Agile Coaching*. (Tesis de doctorado). Recuperado el 12 de marzo de 2021 Repositorio Roche.

- Rodriguez, A. (2017). MOOC: Hacia una perspectiva integral. *Revista ciencia y tecnología*, 69, 23-33.
- Rodriguez, S. (2016). Making and the 5E Learning Cycle. *Science teacher*, 86, 48-55.
https://doi.org/10.2505/4/tst18_086_05_48
- Rojas, M. (2018). *La delegación y el liderazgo*. Océano.
- Rubin, K. (2012). *Scrum esencial: una guía práctica para el proceso ágil más popular*. Wesley.
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saednia, R. (2017). *El futuro de las MOOC*. Ocean
- Şahin D., Çubuk, D. y Uslu, T. (2014). The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital. *Emerg. Markets J.*, 3(6), 1–28. <https://doi.org/10.5195/emaj.2014.49>
- Saleem, T. (2017). *Las ocho claves del líder colaborativo*. Encuentro.
- Salmon, G., Pechenkina, E., Chase, A. & Ross, B. (2017). Designing Massive Open Online Courses to take account of participant motivations and expectations. *British Journal of Educational Technology*, 48, 1284-1294. <https://doi.org/10.1111/bjet.12497>
- Sánchez, I., Pérez, Y., & Gómez, S. T. (2018). *Leadership and work management. In Improvement teams and tools*. Havana.
- Scott, E., Rodriguez, G., Soria, A. y Campo, M. (2016). Towards better Scrum learning using learning styles. *Journal of Systems and Software*, 111(10), 242-253.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.10.022>
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. Creative Commons.

- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. The definitive guide to Scrum: the rules of the game. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Schwaber, K. y Beedle, M. (2001). *Agile software development with Scrum*. Prentice Hall.
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide - The definitive guide to Melee*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
- Sharma, R. (2019). *The Leader Who Had No Title*. Rodale Press
- Siassakos, D. (2019). *Leaders and teamwork*. Alianza.
- Sinek, S. (2019). *Cómo los grandes líderes te motivan a actuar*. Nórdica
- Slade, B. (2018). *Emotional intelligence and Leadership*. Editions.
- Slater, S. (2016). *Emotional competencias*. Kane Miller
- Smith, K. (2017). *Efectividad, eficiencia y eficacia en equipos de trabajo*. Group Dynamics
- Sommer, S., Howell, J. y Hadley, C. (2016). Keeping positive and building strength: the role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group and Organization Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Stallman, R. (2018). *Qué es la metodología agile*. Punto Rojo.
- Stanley, T. y Lincoln, H. (2016). Improving organizational culture – the practice gains. *Practice: Social Work in Action*, 28(3), 199-212. <https://doi.org/10.1080/09503153.2015.1087491>
- Strough, C. (2018). *Emotional intelligence and business success*. Mercier.
- Sultan, Y., Al Shobaki, M., Abu-Naser, S. y El Talla, S. (2018). The Style of Leadership and Its Role in Determining the Pattern of Administrative Communication in Universities- Islamic University of Gaza as a Model. *International Journal of Academic*

- Management Science Research (IJAMSR), 2(6), 26-42. Recuperado el 11 de marzo de 2021, de <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2018/06/IJAMSR180602.pdf>
- Sun, J., (2016). The effect of the flipped classroom approach to Open Course Ware instruction on student's self-regulation. *British Journal of Educational Technology*, 48(3).
<https://doi.org/10.1111/bjet.12444>
- Sutherland, J. (2017). Estamos en la era de lo ágil. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 29, 22-28.
- Swift, M., Balkin, D. B. y Matusik, S. F. (2010). Goal orientations and the motivation to share knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 378- 393.
<https://doi.org/10.1108/13673271011050111>
- Tang, D. (2019). *Las empresas y las personas a colaborar*. Combel .
- Tang, F. (2019). *Methods of communication*. Rodale.
- Urresti, A. (2016). *La importancia de delegar funciones*. Alianza.
- Valverde, M., Torres, M. y Lucia, A. (2020). Participative decision-making amongst employees in a cross-cultural employment setting: evidence from 31 European countries. *European Journal of Training and Development*, 45(1), pp. 14-35.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0184>
- Van Garderen, D., Decker, M., Juergensen, R., y Abdelnaby, H. (2020). Using the 5E Instructional Model in an Online Environment with Pre-service Special Education Teacher. *Journal of Science Education for Students with Disabilities*, 23(1).
Recuperado el 24 de marzo de 2021, de
<https://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1111&context=jsesd>
- Vitello, S. (2016). Alcances y límites de la delegación de las funciones. *Revista de investigación*, 26-38.

- Walls, E. (2019). The Value of Situational Leadership. *Community practitioner*, 92(2), 31-33.
Recuperado el 23 de marzo de 2021, de <http://nrl.northumbria.ac.uk/38415/>
- Walls, K. (2016). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Brancroft.
- Wesley, A. (2019). *Estudio comparativo de metodologías*. Lumen.
- Wisittigars, B. y Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881-896.
<https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>
- Yagil, D. y Oren, R. (2021). Servant Leadership, Engagement, and Employee Outcomes: The Moderating Roles of Proactivity and Job Autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 58–67. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>
- Zafra, E. (2016). Are emotional intelligent workers also more empathic. *Select*.
- Zaripov, N., Murakaev, I. y Ryapukhin, A. (2021). Development of the Organization's Key Performance Indicators System in Order to Improve the Effectiveness of Its Human Capital and Risk. *TEM Journal*, 10(1), 298-302. <https://doi.org/10.18421/TEM101-37>
- Zeitlen, W., Augsberger, A., Auerbach, C. y McGowan (2014). A mixed-methods study of the impact of organizational culture on workforce retention in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 38,36-43. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2014.01.004>