

1-1-2006

Criterios curriculares que promueven la formación en liderazgo en INPAHU

Carlos Rene Jimenez Castañeda
Universidad de La Salle, Bogotá

Ricardo Rojas López
Universidad de La Salle, Bogotá

Yeisd Alberto Serrato Álvarez
Universidad de La Salle, Bogotá

Elizabeth Toro Urbano
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_docencia

Citación recomendada

Jimenez Castañeda, C. R., Rojas López, R., Serrato Álvarez, Y. A., & Toro Urbano, E. (2006). Criterios curriculares que promueven la formación en liderazgo en INPAHU. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_docencia/564

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias de la Educación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Docencia by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**CRITERIOS CURRICULARES QUE PROMUEVEN LA FORMACIÓN EN
LIDERAZGO EN INPAHU**

CARLOS RENÉ JIMÉNEZ CASTAÑEDA
RICARDO ROJAS LÓPEZ
YESID ALBERTO SERRATO ÁLVAREZ
ELIZABETH TORO RUBIANO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
BOGOTÁ D.C.
2006

CRITERIOS CURRICULARES QUE PROMUEVEN LA FORMACIÓN EN
LIDERAZGO EN INPAHU

CARLOS RENÉ JIMÉNEZ CASTAÑEDA
RICARDO ROJAS LÓPEZ
YESID ALBERTO SERRATO ÁLVAREZ
ELIZABETH TORO RUBIANO

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Docencia

Director
Dr. PEDRO NEL ZAPATA CASTAÑEDA
Doctor en Educación. Universidad Nacional
Magíster en Docencia de la Química. Universidad Pedagógica Nacional
Especialista en Docencia y Epistemología de las Ciencias. Universidad Javeriana
Licenciado en Química. Universidad Pedagógica Nacional

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
BOGOTÁ D.C.
2006

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, .D.C Octubre de 2006

DEDICATORIA

*A nuestras esposas y esposo:
Quienes con su paciencia y amor
Permitieron llevar a cabo
Esta hermosa labor
Investigativa*

*A nuestros hijos:
Daniela y Carlos Andrés
Daniel,
Katherine y Ginna Paola*

AGRADECIMIENTOS

A:
*Nuestros colegas y maestros,
Compañeros y amigos
a la División de formación avanzada de la Universidad de la Salle
A Pedro Nel y María Luz Delia
Quienes de una u otra forma
Aportaron su grano de arena
En el arduo proceso de
Investigación*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE ANEXOS	
LISTA DE FIGURAS	
RESUMEN	
INTRODUCCION	18
1. PRELIMINARES	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 JUSTIFICACION	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
2. MARCO TEORICO	23
2.1 CURRICULO	23
2.1.1 Concepciones del currículo	23
2.1.2 Perspectivas del Currículo	26
2.1.3 El Currículo en el contexto legal colombiano	28
2.1.4 El currículo en el contexto de la educación superior	29
2.1.5 Modelo Curricular en Inpahu	31
2.1.5.1 Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica de la Educación Superior	32
2.1.5.2 Configuraciones del proceso de formación de los profesionales	32
2.1.5.3 Macrodiseño Curricular	33
2.1.5.4 La evaluación del proceso de formación de los profesionales	34
2.1.5.5 Estructura Curricular	35
2.1.5.6 El sistema de conocimientos	36
2.1.5.7 Sistema de Créditos Académicos	36
2.1.5.8 Las Competencias en el Modelo Curricular de INPAHU	37
2.2. LIDERAZGO	39
2.2.1 Conceptos del liderazgo	41
2.2.2 Enfoques del liderazgo	44
2.2.2.1 Enfoque de rasgos	44
2.2.2.2 Enfoque de comportamiento (conductual)	46

2.2.2.3 Enfoque situacional o de contingencia	51
2.2.2.4 Enfoque Transformacional	52
2.2.3 Componentes del Liderazgo	53
3. DISEÑO METODOLOGICO	56
3.1 REVISION TEORICA	58
3.2 ANALISIS INSTITUCIONAL	59
3.2.1 Población objeto de estudio	59
3.2.2 Determinación de la muestra	59
3.2.3 Aplicación de la Muestra	59
3.2.4 Duración del programa académico	60
3.2.5 Ciudad donde funciona	60
3.2.6 Bases legales	60
3.2.7 Muestra Estudiantil	60
3.2.8 Muestra Administrativa	60
3.2.9 Muestra Sector Productivo	61
3.3 CATEGORIAS DE ANALISIS	61
3.4 PROCEDIMIENTOS TÉCNICAS ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	63
3.4.1 Elaboración de instrumentos	63
3.4.2 Aplicación de Instrumentos	65
3.4.3 Tabulación de información y traslado a base de datos	65
3.4.4 Elaboración de Informe	65
3.5 RESULTADOS / PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS	65
3.5.1 Relacionados con la generación de conocimiento y o nuevos Desarrollos tecnológicos	66
3.5.2 Conducentes al fortalecimiento de la capacidad científica Institucional y/o nacional	66
3.5.3 Dirigidos a la apropiación social del conocimiento	66
3.5.4 Impactos esperados	66
3.5.5 Comunicación y divulgación de resultados	67
4. ANALISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS	67
4.1 CONCEPTUALIZACIONES DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	67
4.1.1 Concepciones generales	67
4.1.2 El liderazgo como una habilidad	68
4.1.3 El Liderazgo como una forma de influir	69
4.1.4 El liderazgo como capacidad y eficacia	70
4.1.5 El liderazgo y la creatividad	70

4.2 DIAGNOSTICO DE LAS CONCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO EN EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN INPAHU. COMUNIDAD ACADÉMICA – SECTOR PRODUCTIVO - ESTUDIANTES	71
4.2.1 Análisis de las concepciones sobre liderazgo del personal Académico administrativo de Inpahu	72
4.2.1.1 Concepciones de Liderazgo	72
4.2.1.2 Características del Liderazgo	73
4.2.1.3 Importancia del Liderazgo de acuerdo con las organizaciones	75
4.2.1.4 Criterios institucionales para la formación en liderazgo	76
4.2.1.5 La formación en Liderazgo en Inpahu	78
4.2.2 Análisis De Las Concepciones Sobre Liderazgo Del Sector Productivo	85
4.2.2.1 Concepciones sobre el Liderazgo	86
4.2.2.2 Características del Liderazgo	87
4.2.2.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones	88
4.2.2.4 Cultura de desarrollo en liderazgo por parte del sector productivo	90
4.2.2.5 Percepción del liderazgo de los egresados de INPAHU	93
4.2.2.6 Requerimientos del sector productivo para la formación en liderazgo	94
4.2.3 Análisis De Las Concepciones Sobre Liderazgo De Los Estudiantes De La Carrera De Tecnología En Administración De Empresas En Inpahu.	95
4.2.3.1 De las concepciones del liderazgo	98
4.2.3.2. Propuesta de formación en liderazgo en Inpahu	99
4.2.3.3 El Liderazgo en el Plan de Estudios	101
4.2.3.4 Fines en la formación del liderazgo	102
4.2.3.5 Características del Liderazgo	104
4.2.3.6 La formación en Liderazgo en Inpahu	106
4.2.3.7 Metodologías para la formación en liderazgo	108
4.2.3.8 Requerimiento del sector productivo para la formación en liderazgo	109
5. ANALISIS DEL LIDERAZGO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.	111
5.1 RELACION DE CURRÍCULO, FORMACIÓN Y LIDERAZGO EN INPAHU	111
5.1.1 La práctica docente en la formación del liderazgo	115
5.1.2 El aprendizaje del liderazgo en la organización	116
5.1.3 Las características del liderazgo como elementos esenciales en los Procesos de formación	116
6. PROPUESTA DE CRITERIOS CURRICULARES QUE PROMUEVEN LA FORMACION EN LIDERAZGO	121
6.1 ANÁLISIS DE CRITERIOS	121
6.2 PROPUESTA DE CRITERIOS CURRICULARES	121
6.2.1 En la Misión de Inpahu	121
6.2.2 En la Visión de Inpahu	122
6.2.3 En el Proyecto Educativo Institucional	123

6.2.3.1 Aspectos que determina en la actualidad el PEI en INPAHU	123
6.23.2 Propuesta de Lineamientos para la formación en liderazgo, como elemento fundamental en el Proyecto Educativo de Inpahu	127
6.2.4 En el modelo pedagógico de Inpahu	132
6.2.5 En el Plan de estudio de la Carrera de Administración de Empresas	132

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1

Formato de Encuesta Estructurada para Estudiantes de Administración de Empresas de Inpahu

Anexo 2

Formato de Entrevistas Focales Semiestructuradas para Funcionarios Académico administrativos de Inpahu

Anexo 3

Formato de Entrevistas Focales Semiestructuradas para Gerentes de Mipymes.

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Estructura de Macrodiseño Curricular en Inpahu	33
Figura 2 Estructura de las configuraciones en la formación de Profesionales en Inpahu	34
Figura 3 Estructura del modelo curricular por competencias de Inpahu	35
Figura 4 Rejilla Administrativa	49
Figura 5 Fases de relación entre el administrador y los subordinados Planteado por Hersey y Blanchard	51
Figura 6 Guía de Estudio	62
Figura 7 Concepciones de liderazgo por parte de los estudiantes	99
Figura 8 Como se da la propuesta de liderazgo en Inpahu	100
Figura 9 Ubicación del liderazgo en el plan de estudios de Inpahu	102
Figura 10 Fines en la formación del liderazgo en Inpahu	103
Figura 11 Características del liderazgo en Inpahu	104
Figura 12 Consideración de Liderazgo de los estudiante	106

Figura 13		
Formación en Liderazgo impartida en Inpahu		107
Figura 14		
Metodología para la formación en liderazgo en Inpahu		108
Figura 15		
Requerimientos del sector productivo para la formación en liderazgo		109

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Elementos de Habilidad Humana	38
Tabla 2 Requisitos de Habilidad en la formación del liderazgo	38
Tabla 3 Conceptos de Liderazgo	41
Tabla 4 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu Sobre liderazgo	72
Tabla 5 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre características del liderazgo	74
Tabla 6 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre importancia del liderazgo en la organización	75
Tabla 7 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre las directrices institucionales para la formación en liderazgo	76
Tabla 8 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre la implementación de directrices para la formación en liderazgo	78
Tabla 9 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre el modelo curricular implementado en Inpahu	79
Tabla 10 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre la relación entre el modelo curricular y la formación en Liderazgo de los estudiantes de Inpahu	80
Tabla 11 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre los criterios que se tienen en cuenta para la formación en liderazgo	

para que aporte a las organizaciones.	83
Tabla 12 Análisis de entrevistas a personal administrativo académico de Inpahu sobre el perfil de liderazgo de los egresados de Inpahu	84
Tabla 13 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre liderazgo	86
Tabla 14 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre las características relevantes del liderazgo	87
Tabla 15 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre la importancia del liderazgo en la organización	88
Tabla 16 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre la cultura del desarrollo del liderazgo	90
Tabla 17 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre los hábitos que impulsan el liderazgo	91
Tabla 18 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre las directrices para la formación en liderazgo	92
Tabla 19 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre experiencias con estudiantes de Inpahu en el perfil del liderazgo	93
Tabla 20 Análisis de entrevistas a empresarios representantes del sector productivo sobre propuestas de requerimientos para la formación en liderazgo	94
Tabla 21 Concepciones de liderazgo estudiantes de Administración de Empresas De Inpahu	98
Tabla 22 Concepciones sobre la propuesta curricular de los estudiantes de Administración de empresas de Inpahu	100

Tabla 23		
Ubicación del liderazgo en el plan de estudios de Inpahu		101
Tabla 24		
Fines en la formación del liderazgo en Inpahu		103
Tabla 25		
Características para la formación en liderazgo en Inpahu		104
Tabla 26		
Análisis sobre las características del liderazgo		105
Tabla 27		
Si los estudiantes de Inpahu se consideran líderes		106
Tabla 28		
Metodología para la formación en liderazgo en Inpahu		107
Tabla 29		
Requerimientos del sector productivo para la formación en liderazgo		108

RESUMEN

Los procesos de formación en la educación superior se plantean en Colombia a partir de las pautas señaladas por el Estado y desde los presupuestos consagrados en la Ley General de Educación, acordes con las propuestas curriculares y metodológicas de que propone cada institución educativa. En tal sentido, cada entidad diseña las estrategias que considera pertinentes para el fortalecimiento y privilegio de algunos conocimientos de orden general y básico, disciplinar y del ejercicio profesional.

Observando el proceso de formación académica que propone la Institución Universitaria INPAHU, institución que enmarca su accionar en el contexto de la educación superior tecnológica, basa su modelo educativo en la formación por Competencias Profesionales, planteando cinco (5) ejes curriculares básicos, así como el desarrollo de cinco (5) competencias básicas, donde se destaca la competencia socio-humanística, que se desarrolla en dos (2) asignaturas encaminadas a la formación en liderazgo.

Propone la institución universitaria, la formación de profesionales con espíritu emprendedor, capaces de adaptar, aplicar y transferir sus conocimientos a sus áreas de competencia y ajustarse a las nuevas condiciones empresariales y a la realidad del país. Los profesionales de INPAHU, una vez culminan sus estudios estarán en capacidad de aportar soluciones a los problemas de la sociedad así como al desarrollo personal y colectivo de la Nación.

En éste sentido, se consideró significativo identificar los *criterios curriculares* que le permiten a la Fundación Escuela Superior Profesional INPAHU, formar en liderazgo, específicamente a los estudiantes de la Carrera de Tecnología en Administración de Empresas, quienes por su estructura académica, tienen una relación directa con el fortalecimiento y desarrollo de ésta habilidad.

Sobre la premisa arriba planteada, se considera pertinente y como un aporte a los estudios de la maestría en docencia, identificar los *criterios curriculares* que promueven o pueden promover la formación en liderazgo de los estudiantes de Administración de Empresas de la Fundación Escuela Superior Profesional INPAHU y presentar una propuesta de diseño curricular que permita la formación en liderazgo a los estudiantes.

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación fue DESCRIPTIVA PROPOSITIVA, logrando sus resultados en tres etapas: etapa inicial basada en las concepciones de los expertos sobre liderazgo y currículo, en segundo lugar y utilizando como instrumentos la encuesta y entrevista estructuradas, se logró establecer la concepción de la comunidad académica de Inpahu sobre el currículo y el liderazgo. Finalmente, se realizó un análisis que permitió identificar las

características más relevantes del liderazgo para poder estructurar el proceso de formación a través de la propuesta curricular.

Palabras clave: liderazgo, currículo, criterios curriculares, formación.

INTRODUCCION

En diferentes círculos y foros académicos en los que se propone la presentación de un modelo de profesional que responda a las demandas de la cambiante realidad colombiana y del mundo, un punto en el que se converge es la idea que se tiene de que en su gran mayoría, los profesionales recién egresados no proponen ideas nuevas, no generan mayores expectativas para el sector productivo y que adolecen de liderazgo. La respuesta de la universidad, ante la separación de la academia y los empresarios, es la de formar profesionales aptos para ser empleables o ser formadores de empresa; enfilan sus baterías a convertir a los nóveles profesionales en jóvenes emprendedores, creadores de empresas que al cabo de unos pocos años terminan siendo avasalladas o absorbidas por la competencia.

Ante tal perspectiva y ante la posibilidad de convertir al profesional en un individuo adaptable a las circunstancias del cambiante mundo empresarial, surge la idea de preparar a nuestros estudiantes no para el empleo sino para ser empleables, a convertir a esos profesionales del futuro en gestores de su propio desarrollo y dinamizadores del desarrollo de las instituciones, capaces de ser guías, adalides y jalonadores de procesos productivos.

Surge entonces la idea del *líder*, de formar un profesional que sea el ejecutor de las ideas arriba planteadas y quien se encargará de forjar una nueva cultura organizacional en la que la universidad y la empresa sea una sola institución que contribuya al desarrollo económico y social del país.

En éste orden de ideas, el presente trabajo desarrollado por el método descriptivo propositivo de investigación, se encamina a determinar qué criterios curriculares contribuyen a promover la formación en liderazgo de los estudiantes de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas de INPAHU.

Para dar solución a este planteamiento, se empezó por definir los nuevos derroteros de formación del profesional, se establecen diferentes concepciones acerca del liderazgo de diferentes autores, identificando las características comunes en cada uno de ellos, de tal manera que permitan la creación de un juicio o concepción, lo más generalizado posible de lo que significa un líder y a su vez identificar los elementos posibles para su formación.

Adicionalmente se tomaron algunos conceptos relacionados con el currículo, estableciendo que para este grupo investigador, el currículo son todas las intenciones y objetivos que toman lugar en una escuela con la finalidad de alcanzar las metas de aprendizaje en el alumno que la misión de la institución busca, con un enfoque real y práctico.

Desde las diferentes concepciones acerca del líder que empiezan por preguntar si éste posee habilidades que son adquiribles y desarrollables, pasando por quienes consideran que las capacidades del líder siempre han permanecido estables y que la diferencia está en la comprensión de qué es, cómo se aprende y cómo se aplica, hasta definir un sinnúmero de recetas que proponen elaborar un componente de atributos físicos y morales; se ha visto al líder desde el liderazgo como parámetro objeto y propósito en la formación del desarrollo humano en las universidades o centros educativos donde se han venido planteando diferentes teorías en pro y en contra de la formación de líderes.

Se involucraron los diferentes actores que de una u otra manera intervienen en el proceso de formación de los nuevos profesionales, siendo éstos los estudiantes, sus docentes, las directivas institucionales, la academia y el sector productivo del país; quienes con sus conocimientos y experiencias pudieron presentar diferentes conceptos sobre el liderazgo y el currículo, dentro del esquema de INPAHU.

A través de encuestas estructuradas y entrevistas focales, se obtuvo la información que fue analizada en consenso, logrando los resultados que condujeron a establecer los elementos básicos y los criterios curriculares para la formación en liderazgo dentro del currículo de Inpahu; que tales lineamientos como eje de formación en Inpahu se circunscriben en la visión, misión, el PEI y los principios institucionales, el Modelo Curricular, Modelo Pedagógico y el Plan de Estudios, los cuales se analizan desde lo axiológico, lo antropológico, lo pedagógico, lo didáctico y lo sociológico.

Principales referentes bibliográficos

FUENTES G, Homero Calixto. Didáctica de la Educación Superior. Talleres Gráficos de Inpahu. 2001.

GIMENO S., J. El currículum: una reflexión sobre la práctica. Madrid: Morata. 1988.

KEMMIS, Stephen, El currículo: Más allá de la teoría de la reproducción. Madrid Morata. 1998.

HELL RIEGEL, Don. JACKSON, Susan y SLOCUM, John. Administración un enfoque basado en competencias. Editorial Thompson. Novena Edición. 2002.

CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2000.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen diferentes concepciones acerca de liderazgo y su relación con el líder, algunos consideran que las habilidades del líder son adquiribles y desarrollables, mientras otros, asumen que las capacidades del líder siempre han permanecido estables y que la diferencia está en la comprensión de qué es, cómo se aprende y cómo se aplica. Este es uno de los propósitos en la formación del desarrollo humano en las universidades o centros educativos donde se han venido planteando diferentes teorías en pro y en contra de la formación de líderes.

Igualmente se puede afirmar que el concepto de liderazgo se ha venido estudiando y desarrollando desde hace muchas décadas a través de la historia y aún así, en el mundo hay escasez de líderes que administren las grandes necesidades de estos tiempos difíciles. Esta circunstancia exige a la academia encontrar elementos que contribuyan a la generación de verdaderos líderes, quienes siempre se han venido capacitando en forma repetitiva, coercitiva y sin la aplicación de ejercicios prácticos que permitan tener una mayor visión de su entorno, las tendencias de los mercados mundiales y los cambios tecnológicos, frente a su propio contexto.

En éste orden de ideas, para efectos del desarrollo de la investigación, surge la pregunta encaminada a determinar los criterios curriculares que promueven la formación en liderazgo, en el contexto tecnológico y especialmente en los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de INPAHU, así como determinar una propuesta curricular que promueva la formación liderazgo, que habilite a los estudiantes para enfrentar este mundo cambiante y globalizador, dando respuesta al siguiente interrogante:

¿Qué criterios curriculares promueven la formación en liderazgo de los estudiantes de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas de INPAHU?

1.2 JUSTIFICACION

En el quehacer diario de las instituciones educativas, en el ejercicio de la labor docente y sus relaciones dentro de la academia, resulta común encontrar el tema del emprendimiento como una cualidad a desarrollar en la simiente de nuevos profesionales de los cuales, se espera aporten al país su sapiencia, capacidad para resolver los conflictos que les propone el día a día y propongan acciones efectivas que generen desarrollo económico y social.

El concepto de emprendimiento se ha asimilado con la idea de la concreción de proyectos, donde una persona tendrá o habrá adquirido esta cualidad si ha convertido un prospecto en un proyecto concreto, sea este una empresa o cualquier organización social que le reporte réditos y que genere algún tipo de innovación y/o empleo.

A partir de las anteriores apreciaciones y con ocasión de la Maestría en Docencia, se pensó en la posibilidad de establecer un mecanismo articulador entre el obrar de la academia y las organizaciones empresariales tendiente a formar administradores de empresas, hombres y mujeres capaces de dirigir los diferentes sectores de la economía con proyección internacional, con compromiso para encontrar nuevos mercados en el mundo globalizado, quienes partiendo de su propio contexto logren el verdadero cambio hacia el desarrollo. Formar líderes empresariales que se proyecten desde cualquier posición en la que se encuentren, sea como creadores de empresa o como gestores empresariales, dinamizadores y jalonadores de progreso.

En este sentido, no es posible hablar de líderes dinamizadores de cambio, si no se encuentra un elemento común que permita generar ejes de formación consecuentes con esas mismas necesidades y que permitan al líder orientar sus proyectos en beneficio del mismo sector, del país y porque no, del mundo.

Con el planteamiento de un nuevo modelo curricular de formación por competencias en liderazgo en INPAHU, se está contribuyendo a que la academia genere una herramienta que permita a los nóveles profesionales, ingresar al mercado productivo con una nueva visión de contextos mundiales, calificados para la empleabilidad y capaces de adaptarse al cambio.

En éste sentido, la presente investigación aporta un elemento fundamental en los procesos de formación que apoyan tanto a las instituciones de educación superior, como a las empresas del sector productivo, lugar último en donde los estudiantes aplican los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en la institución de educación.

Se presenta una propuesta académica que parte del concepto de capacitar para el liderazgo, desde la condición de líder y dentro de un enfoque holístico en el que

prepare un escenario que permita una visión a futuro y se ejercite y practique el liderazgo dentro de una organización donde el ambiente creado estimule a los individuos a contribuir de manera efectiva y presente propuestas resolutorias frente a los cambios.

Adaptarse al cambio significa desarrollar habilidades y actitudes frente a las nuevas circunstancias, en las que el individuo adopta diferentes posturas que le permitan continuar con su statu quo. Aquí es donde marca diferencia la figura del líder que ante lo cambiante de la situación genera ambientes confiables y determina la dirección estratégica adecuada para la organización. Así, la capacitación en liderazgo creará ambientes que estimularán a quienes ven esos cambios como un desafío y oportunidad que permitan obtener mejores resultados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de criterios curriculares que promuevan la formación en liderazgo para los estudiantes de la carrera de tecnología en administración de empresas de INPAHU

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceptualizar las características generales y particulares que determinan el liderazgo en las organizaciones, a partir del análisis de la revisión documental de textos e investigaciones.
- Diagnosticar las concepciones sobre liderazgo en la comunidad académica de Inpahu, conformada por estudiantes, personal académico administrativo relacionados con el programa de Administración de Empresas, y representantes del sector productivo que han vinculado laboralmente estudiantes y / o egresados de la institución; mediante el empleo de encuestas estructuradas y entrevistas semi-estructuradas.
- Analizar el liderazgo como proceso de formación de los estudiantes, frente a los criterios curriculares de Inpahu, mediante la comparación del marco conceptual y el diagnóstico de las concepciones derivadas de la aplicación de los instrumentos recolectores de información.

2. MARCO TEORICO

2.1 CURRICULO

2.1.1 Concepciones del currículo³

Inicialmente podemos afirmar que la palabra *Currículo*, atendiendo a su origen etimológico, significa “carril” o “senda”, de donde podemos inferir inicialmente que el currículo es lo que nos da dirección o sentido, una senda por la que se orienta y dirige el proceso de la enseñanza y aprendizaje siguiendo un método o estrategias pre-determinadas.

Una referencia más reciente sobre el currículo se encuentra en los albores del siglo XVII, en las universidades de Leiden y Glasgow donde se presenta como un programa que refleja los planteamientos que en el ámbito político, social y religioso introduce el calvinismo, con relación a la ética de la eficacia y el rigor en las sociedades protestantes de la época.

Al mencionar el término *currículo*, se percibe la idea del contenido de un curso, de la programación de una oferta académica, de la organización de unas experiencias de aprendizaje o de un plan de estudios. No obstante, tal significación no nos induce per sé en el compromiso de planificar, desarrollar y lograr efectivamente que los alumnos aprendan.

El *Currículum* puede apreciarse en dos sentidos: Como curso, itinerario de estudios y como curso de vida, prevaleciendo la primera concepción sobre la segunda, aunque actualmente se ha rescatado la idea de currículo como el conjunto de experiencias vividas tanto en el aula como fuera de ella pero dentro del ámbito de una institución educativa.

En el proceso de conceptualización del currículo, se pueden encontrar apreciaciones tales como que el currículo es un plan para proveer conjuntos de oportunidades de aprendizaje que permitan a una población alcanzar ciertas metas generales y objetivos específicos o como el conjunto de cursos en los que se establecen unas experiencias de aprendizaje para impartir los conocimientos, principios, valores, y destrezas a través de una educación formal

El currículo, también es apreciado como un instrumento que orienta el desarrollo humano integral, expuesto, en sus fundamentos y estrategias a partir de competencias o habilidades, así se observa el currículo como: “un plan de estudios que sobre la base de unos fundamentos o racional, organiza el contenido

³ KEMMIS, Stephen, El currículo: Más allá de la teoría de la reproducción. Madrid Morata. 1998

o material en forma secuencial y coordinada para facilitar la elaboración de actividades de enseñanza aprendizaje y lograr unas metas u objetivos...”⁴

“Como curso de vida” **Pérez G.**⁵, define el currículo como "el relato del conjunto de experiencias vividas por los profesores y alumnos bajo la tutela de la escuela... un proyecto educativo en construcción permanente".

La expresión currículo se ha sido utilizado en las últimas décadas en la teoría educativa, como el marco conceptual para entender y precisar la educación como ámbito y fenómeno de la realidad educativa, dando lugar a planteamientos imprecisos y ambiguos.

Gimeno⁶, en su libro "El currículum: una reflexión sobre la práctica", realiza una ordenación de definiciones, señalando que el currículum puede analizarse desde cinco perspectivas diferentes, así:

- Desde la perspectiva de su funcionalidad social, relación entre la sociedad y la escuela.
- Como proyecto o plan educativo, integrado por diferentes aspectos, experiencias y orientaciones.
- Como expresión formal y material de un plan educativo que debe presentar bajo una estructura determinada sus contenidos y orientaciones.
- Desde la perspectiva de quienes se refieren al currículum como campo práctico.
- Desde la perspectiva de quienes se refieren al currículo como un tipo de actividad discursiva, académica e investigadora, sobre los temas propuestos.

Las apreciaciones enunciadas conducen a observar el currículo desde los objetivos contenidos y formas de enseñanza a través de los cuales se difunden ideas, prepara, instruye e interviene en el proceso de desarrollo de una persona y se le forma como un ser humano integral. El Currículo, es concebido entonces como el medio posibilitador de construcción, producción y creador de conocimiento dentro del campo de la educación y en tal sentido es el resultado y el reflejo de la aplicación de un pensamiento o teoría, donde la educación es el resultado de lo que se debe enseñar y lo que se puede aprender desde el contexto de la sociedad donde se forma el individuo.

⁴ VILLARINI, Ángel R. El currículo orientado al desarrollo humano integral, universidad de Puerto Rico, Biblioteca del Pensamiento Crítico, San Juan, Puerto Rico 1997

⁵ PEREZ G., A. ¿Qué son los contenidos de la enseñanza?". En J. Gimeno y A. Pérez: Comprender y transformar la enseñanza. Madrid: Morata. 1992.

⁶ GIMENO S., J. El currículum: una reflexión sobre la práctica. Madrid: Morata. 1988

Las acepciones del término hacen necesario precisar desde qué ángulo o perspectiva se describirá el proceso, para así limitar su significación. Currículo, tal y como se ha anotado, incluye los contenidos, los propósitos y las formas de enseñanza que potencian aprendizajes, ya sea desde la planificación como desde la realidad interactiva.

Cuando se habla de currículo en términos de perspectivas, se le aprecia desde un contexto o una faceta del mismo, se refiere a la malla de significados que se establecen a partir de los principios, la misión y las metas que delimitan su acción y precisan las diversas opciones que se reconocen en la selección y organización del conocimiento estimado como legítimo o institucional.

Desde este punto de vista, el currículo constituye una manifestación de la concepción de hombre y de sociedad en que se funda. Es, en sí, un proyecto de vida y por consiguiente allí se materializa la escala de valores que se quieren privilegiar en la comunidad educativa. El currículo, entonces, está lejos de ser sólo un documento en el que se declaran las aspiraciones del sistema.

El currículo implica en su especificidad, una connotación sociocultural y la enseñanza el reflejo de una intencionalidad que define el modelo pedagógico que es el que propone el plan y el desarrollo curricular, en desconocimiento de las comunidades educativas.

Observado así, el currículo constituye una manifestación de la concepción de hombre y de sociedad que le sustenta. Es, en sí, un proyecto de vida y, por consiguiente, en él se plasma la jerarquización de valores que se quieren privilegiar en la comunidad educativa. El currículo, entonces, está lejos de ser sólo un documento en el que se declaran las aspiraciones del sistema.

El currículo, como instrumento posibilitador de un proyecto de vida, constituye un sistema generador de conocimiento y de acción humana, con presencia, al unísono, de un modo u otro, de un sistema de reproducción de los mismos.

Por otro lado, Casarini (1999, p. 18) identifica cuatro caminos distintos que las teorías curriculares pueden seguir:

El currículo:

- Como suma de exigencias académicas o estructura organizada de conocimiento.
- Como base de experiencias de aprendizaje
- Como sistema tecnológico de producción

- Como reconstrucción del conocimiento y propuesta de acción: el puente entre la teoría y la práctica

Desde nuestra percepción, el currículum se debe estudiar más como campo que se nutre de las investigaciones con la necesidad de implementar un discurso muy práctico sobre la naturaleza de la educación tal y como se lleva a cabo mediante el trabajo en los centros educativos; es un debate sobre cómo educar en la práctica. Con toda seguridad, se trata de una materia ante la que los profesores no pueden permanecer indiferentes.

Al igual que los diversos autores mencionados anteriormente, existe en nuestro consenso un interés en lo real y un enfoque práctico de lo que al currículum acontece. Tenemos un gran interés en los que sucede en la escuela y en la práctica.

Seguidos de esta línea, proponemos como definición de currículum:

Son todas las intenciones, objetivos que toman lugar en una escuela con la finalidad de alcanzar las metas de aprendizaje en el alumno que la misión de la institución busca. Por lo tanto, consideramos como parte del currículum:

- Intenciones Educativas
- Objetivos académicos
- Actividades de Aprendizaje
- Medios de Socialización
- Misión y Filosofía de la Institución
- Normas de Disciplina institucional
- Plan de Estudios
- Tira de Materias

2.1.2 Perspectivas del Currículo⁷

Las perspectivas del currículo hacen referencia a los marcos teóricos y a las diversas dimensiones a partir de los cuales se elaboran, entre otras: Académica, Técnica, Práctica y Holística.

En la **perspectiva académica del currículo**, el obrar se centra en la conservación del conocimiento acumulado, en preservar los conocimientos adquiridos y en su repetición, sea desde la óptica de sus contenidos como desde la estructura que lo identifica como cuerpo del saber. La enseñanza es un proceso de “transmisión de conocimientos” que implica la transferencia de la

⁷ Tomado de: Cardone Julia Romero. Revista Enfoque Educativos Vol.1 N° 1 1998, Departamento de Educación Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Chile

cultura acumulada, el docente en un especialista disciplinar en la que maneja ciertos contenidos que debe transmitir, convirtiéndose en el único portador del conocimiento y los alumnos en receptores de datos que debe interiorizar.

En la **perspectiva técnica del currículo**, el principio orientador, es la eficiencia del sistema de enseñanza, lo que se traduce en la aplicación de preceptos basados en resultados de investigaciones y con fundamento empírico. La enseñanza apunta, fundamentalmente, a una reproducción del conocimiento y de la acción humana, en términos de una efectiva capacitación. El docente es un diseñador, con experiencia en el quehacer y el estudiante con un ritmo de aprendizaje propio, es sometido a determinados estímulos e incentivos, los que han sido seleccionados, organizados y configurados en medios estimados como válidos y confiables, para que responda según su propia velocidad de aprendizaje.

La **perspectiva práctica del currículo**, parte del establecimiento de un modelo desarrollador de conocimiento a partir de la “críticidad”, esto es, la interacción entre valores dados y una interpretación de significados. Aquí el currículo es el instrumento que posibilita la toma de decisiones fruto de la responsabilidad de los propios actores educadores, desde su óptica de docente profesional, capacitado para seleccionar y organizar la cultura por transmitir, sobre la base de criterios contextualizados.

En este contexto, la enseñanza es el resultado de un proceso permanente de aprehensión de significados y el docente se convierte en un comunicador de contenidos preocupado por el desarrollo de pensamientos

Por último, **perspectiva holística del currículo**, es la percepción integral de la dinámica del conocimiento y la acción humana. Esta perspectiva centra su plan de acción desde el desarrollo humano y por tanto se ha de involucrar a un proyecto de sociedad y a un proyecto de cultura

Cuando se habla de currículo en términos de perspectivas, se le aprecia desde un contexto o una faceta del mismo, se refiere a la malla de significados que se establecen a partir de los principios, la misión y las metas que delimitan su acción y precisan las diversas opciones que se reconocen en la selección y organización del conocimiento estimado como legítimo o institucional.

Así las cosas, formarán parte del currículo: Los propósitos educativos, objetivos académicos, actividades de aprendizaje, medios de socialización, misión y filosofía de la Institución, normas de Disciplina institucional, plan de estudios y todo lo que acontece a los alumnos dentro de la institución y es significativo en su aprendizaje. En términos generales, el currículo se refiere a lo que es un programa educativo.

2.1.3 El Currículo en el contexto legal colombiano

Hasta ahora se ha observado que el currículo lo constituyen todas las acciones, propósitos, objetivos que adopta una institución educativa para alcanzar las metas de aprendizaje que se espera logren sus estudiantes.

Tales contenidos no recogidos en los procesos de formación de los profesionales y que su reconocimiento en los postulados de la Constitución Política hacen referencia a la actividad docente, la autonomía universitaria, la enseñanza, la función social de la educación y la responsabilidad del Estado en el cumplimiento de los cometidos del servicio público de la educación⁸.

Los preceptos de orden constitucional han sido desarrollados a través de la Ley General de Educación, en la que se dispone que cada establecimiento de enseñanza debe definir su propio Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el que garantice la formación integral del educando y en el que se consagren los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión. (Ley 115 de 1994, artículo 73).

Destaca la norma, que cada proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

La Ley General de Educación define el *Currículo* como: "...conjunto de **criterios**, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional." (Ley 115 de 1994, artículo 76).

Para la definición del PEI, las instituciones de educación son autónomas y pueden organizar las áreas fundamentales de conocimiento, definir materias optativas, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

Dispone el artículo 78 de la Ley General de Educación que el Ministerio de Educación Nacional diseñará los *lineamientos generales* de los procesos curriculares y conforme con ellos establecerá su plan de estudios particular que determine los objetivos por niveles, grados y áreas, la metodología, la distribución del tiempo y los criterios de evaluación y administración.

⁸ Constitución Política Nacional de Colombia. Artículos 67 al 74

Así el currículo, se constituye en un instrumento a través del cual se materializa la labor educativa, por tanto, su diseño junto con su desarrollo congruente se convierten en los principales ingredientes para generar una educación de calidad y garante de los objetivos propuestos. El currículo por tanto, se debe presentar como una estructura flexible, adaptada y pertinente con el medio.

En su presentación coherente, el currículo debe contener los siguientes elementos: Fundamentos conceptuales, los objetivos de la educación, los actores del proceso y el plan de estudios. Los primeros, constituirán su base teórica y el último, el plan operativo, organizado acorde con el nivel educativo al cual se dirija.

Los *referentes o lineamientos* del currículo serán las teorías curriculares y los factores pedagógicos, culturales, étnicos, sociales, ambientales, colectivos, históricos, éticos, normativos, proyectivos y la evaluación del rendimiento académico y así se configura el currículo como sistema; en lo que lo ambiental, lo cultural, lo social, lo histórico, lo normativo y todo tipo de actividades desarrolladas por los humanos, configura el contexto del currículo.

La elaboración, e implementación del currículo se desarrolla por etapas, a saber: Diseño, adopción, desarrollo y evaluación. El diseño consiste en armar la estructura, la adopción es la etapa en la que las directivas de la institución educativa aprueba y toma para sí el currículo, el desarrollo se realiza cotidianamente a través de las diversas actividades pedagógicas y la evaluación se efectúa para mejorar su diseño, su desarrollo y verificar su impacto.

2.1.4 El currículo en el contexto de la educación superior

Un diseño curricular es una descripción gráfica que en forma delineada o de bosquejo muestra los componentes y elementos de un programa educativo, en el que primero se establecen unas metas y objetivos, luego se provee un contenido de enseñanza que estará organizado mediante unas actividades de enseñanza-aprendizaje, apoyado por unos recursos y que finalmente mediante un proceso sistemático de evaluación, se determina su nivel de efectividad.

Revisando el contenido del artículo 76 de la Ley 115 de 1994, encontramos que allí se define el currículo desde sus elementos integrantes, siendo estos: Los criterios, las metodologías, los programas, los planes de estudio, los recursos humanos y procesos formativos.

El modelo pedagógico, señala el conjunto de elementos que se relacionan entre sí de manera coherente y contribuyen al logro de los objetivos de la función educativa.

En los fundamentos conceptuales se presentan ideas y propuestas sobre las que se apoya la actividad formadora, pudiendo ser de carácter filosófico, científico, tecnológico y/o pedagógico.

Los objetivos de la educación son propuestos por el Estado desde la misma Ley General de Educación y en los que se consagran los cometidos estatales, a partir de los cuales cada institución podrá adaptarlos a sus necesidades y requerimientos.

Los actores del proceso, son todos aquellos de una u otra manera intervienen en la actividad formativa, en la que son los estudiantes los principales protagonistas, por ser los destinatarios de la labor docente y en la que también son importantes los docentes, los padres de familia, las directivas y los funcionarios que conforman el cuerpo administrativo del centro educativo.

Finalmente, el plan de estudios lo conforma el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y las áreas optativas con sus respectivas asignaturas (Ley 115 de 1994, artículo 79). En otras palabras, en el plan de estudios se acoplan de manera coherente las áreas, proyectos y el sistema de evaluación orientados a la consecución de logros.

En el artículo 36 del Decreto 1860 de 1994, se incorporó a los planes de estudio los proyectos pedagógicos en los siguientes términos:

“El proyecto pedagógico es una actividad dentro del plan de estudios que de manera planificada ejercita al educando en la formación de problemas cotidianos, seleccionados por tener una relación directa con el entorno social, científico y tecnológico del alumno. Cumple la función de correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como la experiencia acumulada... Los proyectos pedagógicos también podrán estar orientados al diseño y elaboración de un producto, al aprovechamiento de un material equipo, a la adquisición de dominio sobre una técnica o tecnología, a la solución de un caso de la vida académica, social, política o económica y en general, al desarrollo de intereses de los educandos que promuevan su espíritu investigativo y cualquier otro propósito que cumpla los fines y objetivos en el proyecto educativo institucional. “

El plan de estudios debe contener al menos:

- La intención e identificación de los contenidos, temas y problemas de cada área, con las actividades pedagógicas
- La distribución del tiempo y las secuencias del proceso educativo
- Los logros, las competencias y conocimientos
- Criterios y procedimientos para evaluar el aprendizaje.
- El diseño de planes de apoyo a estudiantes con dificultades
- La metodología para cada una de las áreas, señalando el material didáctico, textos escolares, laboratorios, ayudas audiovisuales, informática, y demás medios requeridos.
- Indicadores de desempeño y metas

Finalmente, el proceso de formación definido desde la estructura curricular se apoya otros dos procesos que aparentemente no tienen incidencia en la labor pedagógica, sin los cuales no será posible alcanzar los objetivos propuestos, son ellos: El proceso administrativo y el proceso de investigación.

Los procesos administrativos, constituyen aquella actividad de planeación y organización del equipo docente, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares, su finalidad: Garantizar las condiciones necesarias para favorecer el desarrollo del estudiante.

Procesos de Investigación, como fuente de nuevos conocimientos y desarrollos, en los que se aplica la investigación científica a los procesos curriculares donde se contrasta la con la realidad de la academia con la resolución de casos y se diseñan modelos de interpretación e intervención.

2.1.5 Modelo Curricular en Inpahu

En Inpahu Institución Universitaria, se inicia desde el año 1998 una reforma estructural del Modelo Curricular, que hasta ese momento se venía aplicando. En éste sentido con el apoyo del Profesor Cubano Dr. Homero Calixto Fuentes González, se inicia un proceso de revisión y adecuación de un Modelo Curricular, terminando con la aplicación del Modelo Curricular con base en Competencias Profesionales.

La propuesta de esta nueva estructura se encuentra registrada en dos textos del mismo autor, denominados: "Proceso de Transformación Curricular. Modelo Curricular con Base en Competencias Profesionales y Didáctica de la Educación Superior.

De dichos textos se define la orientación propuesta por Inpahu, y en tal sentido se expone la fundamentación curricular para lo cual se infiere un análisis eminentemente problémico, considerado desde los objetivos del profesional y de la profesión, frente a un mercado cambiante, como el que se esta viviendo actualmente.

Por ello expresa: "la formación de los profesionales creadores y trascendentes es posible solo a través de una Dirección Científica del proceso de formación de los profesionales..."⁹. por ello en éste orden de ideas se considera que la propuesta didáctica se fundamenta en la asunción del proceso de formación de los profesionales como un sistema de procesos conscientes de naturaleza holística y

⁹ FUENTES G, Homero Calixto. Didáctica de la Educación Superior. Talleres Gráficos de Inpahu. 2001. pg. 7

dialéctica, que se configura en su propio desarrollo, así como de reconocer el carácter participativo y desarrollador de éste. Indica el tratadista que este aspecto es la base del modelo teórico de la Didáctica de la Educación Superior, la cual es capaz de explicar, de manera consecuente, la esencia de los procesos universitarios.

2.1.5.1 Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica de la Educación Superior

Partiendo de que el reto de la educación superior deberá responder, entre otras direcciones, la siguiente:

“Desarrollar un proceso de formación del profesional que consolide un paradigma educativo productivo, creativo e innovador , en contraposición con el informativo, vigente esencialmente en la actualidad, que deberá propiciar la participación activa de estudiantes y profesores en su vínculo con los nuevos enfoques y desarrollo de la producción y los servicios, teniendo en cuenta nuestras propias experiencias y las internacionales. Esto implica un profundo análisis, no solo de las concepciones, sino de las condiciones reales de cómo implementar y ejecutar dicho proceso para lograr un cambio efectivo”¹⁰

Se fundamenta en el presupuesto que por vía excepcional planteó José Martí a finales del siglo, en que se considera que educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido, Para lo cual el modelo en su caracterización asume como marco teórico general la dialéctica y su método, indicando que : el proceso de formación de los profesionales es un sistema de procesos conscientes, de naturaleza holística y dialéctica, y que además es una configuración de orden superior, que se integran en torno a los sentidos que van adquiriendo para los sujetos que constituyen el proceso.

2.1.5.2 Configuraciones del proceso de formación de los profesionales

Considerando que las configuraciones se identifican con las expresiones del objeto, interpretado como un todo, éstas al interactuar dialécticamente permiten revelar las leyes que explican el movimiento del sistema, para lo cual se consideran como configuraciones: el problema, el objeto, el objetivo, el contenido el método y el resultado, que en otras palabras son denominados los **componentes del proceso.**

¹⁰ Ibídem, pg. 58.

Dentro de estas configuraciones encontramos los **eslabones**, los cuales se constituyen en los estadios de un proceso único y totalizador que tienen una misma naturaleza y que se identifican como:

Dentro del proceso de formación del profesional

- Macrodiseño
- Microdiseño

Dinámica del proceso de formación profesional

- Motivación del contenido
- Comprensión del contenido
- Sistematización del contenido

Evaluación de pertinencia

- Pertinencia
- Optimización

2.1.5.3 Macrodiseño Curricular

Constituye el momento más externo, donde se configura la concepción de la profesión y del profesional, así como la organización y planificación de la formación de los profesionales en el Plan de Estudios. En éste el modelo plantea esta configuración a través de la dialéctica entre el **problema- objeto- objetivo**, expresadas en la Figura 1

Figura 1. ESTRUCTURA DE MACRODISEÑO CURRICULAR EN INPAHU



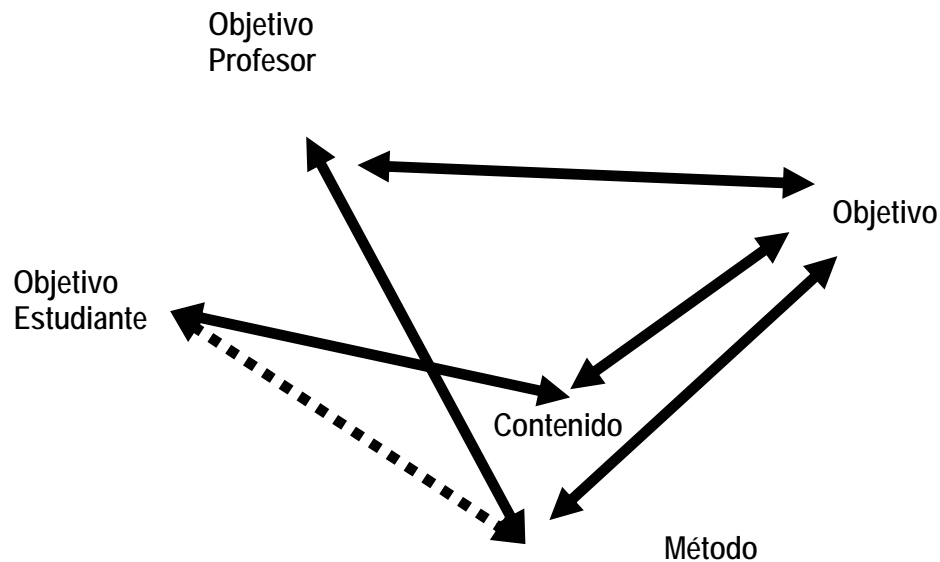
Fuente: Fuentes González, Homero. Didáctica de la Educación Superior. Talleres Gráficos de Inpahu. 2001

Con el Microdiseño se identifica el diseño que va desde las áreas hasta los temas, aquí se delimita el contenido y se lleva a la sistematicidad del proceso, la disciplina, la asignatura y el tema. En este casos las interrelaciones son: **objeto – problema – contenido** , **objeto – objetivo – contenido**, y **objeto – método – contenido**, siendo así las dimensiones gnoseológica, profesional y metodológica o de comprensión del contenido.

2.1.5.4 La evaluación del proceso de formación de los profesionales

Se considera éste modelo como el eslabón en el que se compara el resultado con respecto a sus restantes configuraciones, esto es, el resultado valorado respecto a los objetivos, al problema, al método, al objeto y al contenido, y éste presente a todo lo largo del proceso¹¹ El cual puede ser observado en la Figura 2

Figura 2. ESTRUCTURA DE LAS CONFIGURACIONES EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN INPAHU



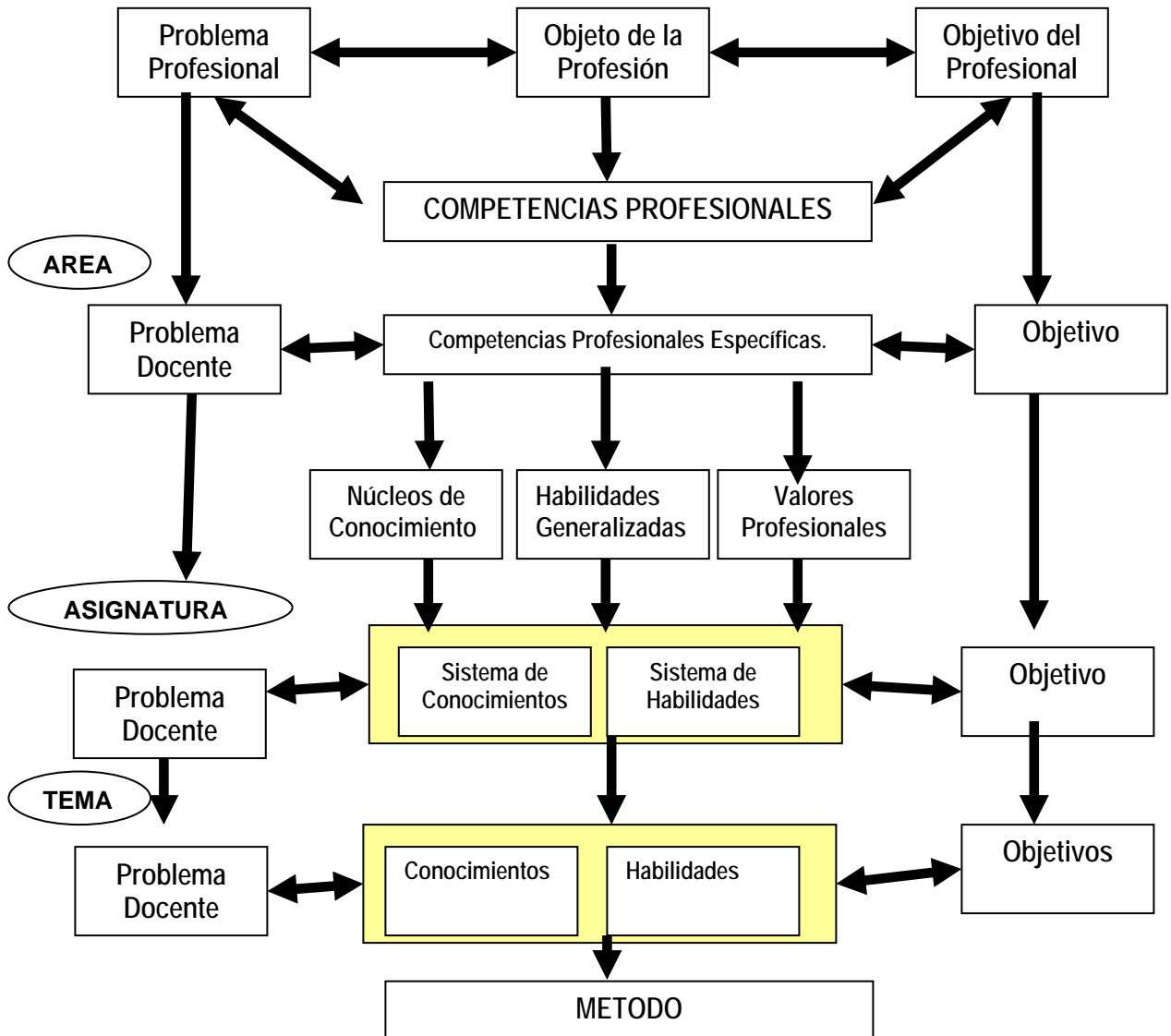
Fuente: Fuentes González, Homero. Didáctica de la Educación Superior. Talleres Gráficos de Inpahu. 2001

¹¹ Ibídem. pg. 85

2.1.5.5 Estructura Curricular

Basados en la fundamentación expresada anteriormente y las necesidades del entorno de INPAHU se plantea y desarrolla un modelo del profesional que determina la estructura de la carrera sobre la cual se desarrolla el presente estudio que es Administración de Empresas, el cual determina los Ejes curriculares o concepciones que atraviesan todo el proceso curricular, desde la misma carrera hasta el tema específico, según se observa en la figura 3

Figura 3. ESTRUCTURA DEL MODELO CURRICULAR POR COMPETENCIAS DE INPAHU



Fuente: Fuentes González, Homero. Didáctica de la Educación Superior. Talleres Gráficos de Inpahu. 2001

Figura 3

En este modelo se parte para la estructura de la carrera, el análisis de los problemas profesionales y del objeto de la profesión, las cuales elaboran el objetivo del profesional y de la relación entre ellos y el modelo del profesional y la estructura de las áreas, asignatura o módulos y semestres.

Este análisis visto en el contexto Inpahuista permite derivar configuraciones desde el modelo del profesional hasta el resto de los niveles de sistematicidad del proceso, que son: el área, el semestre, la asignatura o modulo y el tema, por lo que se constituye en el punto de partida para el Microdiseño curricular, en donde se elaboran los programas de las áreas y asignatura o módulos.

2.1.5.6 El sistema de conocimientos

El modelo establece que el objeto de la ciencia, arte o tecnología, esta dado por un sistema de conocimientos, métodos y lógica, que al ser llevados al proceso de formación de los profesionales, se configuran en el contenido del proceso, en términos de conocimientos, habilidades y valores.

Así mismo dentro del contenido, el sistema de conocimientos comprende tanto los conocimientos propios del objeto de la cultura: la ciencia, el arte, la tecnología, las creencias y tradiciones, como sus métodos y lógica interna.

En este sentido se considera a los conocimientos como expresiones esenciales del pensamiento en forma de representaciones (fáctico) y de abstracciones (conceptos, juicios y razonamientos). Por ello los conocimientos son clasificados en fácticos, conceptuales y relacionales.

2.1.5.7 Sistema de Créditos Académicos

Inpahu Institución Universitaria, acorde inicialmente con los planteamientos del Decreto 808 de 2002, modificado posteriormente por el Decreto 2566 de 2003, implementa el sistema de créditos académicos dentro del modelo curricular basado en competencias a partir del primer semestre del año 2003. Esta nueva propuesta curricular, generó una nueva propuesta pedagógica, basada en la construcción del conocimiento, la cual se deriva de lo establecido en el reglamento estudiantil, que incluye dentro del mismo el capítulo VI “Créditos Académicos y Currículo”, aspectos que basa en la Ley 749 de 2002 y el Decreto 2566 de 2003.

La concepción pedagógica de INPAHU se deriva de lo expresado en el mismo reglamento estudiantil, dentro del capítulo de Principios Institucionales, enunciando al respecto: *“Garantiza la libertad de aprendizaje; fomenta el acceso a las fuentes de información, desarrolla la actitud investigativa, la construcción del*

conocimiento significativo, y propicia la exposición de planteamientos divergentes en un clima de respeto.”

2.1.5.8 Las Competencias en el Modelo Curricular de INPAHU

El concepto de competencia viene siendo tratado por INPAHU desde el año de 1.999, dentro de la revisión curricular orientada por el asesor internacional Homero Calixto Fuentes ¹² quien en resumen las considera como **una expresión de los contenidos que debe formar , a lo largo de la carrera, en los estudiantes para su desempeño profesional.** Entendiéndose por contenidos el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores que requiere un profesional en su ejercicio laboral.

En éste mismo sentido es importante considerar, que cuando se habla de competencias, estas siempre serán referidas a ese conjunto de conocimientos habilidades y valores, sin embargo, el concepto no puede darse en forma genérica a una profesión, pues dependiendo del punto de vista o del sector que lo trate, entonces encontraremos diversas denominaciones de competencias y clases dentro de éstas, y por ello, hablamos de competencias laborales, competencias académicas y competencias profesionales.

Nos corresponde en consecuencia desde la academia, enfocar en forma clara las competencias que en nuestro caso le corresponden al profesional tecnólogo en Administración de Empresas, el cual debe estar en plena capacidad de enfrentar el sector productivo en forma eficaz.

- Competencia Socio humanística en la formación de Tecnología en Administración de Empresas.

Las competencias propuestas por INPAHU, son de carácter transversal y transdisciplinar dentro del mismo currículo, por lo tanto no se consideran propuestas específicas dentro de la malla curricular , considerada como la capacidad y sentido humanístico que debe poseer el profesional de interrelacionarse con las personas y de trabajar para las personas y hacia el beneficio en los clientes internos y externos.

A pesar de que la competencia socio humanística es de carácter transversal al plan de estudios, igualmente hace su aporte a la formación de los profesionales en Tecnología en Administración de Empresas y se encuentra dentro del estudio propuesto por la Dirección de Programa, como una habilidad humana en el cuadro

¹² Didáctica para la Educación Superior. Fuentes G. Homero C. Inpahu. 2001

propuesto dentro del Proyecto Educativo de Administración de Empresas¹³ y que se indica en la siguiente tabla:

Tabla 1. ELEMENTOS DE HABILIDAD HUMANA

<p>1.2 HABILIDAD HUMANA: creación y sostenimiento del clima organizacional y la cultura del servicio con principios éticos y responsabilidad social</p>	<p>DESCRIPCION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicarse con clientes internos y externos ▪ Concertar, cumplir y apoyarse en las normas ▪ Participar en los procesos de transformación de la organización ▪ Comprometerse con el cambio ▪ Actuar de manera autónoma, asertiva y proactiva 	<p>HABILIDAD ESPECIFICA</p> <p>Analizar contextualizadamente las oportunidades</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpretar información ▪ Realizar diagnósticos ▪ Aplicar técnicas de evaluación
--	---	--	--

Fuente: Proyecto Educativo Institucional. INPAHU. 2004

En cuanto al liderazgo y su entorno en la formación, en el mismo documento se presenta la manera como se asume en el programa de Empresas, en la siguiente tabla:

Tabla 2. REQUISITOS DE HABILIDAD EN LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO

INVARIANTE DE HABILIDAD	HABILIDADES GENERALIZADAS Y PARTICULARES	OPERACIONES
<p>4. LIDERAR</p>	<p>Es La Capacidad Y El Discernimiento Para Trabajar Con Personas, Comprender Sus Actitudes Y Motivaciones Y Aplicar Un Liderazgo Eficaz Que Permita Crear Una Cultura Organizacional Y Un Ambiente Laboral Adecuado Para Trabajar En Equipo, Incrementando Su Productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar estratégicamente el talento humano. - Generar espacios de Participación - Efectuar reuniones interdisciplinarias de Comités de dirección. - Diseñar política de reconocimientos y estímulos así como de correctivos hacia el cumplimiento de objetivos. - Direccionar estratégicamente la cultura organizacional. - Establecer las condiciones ambientales de la organización. - Adoptar estilo humanístico de dirección del factor humano y crear un clima de confianza para con los colaboradores hacia la generación de motivación. - Tener disposición para delegar, ser receptivo, prever para que otros no cometan errores, confiando en las capacidades de los colaboradores y usando mecanismos de control adecuados. - Tener actitud hacia comunicación y empatía con los funcionarios. - Adoptar actitud de preocupación por las inquietudes, problemas y necesidades del factor humano. - Escuchar creativamente - Tomar decisiones - Saber manejar el cambio - Saber motivar - Administrar el tiempo - Saber delegar

¹³ Proyecto Educativo de Tecnología en Administración de Empresas. Inpahu. 2000. pg. 17

		<ul style="list-style-type: none"> - Saber expresarse con el lenguaje corporal - Entrenar y capacitar - Comunicar - Fijar metas
--	--	---

Fuente: Proyecto Educativo del Programa de Tecnología en Administración de Empresas. Inpahu. 2000.

2.2. LIDERAZGO

2.2.1 Concepciones del liderazgo

El concepto de liderazgo orientado para la formación de estudiantes exige por parte de los investigadores, analizar aspectos que en su estructura permitan analizar el liderazgo con los criterios curriculares necesarios para la formación de los profesionales tecnólogos. Este aspecto igualmente permite orientar el análisis del currículo propuesto por la institución educativa.

En primer lugar se presenta el concepto sobre liderazgo por la Real Academia de la Lengua Española, que al respecto dice:

“ Condición de líder y ejercicio de dicha condición’: «*Los ingleses se han quedado atrás y han perdido el liderazgo en Europa*» (Ruffinelli Guzmán [Ur. 2001]); «*No puede ejercer ningún liderazgo en política porque no tiene coraje para admitir sus errores*» (NProvincia [Arg.] 13.3.97). En la mayor parte del ámbito hispánico existe también el sinónimo *liderato*, igualmente válido: «*El liderato se gana ante todo por la ascendencia intelectual y moral*» (Meléndez *Identidad* [P. Rico 1996]). Ambos términos son intercambiables, pero existen preferencias marcadas, según los contextos; así, en contextos sociales, económicos y políticos, se usa con preferencia el término *liderazgo*, mientras que en contextos deportivos se emplea mayoritariamente la forma *liderato*: «*Consolidó su liderato al frente del Mundial con su quinta victoria de la temporada*» (País [Ur.] 18.6.01).¹⁴

La definición que recibió mucha atención en la bibliografía popular se enfocaba en el concepto del hombre indispensable y los ingredientes cruciales de integridad y confianza; en los diccionarios, de inglés, la primera acepción que se da a la palabra leader es la de “guía, tallo principal de una planta”, es decir, la principal arteria por la que el organismo vive y crece. Los diccionarios Larousse hacen alusión a jefe, dirigente. Persona que está en cabeza en una clasificación.

¹⁴ Diccionario Panhispánico de dudas 2005. Real Academia Española. 2006.

Cuando abordamos el tema de liderazgo dentro de un proceso de formación en la educación superior, iniciamos el análisis que sobre el tema existe a nivel nacional e internacional, y en éste sentido encontramos diferentes corrientes que se refieren al tema, algunas con sentido estrictamente administrativo y otras con sentido humanístico.

La primera corriente relacionada con el liderazgo como una forma de influir en los demás, se centra en Robbins Stephen, Idalberto Chiavenato, y Hellerriegel Don, Koontz Harol y James Stoner, autores de orden internacional, cuyas orientaciones determinan los fundamentos en los procesos administrativos, con gran reconocimiento en el sector organizacional y académico.

Robbins S¹⁵ refiriendo al concepto de liderazgo, afirma: “ es el proceso de **influir**, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el logro del éxito en la consecución de **metas y objetivos** organizacionales”. Se resalta en éste concepto, no solo el proceso de influencia de una persona sobre un grupo, sino que además determina unos objetivos, y el logro a partir de esa influencia.

En éste mismo sentido, Chiavenato I.¹⁶ afirma sobre liderazgo: “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de **comunicación humana** a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Manteniendo en tal sentido, a la –influencia- como un aspecto importante en el liderazgo, pero el objetivo indicado, se orienta dentro del proceso de comunicación humana, siendo un elemento adicional, sin olvidar el sentido u orientación que es el objetivo específico.

Hellriegel D.¹⁷ considera que el liderazgo es el : “acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta” aspecto que incluye los factores expresados anteriormente, es decir, el proceso de influencia, el cumplimiento de una meta u objetivo y al igual que Robbins, expresa en forma tácita un cuarto elemento que es el poder.

En el texto de Administración de Koontz y Wehrich ¹⁸ afirman: “Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen **voluntaria y entusiastamente** en el cumplimiento de metas grupales” observando claramente que se mantiene el concepto de influencia, el poder sobre un grupo, la audeterminación del mismo, y el objetivo o metas grupales.

¹⁵ ROBBINS, Stephen. Administración. Editorial Thompson. 2000.

¹⁶ CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2000.

¹⁷ HELLRIEGEL, Don. Administración. Editorial Soluciones Empresariales. . 1998. pg. 501

¹⁸ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición. 1998. pg. 328.

En igual forma Stoner J,¹⁹ considera el liderazgo como: “el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo” resaltando en tal sentido los elementos ya indicados.

Tabla 3. CONCEPTOS DE LIDERAZGO

FUENTE	CONCEPTO
STONER, James, Administración, Prentice-Hall, 1994, p. 506.	El proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo
KOONTZ, Harold, Administración. Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 1998, p.532.	Es el arte o proceso de influir en las personas para que se es voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.
DUBRIN, Andrew J., Administración. Soluciones Empresariales, 2000, p. 264.	Capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para Alcanzar las metas de la organización.
R. TANNENBAUM, I. Wesehler y F. MASSARIK, Lideranca e Organizacao, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1970.	Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orient consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante de comunicación humana.
HELLRIEGEL, Don, Administración, Soluciones Empresariales, 1998, p. 501.	Acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta.
CHIAVENATO, Idalberto, 2000.	Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
ROBBINS, Sthepen, 2000.	Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el logro del éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Fuente: Autores Varios.

La segunda corriente para concepción de liderazgo se centra en la capacidad de formular planes y la eficacia en su cumplimiento, así lo afirma Chibber L. M.²⁰ quien se fundamenta en las palabras de Winston Churchil que refiere: “ el liderazgo es la capacidad de formular planes que tengan éxito y la facultad de

¹⁹ STONER, James. Administración. Una perspectiva Global. Editorial Prentice Hall . 1994. pg, 506.

²⁰ CHIBBER, M.L. Liderazgo. Editorial Longseller. Buenos Aires, Argentina. 2002. pg,33

persuadir a otros para que los lleven a cabo, pese a todas las dificultades, incluso la muerte.

En tal sentido, Chibber refiere: “ ... el liderazgo viene a ser:

saber que hay que hacer + MANDAR HACER LAS COSAS

La diferencia en el tamaño de las letras en ambas partes indica la importancia relativa de los componentes. Concebir un plan realista es importante. Pero hacerlo implementar es una capacidad mucho más importante y desafiante para un líder. El amplio conocimiento de nuestro campo de trabajo nos ayuda a decidir que hacer y la fuerza de nuestro carácter nos ayuda a mandar hacer las cosas.”

Cierra la idea indicando: “en terminología administrativa la definición podría expresarse como: **capacidad + EFICACIA.**”

Esta segunda propuesta, centra el liderazgo en la capacidad que tiene la persona para influir, vale decir, que si bien es cierto existe una influencia, es mucho más importante la capacidad que se tiene para influir y no la influencia en sí misma, y con un elemento adicional que es la eficacia.

Este aspecto nos permite analizar a la luz del objetivo de la investigación, la pregunta, si el liderazgo nace con la persona, es decir si es innato a la misma, o por el contrario el liderazgo se forma en la persona.

Dentro de todas las imágenes asociadas con el liderazgo, tres de ellas sobresalen: personas, influencias y metas. Las personas, incluyen a los empleados o seguidores miembros del grupo, dada su voluntad por aceptar las órdenes del líder ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo. En segundo lugar, la capacidad de influir en la conducta del seguidor utilizando las bases y fuentes del poder; por lo que el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y miembros del grupo. Influencia es la energía y el proceso que según el psicólogo alemán fundador de la dinámica de grupos en la década pasada de los años treinta, Kurt Lewin ²¹ “moviliza” , es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo; y en tercer lugar, las metas que están articuladas y en función a los dos primeros.

Según Burms (1978) el liderazgo es cuestión de valores; el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando

²¹ LEWIN, Kurt. Campo teórico de las ciencias sociales. & Row. New York. 1951. pg. 67

llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, éstos puedan elegir con inteligencia.

En la bibliografía sobre ciencia social, el término liderazgo, tiene tres principales significados: **El atributo de una posición, la característica de una persona, y una categoría de conducta.** Además, liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos: **el agente que influye y la persona influida.** La esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización, en virtud a que se trata de personas.

El concepto de liderazgo, en las últimas décadas, ha tomado singular importancia en virtud a los grandes avances en las comunicaciones y las tecnologías. Actualmente, las ventajas que ofrecen las comunicaciones modernas definen, en gran parte, el perfil de los nuevos líderes ya que la demanda de necesidades les exige ir más allá de las tecnologías e interpretar el futuro con gran creatividad para dar respuesta a los cambios acelerados con que nos enfrentamos. Dentro de estos cambios sustanciales, el liderazgo de hoy, debe responsabilizarse por el trabajo en equipo –labor fundamental de las organizaciones de clase mundial -, disponer de estrategias orientadas a aprovechar favorablemente el cambio, producir resultados eficaces, generar clientes satisfechos, empleados realizados, accionistas recompensados y grandes resultados financieros.²²

El liderazgo implica entonces, responsabilidad y confianza, fuerza de acción, capacidad para estimular, poder de convicción, carisma, disposición activa para transformar situaciones y energía para trascender en el entorno en el cual está inmerso. El liderazgo lleva consigo la necesidad de disponer y valorar para mirar la realidad desde muchas perspectivas y tener habilidades para crear una organización o un equipo en el que se potencien las fortalezas de cada uno de sus miembros; esto es importante porque las personas representan el arma estratégica más poderosa para la supervivencia del líder y la eficiencia del liderazgo.

De acuerdo con Stoner, James y Freeman, Edgard, en el libro de Administración, definen el liderazgo como “el proceso de dirigir el influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades”. Incluyen en el liderazgo tres implicaciones importantes:

Primero, el liderazgo debe incluir a otras personas, subordinados o seguidores que por su disposición estén dispuestos a aceptar órdenes del líder y a definir el status del mismo.

²² Editorial Prentice Hall. Preliminares de varias de sus nuevas obras.

Segundo, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, aunque los miembros del grupo no carecen de poder, el líder debe tener más poder para recompensar, el poder coercitivo para mantener el nivel de desempeño, el poder legítimo que está relacionado con la autoridad, el poder del experto que lo da el conocimiento o capacidad relevante y el poder de referencia que es asumido como el modelo a seguir por los subordinados.

El tercer aspecto del liderazgo es “la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas”.

Los autores mencionan dos categorías sobre estudios de los rasgos medibles del liderazgo: 1) los rasgos de aquellos que surgieron líderes con los que no lo hicieron y 2) comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces.

2.2.2 Enfoques del liderazgo

El estudio del liderazgo ha generado diferentes tendencias o percepciones, desde las cuales se estudia el concepto, que hoy se determina como: enfoques del liderazgo, siendo los más estudiados e importantes, los siguientes:

- **Enfoque de rasgos**
- **Enfoque de comportamiento o conductual**
- **Enfoque de Contingencia**
- **Enfoque transformacional**

2.2.2.1 Enfoque de rasgos

Los rasgos son las características personales de los individuos e incluyen atributos físicos, sociales y personales. Cuando los rasgos de los individuos se consideran en conjunto, por lo general hacen que se comporten de manera bastante predecibles a lo largo del tiempo, en diferentes situaciones y los demás suelen describirlos en esos términos.

Este enfoque señala que la presencia y ausencia de ciertas características individuales distinguen a los líderes de quienes no lo son. De los diversos métodos para identificar los rasgos del liderazgo efectivo, se consideran brevemente dos: la inteligencia emocional y el liderazgo ético.

La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades y rasgos que permiten a los individuos reconocer y entender los sentimientos y emociones propias y ajenas y servirse de tales conocimientos para guiar su propio pensamiento y

acciones²³. Cuando la inteligencia emocional se aplica con eficacia al liderazgo, comprende rasgos como los siguientes:

- Observación personal. Capacidad de apreciar el efecto que uno ejerce en la gente y adaptarse.
- Confianza. Capacidad de reconocer y apreciar las fortalezas propias y de los demás.
- Dominio propio. Capacidad de refrenar el ego y el deseo de dominación.
- Autenticidad. Capacidad de respetar y proyectar sinceridad.
- Empatía. Capacidad de entender y actuar en consecuencia en las necesidades y motivaciones de los demás.
- Propiedad. Capacidad de aceptar la responsabilidad de las propias acciones y sus consecuencias.

Liderazgo ético se considera un rasgo de las personas relacionado con comportamientos fundamentales concordados con la toma de decisiones basada en principios de orden ético. Los rasgos que suelen asociarse con el liderazgo ético son: honestidad, confianza e integridad.

Este enfoque se viene estudiando desde 1949, para identificar los rasgos propios de los líderes, comenzando por la teoría del “gran hombre” de que los líderes **nacen y no se hacen**, concepción que se remonta a los antiguos griegos y romanos, se han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes. La teoría del “gran hombre” perdió aceptación con el surgimiento del –enfoque conductista -.

Ralph M. Stogdill, realizó estudios encontrando que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa)²⁴

Más recientemente se han identificado los siguientes rasgos claves del liderazgo: impulso (lo que implica anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación para el liderazgo (la aspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal), honestidad e integridad, seguridad en uno mismo

²³ Q. NGUYEN, Huy. Capacidad Emocional, Inteligencia Emocional y Cambio Radical. Academy of Management Review, 24, 1999. pg 325-345.

²⁴ STOGDILL, RALPH. Manual del Liderazgo. De la teoría y la Investigación. New Cork, The free press, 1974.

(incluida estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios. Menos claro es el impacto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia del liderazgo.²⁵

En general el estudio de los rasgos de los líderes, permite considerar que no todas las personas consideradas líderes poseen todos los rasgos, que personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos y el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo.

La mayoría de los llamados rasgos de liderazgo no son otra cosa que patrones de conducta.

2.2.2.2 Enfoque de comportamiento (conductual)

El enfoque de comportamiento, también denominado conductual, se centra en las diferencias que los líderes eficaces e ineficaces manifiestan en sus acciones. En otras palabras HELLRIEGEL, considera que se basan en la eficiencia o ineficiencia con que se conducen: que tanto delegan tareas a sus subordinados, donde y cuando se comunican con los demás, como desempeñan sus funciones, etc. Así los rasgos suelen asociarse con determinados comportamientos.²⁶

Así mismo afirma que como las acciones del liderazgo se aprenden, los individuos tienen posibilidades de convertirse en líderes eficaces, si se conjugan el ánimo y respaldo adecuados.

Los autores hacen una relación del liderazgo frente a la Teoría X y Teoría Y, en tal sentido afirma: *“Las suposiciones y opiniones sobre los individuos y el modo de motivarlos influye a menudo en el comportamiento de un líder. Uno de los modelos más citados y reconocidos para identificar las diferencias en tales suposiciones y opiniones es la Teoría X y la Teoría Y, ideadas por Douglas Mc Gregor en 1957. Acuño estas clasificaciones para contrastar el punto de vista convencional del liderazgo en las organizaciones con un planteamiento basado en premisas con mayor fundamento en la naturaleza y la motivación humanas”*.

En igual sentido relaciona el liderazgo, dentro de lo conductual con el Modelo de la rejilla gerencial (grid gerencial), el cual relacionan el interés por la gente, con el interés por la producción, con niveles bajo a elevado.

²⁵ SHELLEY A. Kirkpatrick y LOCKE, Edwin A. Liderazgo. Los rasgos. Academia de Administración. Mayo 1991. pg. 48-60

²⁶ HELL RIEGEL, Don. JACKSON, Susan y SLOCUM, John. Administración un enfoque basado en competencias. Editorial Tompson. Novena Edición. 2002. pg.409.

En éste mismo enfoque KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, argumentan que existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo, de los cuales mencionan tres: el liderazgo basado en el **uso de la autoridad**, la **rejilla administrativa** y el liderazgo **como implicador de una amplia variedad de estilos**, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia.

Dentro del enfoque conductual, se identifican claramente los siguientes estilos de liderazgo.

Estilos del liderazgo

Acorde con lo estudiado existen especialmente diferentes estilos del liderazgo, así:

a. Teoría X y Teoría Y

En la Teoría X Mc Gregor señala que es un conjunto de propuesta y opiniones subyacentes en las que se plantea la administración sobre el orden y el control, con base en un punto de vista negativo de la naturaleza humana. Esta propuesta incluye aspectos tales como:

- La gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa.
- La administración es un proceso que consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos para que satisfagan las necesidades de la organización.
- Sin una intervención activa por parte de la gerencia, las personas se mostrarán pasivas a las necesidades de la organización.

Con base en esta teoría se concluyó:

“En las condiciones actuales, la administración basada en la dirección y el control... no logra motivar eficazmente el esfuerzo humano encaminado a la consecución de los objetivos organizacionales. No lo consigue porque la dirección y el control son métodos inútiles para motivar a personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas de manera razonable y cuyas necesidades sociales, egoístas y de autorrealización predominan”²⁷

En la TEORIA Y, Mc Gregor sostiene que se necesita un planteamiento distinto sobre el manejo de los empleados, basado en premisas más adecuadas sobre la naturaleza y la motivación humanas. La teoría Y, es un conjunto de propuestas y opiniones en que se considera un planteamiento de la administración en términos de liderazgo y delegación de autoridad basado en un punto de vista positivo sobre la naturaleza humana. Estas propuestas y opiniones comprenden lo siguiente:

²⁷ Mc GREGOR. Douglas. The Human side of enterprise. Managment review. 1957. pg 22-28.

- La gerencia es responsable de organizar los elementos de la iniciativa productiva en función de las metas económicas.
- Los empleados no son pasivos por naturaleza, ni se resisten a las necesidades organizacionales. Han llegado a eso, como resultado de sus experiencias en las organizaciones.
- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la preparación para orientar las acciones propias hacia los objetivos organizacionales, están presentes en los empleados; la gerencia no los pone ahí.
- La tarea esencial de la gerencia consiste en disponer las condiciones organizacionales y los métodos de operación de tal manera que las personas puedan lograr sus propias metas mejor, al orientar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Según esta teoría se concluye Mc Gregor:

“La teoría Y, comprende un proceso que consiste primordialmente en generar oportunidades, dar rienda suelta al potencial, eliminar obstáculos, alentar el crecimiento, ofrecer orientación... no comprende la abdicación de la administración, la ausencia de liderazgo, la disminución de los estándares...”

b. Rejilla Administrativa o Gerencial

Este estilo está orientado hacia lo laboral donde supervisan que el trabajo se realiza de manera satisfactoria y esto es más importante que el crecimiento de los empleados o la satisfacción personal; el otro es un estilo de orientación hacia el empleado, donde se trata de motivar más que controlar a sus subordinados.

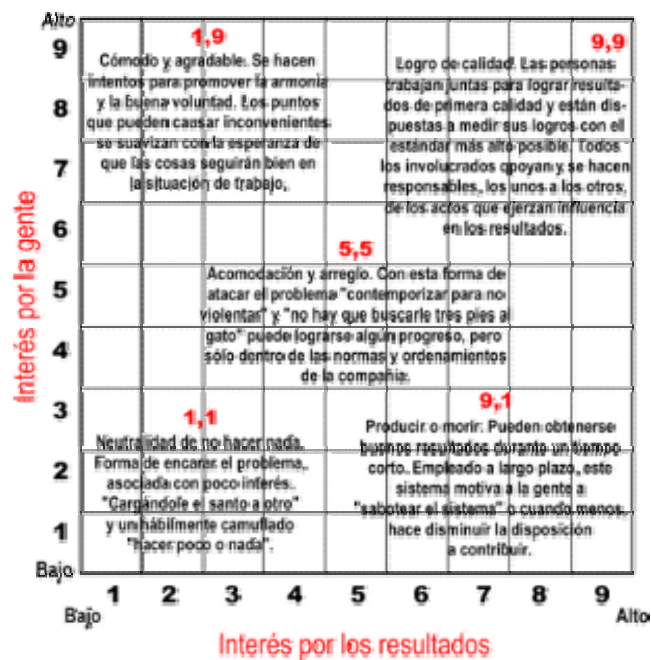
El planteamiento anterior se relaciona con el grid o red administrativo, propuesto por Robert Blake y Jane Mouton, donde el estilo de liderazgo va orientado hacia la persona y hacia el trabajo. El grid identifica una gama de conductas administrativas basadas en las formas en que interactúan entre sí los estilos administrativos orientados al trabajo y a los empleados, expresados en un continuo sobre una escala de 1 a 9 y que pueden interactuar entre sí. (ver figura 4)

En el grid se pueden apreciar supuestos del estilo de liderazgo que asumen los administrativos, a saber:

La administración de estilo 1,1, en el extremo izquierdo del grid, es una administración empobrecida: mínimo interés por el personal y por el trabajo o producción. Algunas veces a este estilo se le da el nombre de administración liberal por que el líder renuncia a su papel directivo.

La administración de estilo 1,9 es la de estilo country club: de gran interés por los empleados y poco por la producción. El estilo 9,1 es una administración de trabajo o autoritaria: gran interés por la producción y eficiencia y pocos empleados. El estilo 5,5 es una administración intermedia: su interés intermedio por la producción y la satisfacción del personal. El estilo 9,9 es una administración democrática o de equipo; de gran interés por la producción y también por la moral y satisfacción de los empleados.

Figura 4. REJILLA ADMINISTRATIVA



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

c. Liderazgo basado en el uso de la autoridad

Acorde lo indicado por KOONTZ y WEIHRICH, los estilos basados en el uso de la autoridad, pueden ser: el líder autocrático, el líder democrático o participativo y el líder liberal.

- **El líder autocrático** impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- **El líder democrático o participativo** consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción, sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
- **El líder liberal o de rienda suelta**, hace un uso muy reducido de su poder en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas.

d. Liderazgo como continuo (amplia variedad de estilos)

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, han adaptado los estilos de liderazgo a diferentes contingencias, lo que han conceptualizado como continuo del liderazgo. Los autores conciben el liderazgo como un conjunto de una amplia variedad de estilos, desde el extremadamente centrado en el jefe hasta el extremadamente centrado en los subordinados.

En la teoría del continuo se reconoce que la determinación de un estilo de liderazgo como adecuado depende del líder, los seguidores y la situación. Para los autores Tannenbaum y Schmidt, los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador, pueden entenderse a lo largo de un continuo como:

- **Las fuerzas operantes en la personalidad del administrador**, su sistema de valores, confianza en sus subordinados, inclinación hacia ciertos estilos de liderazgo y sensación de seguridad en situaciones inciertas.
- **Las fuerzas presentes en los subordinados** (como su disponibilidad a asumir responsabilidades, sus conocimientos y grados de experiencia y su tolerancia a la ambigüedad) que habrán de influir en la conducta del administrador.
- **Las fuerzas presentes en la situación**, como los valores y tradiciones de la organización, la eficacia de la operación de los subordinados como unidad, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar autoridad sin riesgos mayores para su resolución, así como las presiones de tiempo.

2.2.2.3 Enfoque situacional o de contingencia

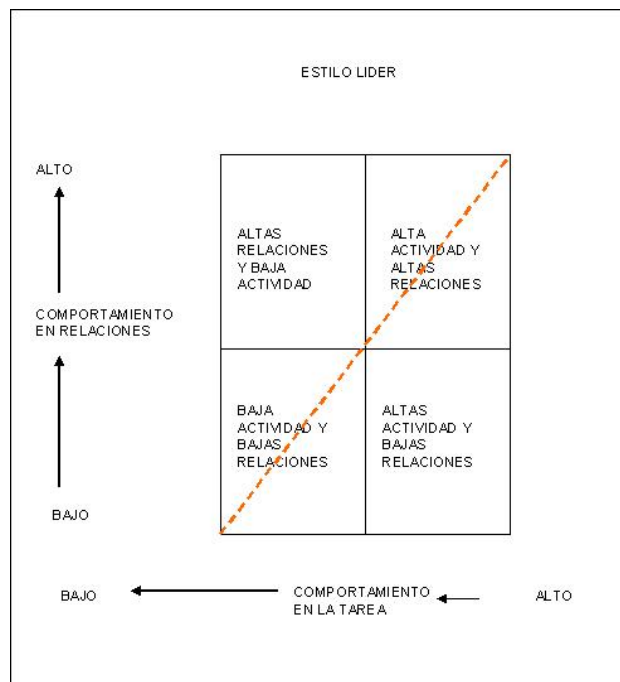
Este enfoque se orienta a que el liderazgo se determina por la situación que se presente, en tal sentido aparecen los planteamientos de Hersey y Kenneth Blanchard, quienes sostienen: que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Definiendo la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la posición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con el trabajo.

Consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases, a medida que los subordinados se desarrollan y maduran, los administradores necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

En la primera etapa de ingreso en la organización, la relación participativa con los empleados es inapropiada porque no se les puede catalogar como colegas.

En la segunda etapa la confianza y respaldo del administrador pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desee estimular mayores esfuerzos por parte de ellos.

Figura 5. FASES DE RELACIÓN ENTRE EL ADMINISTRADOR Y LOS SUBORDINADOS PLANTEADO POR HERSEY Y BLANCHARD



Fuente: Koontz, Harold y Wehrich Heinz. Administración

En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El administrador ya no tendrá que ser directivo, pero seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor.

En la cuarta etapa los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más autocríticos y logran mayor experiencia, el administrador puede reducir el grado de apoyo y estímulo.

2.2.2.4 Enfoque Transformacional

Este enfoque permite determinar que el liderazgo es algo más que ciertos rasgos, comportamientos específicos o contingencias particulares. Considera que el liderazgo se determina por la articulación entre la visión y la inspiración de sus seguidores, por la conformación de la cultura organización, creación de un ambiente favorable para el cambio organizacional, renovar rápidamente las organizaciones, en conclusión promover el cambio y la innovación.²⁸

En este enfoque se define al líder como transformacional que presenta las siguientes características:

- Visionario
- Inspirador
- Atento
- Considerado
- Digno de confianza
- Seguro de sí

Por ello se afirma en éste enfoque que el líder transformacional inspira con su visión a los demás, suele promover esta visión, pese a la resistencia y muestra confianza en ellos y en sus puntos de vista, adoptan un enfoque activo y personal para influir en los demás, modifican las emociones, los deseos y las expectativas

²⁸ Op cit. 19. pg 552.

de los otros, así como las percepciones de los que es posible y deseable. Crean nuevos modelos para viejos problemas y otras opciones a aspectos abiertos. Reflejan emoción y entusiasmo y generan eso mismo en los demás. Corren riesgos para buscar nuevas oportunidades. Son empáticos e intuitivos en sus relaciones con los demás y en general tienen un grado elevado de inteligencia emocional.

2.2.3 Componentes del Liderazgo

Entre los tratadistas que estudian el liderazgo, encontramos a KOONTZ Y WEIHRICH, quienes lo consideran fundamentado en cuatro ingredientes, elementos o componentes así: la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, la capacidad para inspirar a los demás, la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera, conducentes a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

- El primer componente del liderazgo es el poder

Se entiende como la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos

- El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos.

Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación que van más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas, y por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas.

- El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.

Mientras que el uso de motivaciones se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Ésta no es cuestión de satisfacción de necesidades; lo es, mas bien, de que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al adalid que ha elegido como suyo. Los mejores ejemplos de liderazgo inspirador se dan en situaciones desesperadas y atemorizantes, una nación in preparada en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcionalmente alta o un líder derrotado a quien sin embargo sus fieles seguidores no están dispuestos a abandonar. Habrá quienes argumentan que una devoción así no es completamente desinteresada, pues a quienes enfrentan una catástrofe les conviene seguir a un individuo en el que han depositado su confianza. Aún así, pocas personas negarían en cualquier caso el valor del magnetismo personal.

- El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera.

La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional. La consideración de estos factores ha derivado en abundantes investigaciones sobre el comportamiento propio del liderazgo y en la elaboración de varias teorías al respecto. Las opiniones de quienes desde hace mucho tiempo han abordado el liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales tiende a converger con el punto de vista de que las principales tareas de los administradores son el diseño y sostenimiento de condiciones favorables al desempeño.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados. El más importante principio de liderazgo es éste: los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuando mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas de lo que motiva a sus subordinados y cuanto más demuestren

comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.²⁹

²⁹ COMPONENTES DEL LIDERAZGO KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Elementos de Administración. Enfoque Internacional. Sexta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. 2001. pg.329-330

3. DISEÑO METODOLOGICO

Considerando el problema propuesto, así como el objetivo general, la presente investigación se desarrolla a través del método descriptivo propositivo.

El objetivo del método de investigación descriptiva, según Lerma, Héctor Daniel³⁰ es: "...describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen..."

Así mismo el autor refiere según Briones que en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes tipos de análisis:

- Caracterizar globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello tablas y figuras estadísticas, medidas estadísticas y medidas de tendencia central.
- Identificar el o los objetos que tienen ciertas características
- Describir el contexto en el cual se presenta cierto fenómeno
- Cuantificar la magnitud del fenómeno
- Identificar las diferencias que existen entre dos o más grupos de una población objeto de estudio.
- Describir las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio.
- Describir el desarrollo o evolución del objeto de estudio
- Describir las relaciones del objeto de estudio con otros objetos.

Así mismo, Tamayo, Mario³¹ considera que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, considera igualmente que se trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

En otro sentido, ORTIZ, Frida y GARCIA, Maria del Pilar³² cuando se refieren a la investigación descriptiva consideran que el investigador puede especificar las características o propiedades más significativas de personas, grupos, poblados o de cualquier fenómeno que vaya ser sometido a observación.

En éste orden de ideas, la investigación sobre los criterios curriculares para la formación en liderazgo de los estudiantes de la carrera de administración de empresas de Inpahu, permite describir e identificar algunas de las características

³⁰ LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto, 2004. pg.64.

³¹ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. Incluye glosario y Manual de evaluación de proyectos, 2000. pg. 54.

³² ORTIZ, Frida y GARCIA, Maria del Pilar. Metodología de la Investigación, el proceso y sus técnicas. 2000. pg. 36.

que la institución objeto de estudio determina para la formación de los estudiantes, fenómeno que exige una caracterización y un diagnóstico sobre las concepciones en ese proceso de formación.

Sin embargo, no solo se busca identificar algunos criterios curriculares, sino que además, se busca plantear dentro del producto de la investigación una nueva propuesta que fortalezca esos mismos criterios y que oriente y apoye el proceso de formación dentro del concepto de liderazgo. De esta forma, la metodología de la investigación se propone desde lo descriptivo y hasta lo propositivo en la medida en que el resultado aporte al grupo investigador nuevas ideas que pueden ser aplicadas dentro de los lineamientos de la institución de educación superior.

De acuerdo con lo anterior se propone una metodología de investigación que permita la aplicación de criterios curriculares con mayor significado y con una actualidad real y eminentemente práctica y propositiva, hacia un planteamiento de soluciones viables a problemas de la realidad.

La investigación desde el punto de vista propositivo es aquella que conduce a la creación de nuevas estructuras de investigación mediante la relación sustantivamente significativa entre los problemas de la realidad y sus alternativas de solución.

Por relación sustantivamente significativa debe entenderse que se trata de problemas y conocimientos ligados directamente a la experiencia personal y laboral de la población objeto de la investigación, sus intereses, necesidades y motivaciones; situaciones que por analogía y comparación han vivido y sobre las que tienen una actividad mental constructiva y elaborada. Y que por lo tanto, significa algo para ellos y es propositiva por que con la investigación se pueden presentar alternativas de solución y resolver problemas de la especialidad

Siendo el liderazgo el objeto de estudio, debemos en consecuencia caracterizarlo dentro del contexto de formación académica desarrollado en la Maestría en docencia, que exige la determinación exacta de la relación del fenómeno frente a unos criterios curriculares determinados.

En éste sentido el conjunto de instrumentos estadísticos se orientan a identificar variables relacionadas con los criterios curriculares que promuevan la formación en liderazgo de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Inpahu.

Así mismo se consideran como objetos adicionales dentro del proceso de investigación, aquellos que forman parte del objetivo general y que enlazan el concepto curricular con el liderazgo dentro de una metodología que identifica el modelo propuesto por Inpahu, así:

- Pedagogía
- Competencias

3.1 REVISION TEORICA

La investigación se orientó a partir de los criterios curriculares establecidos por INPAHU, para la formación en liderazgo, aspecto que determinó los elementos teóricos necesarios para contextualizar el fenómeno objeto de estudio.

En éste sentido se inició con el análisis teórico del concepto de currículo, dentro de un contexto nacional e internacional, siendo Kemmis³³ el autor más representativo en concepto de currículo, entendiéndolo como el sentido o camino que determina y señala el proceso de enseñanza aprendizaje, sin que desde luego se descartaran otros autores de singular importancia para la mejor comprensión del concepto.

Este concepto se reforzó de alguna manera, con un elemento importante en la investigación, como lo es el de **criterios curriculares**, pues si bien es cierto, cada institución determina un camino en ese proceso de formación no es menos cierto que ese camino necesita unos elementos mínimos que lo determinen y orienten, deben tener unos lineamientos básicos, y en éste sentido para la investigación se tuvo en cuenta algunos de los elementos que se dedujeron de los elementos institucionales de INPAHU, así como los que se derivaron del marco teórico, infiriendo el concepto de criterio curricular como el conjunto de principios rectores que regulan y orientan el currículo, los cuales fueron tratados anteriormente.

En éste orden de ideas, atendiendo el objetivo de la investigación y a partir de la conceptualización teórica de **-criterios curriculares-** se orientó la fundamentación teórica hacia la concepción de **-liderazgo-** eje de la investigación, pues el liderazgo siendo su esencia, se enmarcó dentro de una institución de educación superior **-INPAHU-** y dentro de su modelo curricular, para llegar al “proceso de formación” de liderazgo.

Por ello se tomaron diversos conceptos de liderazgo en el entorno nacional e internacional, tratando de resaltar los elementos que de uno y otro autor eran relevantes para generar una posición sólida en la investigación, a partir de las cuales se analizan los aspectos formativos requeridos de acuerdo con la propuesta curricular en el programa de ADMINISTRACION DE EMPRESAS en INPAHU.

³³ Op Cit. 4

3.2 ANALISIS INSTITUCIONAL

3.2.1 Población objeto de estudio

La **población** donde se implementan los criterios curriculares que promueven la formación en liderazgo, esta determinada por los estudiantes de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, jornadas diurna y nocturna.

Las razones por las cuales se determina esta población, se fundamentan en el perfil de los investigadores, así como en la importancia que para la formación en liderazgo se determina en la carrera tecnológica de administración de empresas, igualmente, por su representatividad de la comunidad académica y el apoyo que la institución brinda para el desarrollo de la investigación.

3.2.2 Determinación de la muestra

De acuerdo con la población determinada se fijó la **muestra** representativa para la aplicación de instrumentos en la siguiente forma:

- Número total de estudiantes del programa de administración de empresas.
- Jornadas diurna y nocturna.
- Modalidad y nivel de formación de los estudiantes en el programa.

La carrera de tecnología en Administración de Empresas forma parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y cuenta en la actualidad con 332 estudiantes en jornadas diurna y nocturna, quienes en su proceso de formación desarrollan la competencia socio-humanística, la cual es de carácter transversal, interdisciplinar y transdisciplinar en todos los semestres. Estos aspectos nos permiten inferir que la muestra debe comprender estudiantes de todos los semestres de primero a séptimo de manera proporcional.

Considerando la totalidad de los estudiantes, el 30% de la población constituyó una muestra representativa para lograr los objetivos específicos propuestos en la investigación.

3.2.3 Aplicación de la Muestra

Teniendo en cuenta el número total de estudiantes del programa de TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS adscrito a la FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS de INPAHU INSTITUCION UNIVERSITARIA, se tienen los siguientes datos:

3.2.4 Duración del programa académico

El programa tiene una duración de siete (7) semestres.

3.2.5 Ciudad donde funciona

Bogotá, Distrito Capital

3.2.6 Bases legales

- Denominación del Programa: “TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS”
- Modelo Curricular Aplicado: “MODELO CURRICULAR POR COMPETENCIAS PROFESIONALES”
- Modelo Pedagógico Aplicado: “ MODELO DE CONSTRUCCION DEL CONOCIMIENTO SIGNIFICATIVO Y FORMACION AUTÓNOMA”
- Sistema académico Aplicado: CREDITOS ACADEMICOS
- Facultad: CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Jornadas: DIURNA Y NOCTURNA

3.2.7 Muestra Estudiantil

El programa de Tecnología en Administración de Empresas, cuenta con los siguientes estudiantes:

Jornada – Semestre	1	2	3	4	5	6	7
Diurna	19	21	18	14	10	7	0
Nocturna	58	35	49	35	34	20	25

Total 332 Estudiantes

Fuente otorgada por la oficina de Planeación Institucional, Registro de Matriculados en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas. Primer ciclo académico, Febrero de 2006.

3.2.8 Muestra Administrativa

Teniendo en cuenta que la investigación se orientó en la determinación de criterios curriculares relacionados con la formación en liderazgo, se consideró importante indagar sobre las concepciones existentes por parte de los funcionarios académico administrativos que tienen relación directa en este proceso, de acuerdo con las categorías de análisis, se aplicaron entrevistas Focales semiestructuradas a:

- Rector
- Vicerrectora Académica
- Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
- Director de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas.
- Coordinador del Departamento de Humanidades
- Dos (2) docentes de medio Tiempo del Departamento de Humanidades

3.2.9 Muestra Sector Productivo

Se acudió a aquellas organizaciones del sector productivo que pudieron dar evidencia sobre el desarrollo de las actividades profesionales y laborales de los estudiantes de Inpahu y su idea acerca del liderazgo. En este caso, se ubicaron estudiantes en forma aleatoria de sexto y séptimo semestre con vinculación laboral superior a un año, en cargos afines relacionados con la carrera de administración de empresas.

Se aplicaron Entrevistas Focales semiestructuradas a cinco (5) gerentes de MIPYMES, de la ciudad de Bogotá, con los criterios enunciados anteriormente.

3.3 CATEGORIAS DE ANALISIS

El análisis de las concepciones y aplicaciones de la formación en investigación de Inpahu, específicamente en el programa de Tecnología en Administración de Empresas, determina inicialmente dos aspectos importantes, el primero relacionado con las concepciones que en términos generales se tienen sobre Liderazgo y el segundo relacionado con el concepto educativo sobre los criterios que orientan el liderazgo en educación,

En el aspecto conceptual se requiere conocer lo que cada persona entiende por liderazgo, ya sea a nivel de estudiante activo, o de miembro administrativo académico de la misma comunidad, así como las concepciones que en la materia de tratadistas nacionales e internacionales se han dado en los últimos años.

Surge en consecuencia la necesidad de referir los diferentes criterios curriculares en el proceso de formación de los estudiantes en liderazgo, a partir de los cuales se determina el criterio más apropiado para el desarrollo de habilidades y destrezas en la formación de los profesionales tecnólogos en Administración de Empresas.

Finalmente se propone reflexionar sobre el diseño de una propuesta de criterios curriculares más apropiada en el Modelo de formación de liderazgo en Inpahu.

Para el análisis de las categorías se tomaron los elementos más importantes que se derivaron del objetivo general de la investigación, así como de los elementos originales objeto de estudio, generando un cuadro que orienta el eje temático

denominado categoría y las preguntas que son objeto de investigación en la población. Figura 6. Guía de Estudio.

Figura 6. GUÍA DE ESTUDIO

GUÍA DE ESTUDIO	
Categorías	Preguntas Orientadoras
Concepciones de Liderazgo	<p>¿Que se entiende por liderazgo?</p> <p>¿Qué criterios curriculares orientan la formación en liderazgo?</p> <p>¿Cómo se implementa la formación en liderazgo en Inpahu?</p> <p>¿Qué propósito tiene la formación de liderazgo en Inpahu?</p> <p>¿Cuales son las características esenciales del liderazgo?</p>
Formación en Liderazgo en Inpahu	<p>¿Existe formación en liderazgo en Inpahu?</p> <p>¿Cómo se implementa la formación de liderazgo en Inpahu?</p> <p>¿Cual es el criterio de formación en liderazgo en Inpahu?</p> <p>¿Existen directrices o políticas en Inpahu que contribuyan a la formación en liderazgo?</p> <p>¿Qué estrategias pedagógicas y didácticas fortalecen la formación de liderazgo en Inpahu?</p> <p>¿Que importancia tiene la formación en liderazgo?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias mas apropiadas para la formación en liderazgo</p>
Importancia para el sector productivo de la formación en liderazgo	<p>¿Existen experiencias empresariales sobre el liderazgo en las organizaciones?</p> <p>¿Cuál es el perfil de liderazgo requerido por las organizaciones empresariales?</p> <p>¿Qué importancia tiene para las organizaciones empresariales la formación en liderazgo de sus empleados?</p> <p>¿Se evidencia en los egresados de INPAHU condiciones de liderazgo?</p> <p>¿Que espera el sector productivo de los egresados en Administración de Empresas con formación en liderazgo de Inpahu?</p>
Aprendizaje del liderazgo	<p>¿Cómo asimila el estudiante los conceptos propuestos por el docente para la formación en</p>

	<p>liderazgo en Inpahu? ¿Qué estrategias didácticas utilizan los docentes de la carrera de Administración de Empresas para formar en liderazgo? (trabajo en equipo, lecturas previas ...)</p>
<p>Concepciones del Currículo</p>	<p>¿Cómo se estructura el modelo curricular en Inpahu para formación en liderazgo en los estudiantes de Administración de Empresas de INPAHU? ¿Cuáles son los criterios curriculares propuestos por Inpahu en el Proyecto Educativo Institucional? Cuáles criterios curriculares aportan a la formación en liderazgo a los estudiantes de administración de empresas en Inpahu? ¿Dónde se ubica la formación en liderazgo en el modelo curricular de Inpahu para formación en liderazgo en los estudiantes de Administración de Empresas de INPAHU? ¿Qué propuesta curricular contribuye a la formación en liderazgo de los estudiantes de Administración de Empresas de INPAHU?</p>

Fuente: Los autores de la investigación

3.4 PROCEDIMIENTOS TÉCNICAS ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

El proceso de recolección de información, se encuentra clasificado, de acuerdo con el Plan de Trabajo en:

3.4.1 Elaboración de instrumentos

Para la elaboración de los instrumentos, se inició con el estudio de las categorías de análisis y las preguntas orientadoras, que son el eje de la investigación y se formularon en el cuadro guía de estudio, permitiendo que los instrumentos se elaboraran dentro del marco de la propuesta investigativa así:

- **Encuestas Estructuradas para estudiantes.** Anexo 1

Para la elaboración de esta encuesta se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- a. Ubicación del estudiante dentro del programa
- b. Condición personal del estudiante

- c. Condición laboral del estudiante
- d. La concepción sobre liderazgo
- e. La concepción sobre la propuesta curricular de Inpahu en la formación en liderazgo.
- f. La ubicación de la formación de liderazgo en el plan de estudios
- g. La importancia de la formación en liderazgo
- h. Las características para al formación en liderazgo
- i. La condición personal del estudiante frente al liderazgo
- j. La relación de la formación del estudiante y el liderazgo
- k. La metodología propuesta para la formación en liderazgo
- l. Los requerimientos de las empresas para la formación en liderazgo
- m. Las características esenciales de un líder para determinar la formación en liderazgo.

De acuerdo con esto, se estructuró la encuesta con siete (7) preguntas de selección múltiple en las que se orientó al estudiante en aspectos previamente establecidos en el análisis del marco teórico. Así mismo se formularon dos preguntas cerradas de si o no con opción de explicar el por qué y una pregunta de carácter abierto para identificación de las características del liderazgo.

La presentación del instrumento está elaborada en tamaño carta en una sola cara para facilitar al estudiante la respuesta a cada una de las preguntas propuestas, así como su posterior tabulación, análisis y graficación.

- **Entrevistas Focales semiestructuradas para funcionarios académico administrativos de Inpahu.** Anexo 2

Para estas entrevistas se tuvieron en cuenta los mismos criterios enunciados anteriormente y se definieron preguntas abiertas con el fin de permitir aclaraciones o explicaciones adicionales de los entrevistados. Estas preguntas quedaron registradas en el anexo No. 2.

- **Entrevistas Focales semiestructuradas para gerentes de Mipymes.** Anexo 3.

Al igual que las entrevistas anteriores se tomaron como base los mismos criterios ya referidos y se formularon preguntas abiertas, las cuales fueron registradas en el formato anexo No. 3.

En los dos últimos casos, las respuestas fueron analizadas y registradas por cada entrevistado, en un cuadro de análisis.

3.4.2 Aplicación de Instrumentos

Para la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente, se tuvieron en cuenta tres fases, iniciando con la encuesta estructurada a los estudiantes que hicieron parte de la muestra en todos los semestres de la carrera de administración de empresas, determinando un tiempo de respuesta de 30 minutos, paralelamente, se aplicaron las entrevistas semiestructuradas personalmente a cada uno de los funcionarios académico administrativos de Inpahu en un tiempo de respuesta de 30 minutos. Finalmente, se hicieron entrevistas a los gerentes indicados dentro de la población objeto de estudio, con igual tiempo de respuesta de 30 minutos.

- **Primera fase:** aplicación a estudiantes en las asignaturas comunes al ejercicio profesional de los mismos.
- **Segunda Fase:** Aplicación de entrevistas focales con registros a funcionarios administrativo - Académicos.
- **Tercera Fase:** Aplicación de entrevistas focales a Gerentes de Mipymes

3.4.3 Tabulación de información y traslado a base de datos

Una vez aplicados los instrumentos frente a la población objeto de estudio, fueron clasificados, analizados y registrados en una base de datos que permitió la ponderación de cada una de las categorías de análisis para la presentación y sustentación de resultados y que igualmente permitió frente al análisis conceptual registrado en el marco teórico, presentar el diseño de una propuesta de criterios curriculares relacionados con la formación en liderazgo en Inpahu.

3.4.4 Elaboración de Informe

Basados en los resultados de los instrumentos y su análisis, se elaboró un informe base para el diseño de la propuesta, el cual se concentró en los aspectos básicos indicados en cada una de las categorías de análisis.

Este informe igualmente se presenta con cuadros estadísticos en gráficos que facilitan la comprensión de los resultados.

3.5 RESULTADOS / PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS

3.5.1 Relacionados con la generación de conocimiento y o nuevos desarrollos tecnológicos

Relacionados con la Generación del Conocimiento	Indicador	Beneficiarios
Una vez terminada la investigación, se definirán algunos conceptos sobre la formación en liderazgo, en el contexto del modelo curricular de Inpahu, que aporta a las demás instituciones de educación superior.	Propuesta de criterios curriculares que promueven la formación en liderazgo de Inpahu.	Instituciones de Educación Superior. Sector productivo. Estudiantes.

3.5.2 Conducentes al fortalecimiento de la capacidad científica institucional y/o nacional

Conducentes al Fortalecimiento de la Capacidad Científica	Indicador	Beneficiarios
La investigación conduce a la formación en liderazgo dentro de las Instituciones de Educación Superior, que aporten al desarrollo tecnológico y científico del país	Una conferencia	Instituciones de Educación Superior. Sector productivo. Estudiantes.

3.5.3 Dirigidos a la apropiación social del conocimiento

Dirigidos a la Apropiación Social del Conocimiento	Indicador	Beneficiarios
La propuesta final servirá de aporte institucional en la implementación de nuevos criterios curriculares para la formación en liderazgo y que a su vez, podrá difundir a través de textos, conferencias y escritos como resultado de la investigación en beneficio de la comunidad educativa.	Guía propuesta.	Instituciones de Educación Superior. Sector productivo. Estudiantes.

3.5.4 Impactos esperados

Impacto Esperado	Plazo	Indicador verificable	Supuestos
Académico	Cinco años	Mejoramiento en el desempeño laboral y productivo del egresado de Inpahu	Aplicación Institucional de la propuesta académica
		Posicionamiento y reconocimiento Institucional frente a los pares académicos en la formación en liderazgo.	Aplicación Institucional de la propuesta académica

3.5.5 Comunicación y divulgación de resultados

El resultado de la investigación será presentada en plenaria en la Fundación Universitaria Inpahu e igualmente mediante la aprobación del Comité de Publicaciones y dentro de los parámetros de derechos de autor regulados por el respectivo reglamento interno, se emitirán las publicaciones respectivas, con una primera edición de cien (100) textos.

4. ANALISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 CONCEPTUALIZACIONES DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Hablar de liderazgo en las organizaciones implica abordar un concepto que teniendo diversos componentes, es visto desde diversas ciencias, vale decir, que el concepto se ha estudiado con bastante importancia desde las humanidades, como un concepto propio del hombre, pero igualmente en la medida que la sociedad en general se ha venido estructurando y organizando, el concepto se ha trasladado con gran énfasis en los sectores de la producción.

Es decir, que el concepto de liderazgo, se concibe como un elemento muy importante de los seres humanos que por su estructura y formación, forman parte de las organizaciones, dependiendo de ellos, uno de los elementos de la empresa, que hoy se concibe como un verdadero capital, el capital caracterológico, entendido como el grado de madurez ética de los integrantes de una colectividad.³⁵

4.1.1 Concepciones generales

De acuerdo con el análisis teórico desarrollado en la investigación, encontramos diversas definiciones, las cuales de alguna manera aportan el objeto de la misma, sin embargo se considera que desde el punto de vista general el liderazgo es: *la competencia que tienen las personas para influir en los demás*"

Esta definición recoge las definiciones de CHIAVENATO (2000), HELLRIEGEL (1998), KOONTZ (1998) y STONER (1994), quienes en términos generales refiriéndose al liderazgo lo ubican como habilidad de **influir** en una organización, de acuerdo con unos objetivos o metas de la misma.

³⁵ GONZALEZ C, Gustavo. Facultad de Administración Universidad de los Andes
Noviembre 7. Encuentro Nacional de Administradores de Empresas. Ascolfa. 2002

Si bien es cierto estas definiciones tienen un elemento adicional que es el contexto de las organizaciones, igualmente es importante destacar los aspectos humanos, que en algunos casos no necesariamente encuadran el concepto en una estructura administrativa.

Así mismo el concepto retoma el concepto humanista de CHIBBER (2002) quien considera al liderazgo como un conocimiento claro sobre lo que se hace, más una habilidad para mandar hacer las cosas, aspectos que resultan, aunque diferentes a los anteriores, igualmente importantes, pues retoma algunos elementos adicionales.

Precisamente se observa que desde la Administración el liderazgo es una – **habilidad en un contexto**- que le permite **influir** sobre los demás, mientras que el concepto de esencia humanista lo muestra como una –**capacidad**- que adicionada a la eficacia, permite definirlo como un saber hacer, pues bien, las posiciones son evidentes y se requiere en consecuencia orientar cada uno de los aspectos, para la mejor comprensión de la investigación.

4.1.2 El liderazgo como una habilidad

Cuando se habla del liderazgo como habilidad, debemos en consecuencia retomar el concepto de competencia, que para muchos autores de saber hacer en contexto, mientras que para otros es el conjunto de –conocimientos, habilidades y valores-, es decir que el concepto de competencia denota algunos elementos que para los autores de liderazgo, forman parte de la misma.

La habilidad, acorde con lo expresado por FUENTES (2000) en su texto sobre Didáctica de la Educación superior, quien se sustenta en la definición de LEONTIEV, y que al respecto afirma:

“La actividad es una unidad molar no aditiva de la vida del sujeto corporal y material. En el sentido más estrecho, es decir, a nivel psicológico, la unidad de la vida se ve mediada por el reflejo psíquico cuya fundamentación real consiste en que éste orienta al sujeto en el mundo de los objetos. En otras palabras, la actividad no es una reacción, así como tampoco un conjunto de reacciones, sino que es un sistema que posee una estructura, pasos internos y conversiones, desarrollo...”

La actividad, son aquellos procesos mediante los cuales el individuo, respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la sociedad, aceptando determinada actitud hacia la misma” (Leontiev 1981)

Con lo anterior se denota claramente que la habilidad se desarrolla a través de actividades, las cuales a su vez se desarrollan a través de acciones y operaciones, que son en últimas los componentes de la actividad.

La actividad exige una acción y ejecución en una actuación, que determinan la experticia que se puede tener en un momento dado sobre algo. Como quiera que los autores refieren al liderazgo como una habilidad, es claro entender que debe estar propuesta dentro del concepto de acción, de ejecución en una actividad, que para los tratadistas igualmente esta actividad es parte de las funciones de una organización.

En éste orden de ideas, y retomando el concepto de competencia, la habilidad es tan solo un elemento dentro de la integralidad de una persona, esto es, que no se puede observar a la habilidad por si sola, sin que esta comprenda los conocimientos y los valores, y en tal sentido es más cercana a la búsqueda del objetivo de la investigación, el concepto de capacidad.

Surge en consecuencia un nuevo análisis relacionado con la formación del liderazgo, como un criterio curricular, pues no es lo mismo, determinar unas pautas sobre una habilidad, la cual se desarrolla a través de la práctica, sin fundamentación teórica, que formar para la fundamentación y la ejecución, pues ambas son parte de una estructura de formación y no se pueden desligar cuando se aborde la formación en liderazgo.

4.1.3 El Liderazgo como una forma de influir

De las mismas definiciones coinciden en considerar que la habilidad de la persona, para que se determine como liderazgo debe analizarse desde la manera como se logra influir en los demás, los mismos tratadistas así lo refieren.

Esta concepción de influencia, es vista en la investigación como un elemento adicional del concepto, que de alguna manera determina su razón de ser, no su definición, ello no es lejano a la verdad, pues los tratadistas estudiados son de corte o por definición administradores que encuentran en el liderazgo, como razón de su esencia, la manera como a través de los líderes se logran los objetivos organizacionales.

El elemento que surge de éste análisis, se orienta a considerar como los demás hacen lo que el líder quiere que hagan, de acuerdo con sus orientaciones y que esa influencia de alguna manera sea desapercibida por el subordinado, pues no se podría estar hablando desde el punto de vista de la administración de un líder únicamente por el cargo que ocupa, su responsabilidad y la obligatoriedad que tienen sus colaboradores del cumplimiento de sus órdenes.

Precisamente la influencia que debe caracterizar al líder que tiene la habilidad suficiente para lograr que los demás cumplan sus objetivos, que no son otros que los objetivos de la organización.

En éste orden de ideas se considera a la –influencia- como el objetivo de liderazgo dentro de las organizaciones y no parte de su definición propiamente dicha.

4.1.4 El liderazgo como capacidad y eficacia

Esta concepción determina características diferentes a las analizadas anteriormente, pero que infieren mayores elementos por parte del líder, es decir, cuando nos referimos a la capacidad, debemos comprender claramente a qué se refiere y cómo ésta se diferencia de la habilidad.

La capacidad determina elementos con características generales del ser humano, que indica no sólo tener la habilidad para hacer las cosas, sino igualmente el conocimiento de las mismas, una persona requiere en consecuencia abordar desde su propia formación, tanto los conocimientos como las habilidades.

Una persona puede considerarse capaz en la medida en que ha adquirido unos conocimientos relacionado con la formación en liderazgo, pero no necesariamente es hábil o tiene las habilidades para ser un buen líder.

En este concepto el autor CHIBBER (2002) , potencializa la definición con la eficacia, es decir, no basta con tener la capacidad, o ser capaz para hacer algo, si ese algo no se desarrolla apropiadamente, sino se logra el objetivo y es lo que define como el “*saber que hay que hacer*”.

Ese saber que hacer, infiere una necesidad inminente, que no es otra que el desarrollo de una habilidad, y la habilidad no se desarrolla, sino se dan las herramientas necesarias para la misma, lo que permite retomar la definición producto del análisis teórico de la investigación: **Liderazgo es la competencia que tienen la personas para influir en los demás.**

Cuando se habla de competencia se habla de conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores necesarios para actuar en contexto, lo que significa que el liderazgo comprende cada uno de los elementos, con un fin determinado que no es otro que “*influir*” en los demás de acuerdo con los objetivos de la organización.

4.1.5 El liderazgo y la creatividad

Finalmente es importante analizar otras concepciones que sobre liderazgo se han venido estudiando a través de los tiempos, y que en éste son retomadas de la investigación de PAUL, P. Vicente (2004) en la investigación sobre “Liderazgo una

oportunidad para una mejor dimensión. El arte de conseguir resultados compartibles” de la Universidad de la Salle, quien en su capítulo de –conceptos alrededor del liderazgo afirma:

“Liderazgo puede significar muchas cosas. El liderazgo está asociado con la creatividad, la influencia, el dar buenos ejemplos, fomentar y proteger nuevos valores y dirigir. El liderazgo puede ser un conjunto de características, o también consiste en dar orientaciones en forma entusiasta a otras personas y que a éstas les agrade. En un mundo, cada vez más competitivo, sólo las ideas marcan la diferencia: ideas que abran puertas, métodos para resolver problemas o simplemente información para entender mejor lo que está pasando en el mundo de la economía y los negocios. Se requiere de líderes que sean conscientes de la necesidad de implementar las últimas tendencias del mercado global. El liderazgo es un valor intrínseco, no instrumental. El liderazgo es como el amor, la felicidad, la grandeza y la salud, porque para alcanzarlos no existe una fórmula mágica que prescriba como funcionan, pero uno sabe que debe ir en pos de ellos.”

Definición que resalta una concepción más creativa del liderazgo, de hecho más humanística, pero en manera alguna puede descuidarse por los elementos adicionales que permiten en la investigación retomar aspectos socio humanísticos por esencia, tales como la felicidad, la grandeza y aún la salud, como elementos intrínsecos del liderazgo, sin los cuales no se obtiene el objetivo propio del mismo, que es lograr la influencia en los demás.

Estos elementos y características igualmente se encuentran incluidos en la definición producto de la investigación, que considera al liderazgo como una competencia, en la medida que la expresión tiene un tercer elemento que son – los valores- y dentro de los valores pueden incluirse todos los factores expuestos por PAUL, Vicente en su investigación y que desde luego son retomados para la propuesta de criterios curriculares.

4.2 DIAGNOSTICO DE LAS CONCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO EN EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN INPAHU. COMUNIDAD ACADÉMICA – SECTOR PRODUCTIVO - ESTUDIANTES

Se relacionan en el presente capítulo los aspectos que a partir del análisis teórico permiten contextualizar los criterios curriculares en INPAHU frente a cada uno de los interrogantes propuestos que se derivaron de la misma y que se encuentran identificados en el capítulo de marco teórico.

4.2.1 Análisis De Las Concepciones Sobre Liderazgo Del Personal Académico Administrativo De Inpahu

Para orientar en forma precisa los cuestionamientos frente a la posición de los funcionarios de IPAHU, específicamente del programa de Administración de Empresas y del Departamento Socio humanístico de la misma, se partió de la guía de estudio, que se encuentra en el numeral 3.3, la cual permite cuestionar, entre otros los siguientes aspectos:

- Concepciones de liderazgo
- Formación del liderazgo en Inpahu
- Importancia para el sector productivo de la formación en liderazgo
- Aprendizaje del liderazgo
- Concepciones del Currículo

Cada aspecto presentado en la guía de estudio, generó consecuentemente unos interrogantes, los cuales dependiendo del sentido y orientación, se verificaba en cada una de las poblaciones objeto de estudio y en consecuencia generaron las preguntas de las entrevistas semi-estructuradas y encuesta estructurada para aplicar a esa misma población.

4.2.1.1 Concepciones de Liderazgo

En éste caso se orientaron las preguntas de las entrevistas a los funcionarios académicos administrativos de INPAHU, así:

- **Haga un breve comentario sobre el liderazgo**

Esta pregunta determina en forma indirecta el concepto que sobre liderazgo tiene o percibe el profesional académico administrativo de INPAHU, permitiendo de ésta manera, generar un concepto común, mediante el cual se esta direccionando en la institución la formación en liderazgo.

Ante éste interrogante los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 4. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS

			INVESTIGATIVO
1. Haga un comentario breve sobre el liderazgo	1. Hoy, época de crisis y pérdida de valores se necesitan hombre y mujeres que encausen sus propias potencialidades y las de su equipo en la orientación de procesos de cambio. Cambios hacia el desarrollo, la paz, la justicia, la equidad, la calidad de vida para todos.	Las crisis y la pérdida de valores hacen necesario la presencia de hombre que encausen las propias potencialidades.	Necesidad de los individuos por encausar sus potencialidades
	2. Es algo que se debe aprender durante el transcurso de la vida para aplicar en todos los campos en los que se desarrolla la persona integralmente.	Lo que se debe aprender en la vida para aplicar en todos los campos en que se desarrolla la persona	Lo que se aprende para aplicar en la vida y desarrolla a la persona
	3. Es la actitud de influir sobre las personas para el logro de un objetivo determinado.	Actitud de influir en otros para el logro de objetivos	Talante y disposición para orientar a otros en pos de objetivos
	4. Es actitud y aptitud, tienen componentes innatos y otros, producto de la formación adecuada que involucra tanto la familia como lo social y por supuesto lo académico.	Actitudes y aptitudes innatas y adquiridas que comprenden a la familia, a la sociedad y a la academia	Destrezas y habilidades del ser que posee y adquiere y en las que se involucra a ala familia, a la sociedad y la educación
	5. El liderazgo en el siglo XXI se constituye en un factor de desarrollo no solo a nivel individual sino en lo político, lo social, lo académico.	Factor de desarrollo en siglo XXI tanto a nivel individual como político, social y académico	Elemento de desarrollo individual y social

De acuerdo con estas respuestas se establece que para los funcionarios INPAHU el liderazgo es la habilidad que permite a los individuos encausar sus potencialidades, orientarlas en busca de objetivos y como un elemento de desarrollo individual y social.

4.2.1.2 Características del Liderazgo

El interrogante se planteó de la siguiente forma:

- **¿Cuales son las características relevantes del liderazgo?**

A partir de la concepción, mediante esta pregunta, se buscó determinar los elementos que para el funcionario formaban parte del liderazgo, con el fin de identificarlos, clasificarlos y categorizarlos, para luego determinar los elementos básicos de la formación en liderazgo, dentro del currículo de INPAHU.

Sobre éste aspecto los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 5. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO

1 TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
2. Cuáles son las características relevantes del liderazgo	1. El líder ejerce influencia sobre los miembros de su equipo por despertar credibilidad, confianza, seguridad, garantía de lo presupuestado; el líder conduce al equipo a lograr objetivos, toma decisiones, soluciona problemas se comunica con asertividad	La influencia sobre un equipo de trabajo a partir de la confianza, la seguridad de alcanzar lo presupuestado. Capacidad de conducir a un equipo a logro de objetivos, a la toma de decisiones y solución de problemas de manera asertiva	Capacidad de influir en un grupo por la confianza que se tienen en el líder y que lo conduce al logro de objetivos a través de la toma de decisiones acertadas.
	2. Organización, dirección, integralidad, motivación, trabajo en equipo.	Organización, dirección, integral, motivación, trabajo en equipo	Organizado, dirigente, integral, motivado, sabe trabajar en equipo
	3. Auto determinación, don de gentes, planificación, visión de la organización.	Sabe autodeterminarse, planifica tiene carisma, visión de la organización	Individuo que conoce su alcances, planifica su obrar, de excelentes relaciones interpersonales y con visión de organización
	4. En primer lugar la percepción social para poder entender y asumir los cambios, luego la asertividad y la pro actividad, por último una gran capacidad de escuchar reflexión y comunicación.	Entiende y asume los cambios sociales de manera asertiva y proactiva. Sabe escuchar, reflexiona y se comunica	Esta atento a los cambios de su entorno y se adecua a los mismos. Escucha, reflexiona y se comunica
	5. Toma de decisiones, solución de problemas, creatividad, inteligencia emocional, pensamiento complejo y visión de mundo nomológica.	Toma decisiones, soluciona problemas, es creativo, inteligencia emocional, pensamiento complejo y visión de mundo	Toma de decisiones y soluciona problemas con creatividad, pues sabe mantener el equilibrio y tiene visión de mundo.

En éste sentido para estos funcionarios las características relevantes del liderazgo, son:

- Capacidad de influir en un grupo determinado por la confianza en el líder que los conduzca al logro de objetivos.
- Trabajo en equipo de manera organizada e integral
- Toma de decisiones acertadas
- Excelentes relaciones interpersonales

- Visión de organización
- Facilidad en la adaptabilidad a los cambios
- Escucha, reflexiona y se comunica
- Solución de problemas con creatividad

4.2.1.3 Importancia del Liderazgo de acuerdo con las organizaciones

Se planteó el interrogante de la siguiente forma:

- **¿Para Ud. que importancia tiene en liderazgo en la organización?**

Mediante esta pregunta, se buscó determinar la importancia que para la institución y sus directivas, se da en la formación en liderazgo en Inpahu, específicamente en los estudiantes de Administración de Empresas, quienes por esencia pueden tener como esencial este tipo de formación y de alguna manera orientar a la institución en la propuesta de formación en liderazgo.

En éste aspecto los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 6. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
3. Para usted qué importancia tiene el liderazgo en la organización	1. No cabe duda que el éxito de una organización depende de la calidad de liderazgo que se ejerza. La calidad del liderazgo de una organización determina la calidad de la organización misma. Los líderes se adelantan al cambio, exploran y explotan oportunidades, motivan a su seguidores para que alcancen grados mayores de productividad	Del él depende el éxito de la organización. Los líderes se adelantan al cambio y exploran nuevas oportunidades, motivan a sus seguidores para alcanzar mayores niveles de productividad	Es importante para que la organización alcance niveles de gran productividad con calidad

	2. Por ser la capacidad de un jefe para guiar a un grupo y dirigirlo es vital para que cualquier organización no desaparezca. Es importante porque sin una para que la cabeza visible Tiene una gran importancia, pues de él depende el buen funcionamiento de la organización	La capacidad del jefe para guiar a su grupo y garantizar la supervivencia de la organización, pues de él depende el buen funcionamiento de la organización.	La garantía de permanencia de la organización a través orientación de los grupos y de su funcionamiento.
	3. Es el eje (elemento) sobre el cual se fundamenta la gestión y la consecución de los objetivos de la compañía.	El fundamento de la gestión y el logro de objetivos	En el liderazgo se centra la gestión para alcanzar los objetivos
	4. El logro de sinergias y del fomento de un clima y actitudes adecuadas	El logro de sinergias y del fomento de un clima y actitudes adecuadas	Concentración de empatías y fomento de un clima y actitudes
	5. Es el que dinamiza los diferentes sistemas que existen al interior de la organización y de su interacción e interdependencia, depende la competitividad de la organización	Dinamizador de los diferentes sistemas al interior de la organización	Dinamizador de los sistemas internos de una organización

En este sentido los funcionarios determinaron la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones en los siguientes términos:

- Por ser el elemento facilitador que permite a la organización alcanzar niveles de productividad con calidad.
- Sirve de garantía de permanencia de la organización
- Concentra empatías y fomenta un clima adecuado de desarrollo
- Es un dinamizador de los sistemas internos de las organizaciones

4.2.1.4 Criterios institucionales para la formación en liderazgo

– ¿Existen directrices institucionales para la formación en liderazgo?

En esta pregunta se identifica la pertinencia de las posibles directrices institucionales frente a la aplicación en el aula de la formación en liderazgo por parte de los docentes y académicos de la institución.

Para ésta pregunta los entrevistados contestaron:

Tabla 7. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE LAS DIRECTRICES INSTITUCIONALES PARA LA FORMACION EN LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	1.1 RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
4. ¿Existen directrices institucionales para la formación en liderazgo? ¿Cuáles?	1. Infortunadamente el encargado de orientar la formación en liderazgo no cree que en el liderazgo se forme. Si en INPAHU con un modelo pedagógico constructivista y un modelo curricular por competencias no se cree en la formación del ser humano.	Quien orienta la formación en liderazgo n o piensa que se pueda formar en liderazgo	No se cree en la posibilidad de formar en liderazgo
	2. Poseer capacidad para formular estrategias, fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo, rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.	La formulación de estrategias, fomento de la cultura de servicio al cliente interno y externo, rediseño de procesos que implementen el aprendizaje	Se formulan estrategias de fomento de la cultura de servicio al cliente interno y externo y se rediseñan procesos que implementen el aprendizaje
	3. En aquellas que fundamenten su filosofía organizacional en modelos de participación	Las que fundamentan la filosofía organizacional en modelos de participación	Las que fundamentan la filosofía organizacional en modelos de participación
	4. Nuestra formación integral concibe a un ser trascendente y capaz de promover acciones con espíritu emprendedor y en ejercicio de valores personales y sociales	Se concibe al ser como un ser trascendente y capaz de promover acciones con espíritu emprendedor, en el ejercicio de valores personales y sociales	La concepción de individuo como un ser integral que trasciende con sus acciones fundamentadas en valores.
	5. Si existe en los planes de estudio, en la formación básica y en las asignaturas de liderazgo creativo y liderazgo empresarial. Además la formación en liderazgo es el eje que artículo la competencia socio-humanística.	En los planes de estudio, en la formación básica y en las asignaturas de liderazgo creativo y liderazgo empresarial. Además la formación en liderazgo es el eje que artículo la competencia socio-humanística	En el desarrollo de la competencia socio-humanística, en las asignaturas de liderazgo creativo y liderazgo empresarial

La percepción del personal administrativo de la institución, conforme con las respuestas es la de no conocer certeramente si existen o no directrices institucionales, no obstante, en términos generales plantean que no existe la posibilidad de formar en liderazgo o que las estrategias que fomentan esta

tendencia deben estar encaminadas a mejorar la prestación de servicios tanto internos como externos, rediseñando procesos a partir de la apreciación del individuo de manera integral, desarrollándolo desde asignaturas precisas (Liderazgo Creativo, Liderazgo Organizacional).

4.2.1.5 La formación en Liderazgo en Inpahu

– **¿Cómo se implementan las directrices para la formación en liderazgo de los estudiantes?**

A partir de la pregunta anterior, se complementa el sentido de aplicación que se deriva de las directrices institucionales, así como el compromiso del profesional académico en esa misma implementación.

A éste interrogante los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 8. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE LA IMPLEMENTACION DE DIRECTRICES PARA LA FORMACION EN LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
5. ¿Cómo implementan las directrices para la formación en liderazgo de los estudiantes?	1. Se debe tener claridad del perfil del líder que queremos formar, diseño del perfil, diseño del plan de formación, programas, profesores, organización, control y ajustes.	Definir el perfil del líder que se quiere formar, diseñar el plan de formación, programas, profesores, organización, control y ajustes	Determinar el perfil del líder a formar y adecuar el Currículo para tal fin
	2. Debe partir de la dirección de la institución, se debe comunicar a las áreas funcionales, se debe capacitar a los docentes y directivos posteriormente transmitirlos a los estudiantes	La dirección de la institución, se debe comunicar a las áreas funcionales. Se debe capacitar a los docentes y directivos posteriormente transmitirlos a los estudiantes	Partir el plan de implementación desde las directivas y comunicarlo a las áreas, a los profesores y a los estudiantes
	3. Mediante espacios académicos en materias básicas orientadas al liderazgo.	Mediante espacios académicos en materias básicas orientadas al liderazgo.	Crear espacios académicos donde se orienten las materias básicas hacia el liderazgo

	4. A través de la malla curricular con asignaturas de propósito específico y a través del diseño de competencias.	En la malla curricular definir como propósito específico y a través del diseño de competencias	Definirlo como un propósito específico en la malla curricular y las competencias
	5. Los contenidos pragmáticos de las asignaturas propuestas por el director de formación social y humana que en consenso con el equipo docente de las asignaturas hacen los ajustes pertinentes. Trabajo en equipo y confianza	Los contenidos de las asignaturas propuestas por el Departamento de formación social y humana	El Departamento de formación social y humana debe proponer los contenidos de las asignaturas

Como consecuencia y complemento de la pregunta anterior se quiso indagar por las posibilidades de implementar tales directrices encaminándolas hacia la formación en liderazgo de los estudiantes, obteniéndose como resultado, que pese al desconocimiento de la existencia de directrices institucionales formularon las siguientes observaciones:

La institución debe determinar cuál es el perfil del líder a formar y en tal sentido adecuar el currículo, con un plan de implementación, que debe partir desde las directivas institucionales e irrigado a las áreas, a los profesores y a los estudiantes, así como la generación de espacios académicos donde desde la asignatura de liderazgo, se determine un propósito específico en la malla curricular y como una competencia.

– **Cual es el modelo curricular implementado por Inpahu?**

Considerando que el estudio investigativo, buscó determinar la formación en liderazgo como un lineamiento curricular, mediante esta pregunta se identifica el modelo curricular y pedagógico aplicado por INPAHU.

Los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 9. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE EL MODELO CURRICULAR IMPLEMENTADO EN INPAHU

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO

6. ¿Cuál es el modelo curricular implementado o por el INPAHU?	1. El modelo curricular por competencias, pero en este de orientación es filosófica, epicureismo estoicismo	El modelo curricular por competencias, pero en este de orientación es filosófica, epicureismo estoicismo	
	2. Modelo curricular con base en competencias	Modelo curricular con base en competencias	
	3. Por competencias profesionales	Por competencias profesionales	
	4. Modelo por competencias profesionales	Modelo por competencias profesionales	
	5. El modelo Holístico configuracional orientado a la formación por competencias	El modelo Holístico configuracional orientado a la formación por competencias	

Se puede observar que en términos generales el personal administrativo académico conoce el contenido del modelo curricular definido este desde el Proyecto Educativo Institucional, como un modelo holístico configuracional con base en competencias profesionales.

– **Que relación tiene el modelo curricular con la formación en liderazgo de los estudiantes de Inpahu?**

Identificado el modelo, se buscó determinar la concepción que tiene el funcionario académico sobre la relación de la formación del liderazgo frente al Modelo implementado por la Institución.

Los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 10. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE LA RELACION ENTRE EL MODELO CURRICULAR Y LA FORMACION EN LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES DE INPAHU.

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
7. ¿Qué relación tiene el modelo curricular con	1. Definitiva, si el modelo curricular es por competencias se deben desarrollar competencias pero en este momento la orientación es filosófica	1. Definitiva, en el modelo curricular por competencias, pero en este momento solo es una orientación filosófica	Su relación es de orientación filosófica en el modelo curricular por competencias

la formación en liderazgo de los estudiantes de INPAHU?	2. En que se fomenta el emprendimiento y se forman competencias como base para el desarrollo de su liderazgo	2. Fomenta el emprendimiento y la competencia como base para el desarrollo de su liderazgo	Desarrolla la competencia emprendedora
	3. Se fomenta el emprendimiento como expresión de liderazgo en la ideas de negocio como en las actividades laborales	3. Fomenta el emprendimiento como expresión de liderazgo en la idea de negocio como en las actividades laborales	Fomenta la competencia emprendedora tanto en la idea de negocio como en el desempeño laboral
	4. El espíritu de formación integral, la formación por competencia y las asignaturas que en la malla curricular tienen este propósito	4. El espíritu de formación integral, la formación por competencia y las asignaturas que en la malla curricular tienen este propósito	La formación por competencias y el propósito que en la malla curricular se plantea contribuyen a la formación integral
	5. Da formación de un pensamiento crítico reflexivo en forma a su proyecto de vida y su compromiso con la sociedad. El modelo holístico es una manera de ver la realidad de manera integrada e integral y la formación en liderazgo debe orientar estos principios.	5. Forma un pensamiento crítico, reflexivo y en forma proyectos de vida y compromiso con la sociedad. El modelo holístico es una manera de ver la realidad de manera integrada e integral y la formación en liderazgo debe orientar estos principios.	Forma un pensamiento crítico, reflexivo y en forma proyectos de vida y compromiso con la sociedad. El modelo holístico es una manera de ver la realidad de manera integrada e integral y la formación en liderazgo debe orientar estos principios

Teniendo claro, cual es el modelo de orientación curricular los entrevistados manifestaron que el modelo curricular determina la orientación filosófica de formación, desarrolla la competencia emprendedora y fomenta en los estudiantes un pensamiento crítico y reflexivo sobre sus proyectos de vida y de compromiso con la sociedad.

Cuál es el proceso de formación en liderazgo de los estudiantes de Inpahu?

Una vez analizado los conceptos de currículo, modelo curricular y liderazgo, se buscó determinar en los funcionarios, su concepto sobre las metodologías y herramientas en o para la formación en liderazgo.

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO

8. ¿Cuál es el proceso de formación en liderazgo de los estudiantes de INPAHU?	1. Yo creo que debemos contar con tres asignaturas institucionales: Desarrollo del liderazgo personal para la construcción de seres humanos.2- Desarrollo del liderazgo organizacional 3.- Ética, afianzamiento de valores y ejercicio específico del comportamiento	Se debe contar con tres asignaturas: Desarrollo del liderazgo personal para la construcción de seres humanos. - Desarrollo del liderazgo organizacional – Ética, afianzamiento de valores y ejercicio específico del comportamiento	Propone la formación en tres asignaturas que han de ver todos los estudiantes de INPAHU
	2. Inicia con el fomento y direccionamiento al emprendimiento por medio de asignaturas específicas, desarrolla habilidades y destrezas en el estudiante y lo forma como un ser integral.	Se debe fomentar y direccionar el inicio a través de asignaturas específicas, desarrolla habilidades y destrezas en el estudiante y lo forma como un ser integral.	Fomentar y direccionar el liderazgo a través de asignaturas específicas y desarrollar habilidades y destrezas que formen al estudiante como un ser integral.
	3. Mediante las materias de administración y talleres.	Mediante las materias de administración y talleres.	Se propone la formación desde las asignaturas
	4. Más que un proceso es un espacio formativo a través de dos asignaturas específicas y una formación integral permanente y transversal	No es un proceso sino un espacio formativo a través de dos asignaturas específicas y una formación integral permanente y transversal	Creación de espacios para formar con asignaturas específicas que formen integralmente, permanentemente y transversalmente.
	5. Existe la concepción que dicha formación se reduce únicamente a la gestión que se hace desde la asignatura pero aun no hay una construcción colectiva que permita orientar la formación y comprometer a todas las disciplinas en dicha misión	Se concibe la formación como la gestión que se hace desde la asignatura pero aun no hay una construcción colectiva que permita orientar la formación y comprometer a todas las disciplinas en dicha misión	Plantea la formación como una gestión que se debe realizar desde todas las asignaturas

Se presenta como modelo de formación desde las asignaturas del Plan de Estudios en las que se desarrollen habilidades y destrezas que formen al estudiante integralmente, vinculando de manera permanente las asignaturas específicas con las asignaturas transversales.

- **¿Qué criterios se tienen en cuenta para que la formación en liderazgo aporte a las organizaciones empresariales?**

Considerando que la formación en cualquier nivel debe estar contextualizada, frente a las necesidades sociales y organizacionales, con ésta pregunta se busca determinar el concepto que se tiene desde la institución educativa, frente a esas necesidades.

Los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 11. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE LOS CRITERIOS QUE SE TIENEN EN CUENTA PARA LA FORMACION EN LIDERAZGO PARA QUE APORTE A LAS ORGNIZACIONES.

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGASTIVO
9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para que la formación en liderazgo aporte a las organizaciones empresariales?	1. Hoy en las organizaciones se fomenta el liderazgo colectivo, no es un privilegio.	Las organizaciones fomentan el liderazgo colectivo	Se ha de fomentar el liderazgo colectivo
	2. Los líderes deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización porque pueden hacer perder la objetividad del líder	Los líderes deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización porque pueden hacer perder la objetividad del líder	Plantea los criterios desde las cualidades del sujeto y desde los factores organizacionales que puedan influir en la objetividad del líder
	3. Desconozco los criterios	3. Desconozco los criterios	No conoce
	4. El sentido de organización y su relación con las personas a través de la asignatura de liderazgo organizacional	El sentido de organización y su relación con las personas a través de la asignatura de liderazgo organizacional	Sentido de organización y relación entre las personas
	5. El proyecto de vida, el proyecto empresarial como un acto creativo e innovador y el compromiso social	5. El proyecto de vida, el proyecto empresarial como un acto creativo e innovador y el compromiso social	Acto creativo e innovador con compromiso social

Sin que los encuestados puedan definir que es un criterio curricular, respondieron que para fomentar la formación en liderazgo se debe impulsar un liderazgo colectivo, planteando criterios desde las cualidades del sujeto y de la organización.

Consideran que el proyecto de vida y el proyecto empresarial, constituyen un acto creativo e innovador con compromiso social.

– **¿Cuál es el perfil de liderazgo de los egresados de INPAHU requerido por el sector productivo?**

Finalmente se buscó mediante esta pregunta, determinar los criterios que sobre el perfil de los egresados se tiene en INPAHU, desde el punto de vista del liderazgo, como un elemento de requerimiento del sector productivo.

Los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 12. ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU SOBRE EL PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS EGRESADOS DE INPAHU

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
10. ¿Cuál es el perfil de liderazgo de los egresados de INPAHU requerido por el sector productivo?	1. El factor productivo requiere de personas que sepan resolver problemas que desarrollen procesos creativos y productivos que innoven, que sean realmente factores de cambio para que participen activamente en los proyectos de crecimiento y desarrollo de las mismas. Competente para el saber hacer.	Personas que sepan resolver problemas, que desarrollen procesos creativos y productivos que innoven. Personas que participen activamente en los proyectos de crecimiento y desarrollo de las mismas, competente para el saber hacer.	Personas que sepan resolver problemas, que desarrollen procesos creativos y productivos que innoven. Personas que participen activamente en los proyectos de crecimiento y desarrollo de las mismas, competente para el saber hacer.
	2. Excelentes relaciones humanas, estar actualizado en temas de interés, dar sentido humano a la administración, ser proactivo e innovador y capacidad en toma de decisiones	Excelentes relaciones humanas, estar actualizado con sentido humano. Preactivos e innovadores y capacidad en toma de decisiones	Persona de excelentes relaciones interpersonales, actualizada, preactiva, innovadora que toma decisiones.
	3. La pro actividad y la formación de proyectos.	La pro actividad y la formación de proyectos.	Persona preactiva y forma proyectos

	4. la que se expresa en la respuesta dos	La que se expresa en la respuesta dos	Individuo que conoce su alcances, planifica su obrar, de excelentes relaciones interpersonales y con visión de organización
	5. Propositivos, competentes en sus campos disciplinares pero también sujetos con ética, valores y una alta capacidad de integrar información para orientar la toma de decisiones, la solución de problemas con un alto coeficiente de inteligencia emocional y cognitiva	Propositivos, competentes en su disciplina, con valores éticos y una alta capacidad de integrar información para orientar la toma de decisiones, la solución de problemas con un alto coeficiente de inteligencia emocional y cognitiva	Persona propositiva, competente en su disciplina, con valores éticos y una alta capacidad de integrar información para orientar la toma de decisiones y solución problemas con un alto coeficiente de inteligencia emocional y cognitiva

Se prevé que un estudiante que egrese de la institución debe tener habilidades para resolver problemas, desarrollar procesos productivos, creativos e innovadores, observar excelentes relaciones interpersonales, ser proactivos, propositivos, competentes en su disciplina, con valores éticos y que tengan la capacidad de integrar toda esta información para orientarlo a la toma de decisiones y contribuir a la solución de problemas.

4.2.2 Análisis de las concepciones sobre Liderazgo del sector productivo

Hablar de formación de liderazgo, sin tener los elementos mínimos necesarios requeridos por el sector productivo, sería presentar un solo elemento educativo descontextualizado y desarticulado de la razón de ser en la formación, sobre todo de estudiantes, que como en el caso de Administración de Empresas tienen competencias claramente definidas en INPAHU.

Por ello fue importante conocer el pensamiento de los representantes del sector productivo y sus requerimientos y necesidades frente a esa formación en liderazgo que deben aportar las instituciones de educación superior, que como en el caso de Tecnología en Administración de Empresas tienen dentro de su estructura académica y como parte del Macrodiseño del Programa, la competencia socio humanística, la cual se orienta y desarrolla precisamente a fortalecer ese conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la formación de líderes.

En éste sentido se desarrollaron las entrevistas focales orientadas a determinar esas concepciones, las cuales, al igual que en el estudio de la –institución- se

partió de la GUIA DE ESTUDIO, con los mismos elementos e interrogantes, con el fin de no salir del contexto específico de estudio.

4.2.2.1 Concepciones sobre el Liderazgo

Con la realización de esta pregunta se buscó obtener la apreciación del sector productivo sobre el liderazgo.

Tabla 13. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
1. Haga un comentario breve sobre el liderazgo	1. Capacidad de visualizar metas y objetivos y conducir a otros hacia los mismos	Capacidad de visualizar metas y objetivos y conducir a otros hacia los mismos	Es la capacidad de concebir metas y objetivos y orientar a otros hacia ellos
	2. La capacidad de dirigir a un grupo para lograr una meta	La capacidad de dirigir a un grupo para lograr una meta	La capacidad de dirigir a un grupo para lograr una meta
	3. Formulación de objetivos en equipo y de interés para la organización.	Formulación de objetivos en equipo y de interés para la organización.	Es la formulación de objetivos en equipo y de interés para la organización
	4. Es el conjunto de cualidades y habilidades que desarrollan un proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común.	Es el conjunto de cualidades y habilidades que desarrollan un proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común.	Es el conjunto de cualidades y habilidades que desarrollan un proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común.
	5 Es una cualidad innata no en todos los seres humanas es la facilidad de ser influyente en un grupo, poder sobresalir entre los demás.	Es una cualidad innata que consiste en la facilidad de ser influyente en un grupo, poder sobresalir entre los demás.	Es una cualidad innata que consiste en la facilidad de ser influyente en un grupo, poder sobresalir entre los demás.

Vistas las respuestas se puede concluir que para el sector productivo, liderazgo es la capacidad de concebir metas, señalar objetivos y orientar hacia ellos a un

grupo, poniendo en su ejecución, sus cualidades, habilidades y destrezas; considerándose en un porcentaje pequeño que el liderazgo es una habilidad innata de poder sobresalir entre los demás.

4.2.2.2 Características del Liderazgo

Aquí, como en el cuestionamiento al personal administrativo de INPAHU se indagó por la concepción que tiene el sector productivo sobre las características del liderazgo, con el fin de identificarlos, clasificarlos y categorizarlos, para luego determinar los elementos básicos de la formación en liderazgo, dentro del currículo de INPAHU.

Sobre éste aspecto los entrevistados contestaron lo siguiente:

Tabla 14. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE LAS CARACTERISTICAS RELEVANTES DEL LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
2. Cuáles son las características relevantes del liderazgo	1. Constancia, entusiasmo, comunicación, motivación	Constancia, entusiasmo, comunicación, motivación	Constancia, entusiasmo, comunicación, motivación
	2. Creatividad, motivación, dialogo, capacidad de escuchar	Creatividad, motivación, dialogo, capacidad de escuchar	Creatividad, motivación, dialogo, capacidad de escuchar
	3. Formulación de objetivos, trabajo en equipo, generación de un ambiente laboral para captar seguidores.	Formulación de objetivos, trabajo en equipo, generación de un ambiente laboral para captar seguidores.	Formulación de objetivos, trabajo en equipo, generación de un ambiente laboral para captar seguidores.
	4. Positivo y constructivo	Positivo y constructivo	Positivo y constructivo

	5. Autoridad, influencia, carácter, trabajo en equipo, credibilidad	Autoridad, influencia, carácter, trabajo en equipo, credibilidad	Autoridad, influencia, carácter, trabajo en equipo, credibilidad
--	---	--	--

Para el sector productivo el liderazgo personificado en un individuo debe caracterizarse por:

- Ser constante
- Entusiasta
- Comunicativo
- Motivante
- Creativo
- Credibilidad
- Habilidad para escuchar
- Trabajar en equipo
- Tener objetivos claros
- Ser positivo y constructivo
- Tener autoridad para poder influir sobre otros generando un ambiente laboral que conduzca al logro de objetivos

4.2.2.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones

Se buscó determinar, si dentro de las organizaciones el liderazgo era importante y como influía este en la organización.

Tabla 15. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
3. Para usted qué importancia tiene el liderazgo en la organización	1. Lo que crea identidad tanto de la empresa como al interior de cada área	Es lo que crea identidad tanto de la empresa como al interior de cada área	Crea identidad dentro de la organización
	2. Tiene una gran importancia, pues de él depende el buen funcionamiento de la organización	De él depende el buen funcionamiento de la organización	De él depende el buen funcionamiento de la organización

	3. Es la base para el cumplimiento de metas y objetivos, implicando trabajo en equipo, asumiendo desafíos con aptitud positiva, teniendo en cuenta los resultados de la empresa y fomentando unas sólidas relaciones interpersonales.	Es la base para el cumplimiento de metas y objetivos, trabajando en equipo, asumiendo desafíos con aptitud positiva, teniendo en cuenta los resultados de la empresa y fomentando unas sólidas relaciones interpersonales.	Es la base para el cumplimiento de metas y objetivos, trabajando en equipo, asumiendo desafíos con aptitud positiva, teniendo en cuenta los resultados de la empresa y fomentando unas sólidas relaciones interpersonales.
	4. las organizaciones dependen de personas las cuales hacen que una empresa u organización sea exitosa y estas personas necesitan ser guiadas e inducidas en la búsqueda de los objetivos y metas de las organizaciones donde se demuestra la importancia del liderazgo	Los líderes hacen que la empresa u organización sea exitosa y orientan en la búsqueda de los objetivos y metas de las organizaciones donde se demuestra la importancia del liderazgo	Los líderes hacen que la empresa u organización sea exitosa y orientan en la búsqueda de los objetivos y metas de las organizaciones donde se demuestra la importancia del liderazgo
	5. En una organización debe haber siempre un líder, ya sea la persona encargada de “pilotear” , des estar al mando, de delegar funciones, de visión profunda, es de suprema importancia identificar el líder dentro de las organizaciones	En una organización debe haber siempre un líder, encargada de “pilotear” , de delegar funciones, con visión profunda	En una organización debe haber siempre un líder, encargado de dirigir y de delegar funciones y tener visión

Ante la pregunta formulada se obtuvo en términos generales los siguientes razonamientos:

- El liderazgo crea identidad dentro de la organización
- Del liderazgo depende el funcionamiento de la organización
- Constituye la base para el cumplimiento de metas y objetivos
- Determina el éxito de la organización
- Su existencia en la organización debe posibilitar la delegación de funciones y tener visión.

4.2.2.4 Cultura de desarrollo en liderazgo por parte del sector productivo

Se pretendió establecer la existencia o no de actividades o de programas que fomentaran el desarrollo del liderazgo.

Tabla 16. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE LA CULTURA DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
4. ¿Tiene su organización una cultura del desarrollo que permita orientar sus actividades dentro del liderazgo? ¿Cuáles?	1. Certificación de calidad ISO 9001 que orienta y reglamenta los aspectos relacionados con la productividad y el servicio al cliente	Esta certificada en calidad ISO 9001 que orienta y reglamenta los aspectos relacionados con la productividad y el servicio al cliente	La certificación de calidad orienta y reglamenta los aspectos referentes a la productividad y el servicio al cliente
	2. Generar motivación a los trabajadores, hacerlos sentir parte fundamental de la organización, donde las directivas estén dispuestos a escucharlos, comprenderlos y brindarles soluciones	Motivar a los trabajadores, haciéndolos sentir parte fundamental de la organización, donde las directivas escuchen, comprendan y brinden soluciones	Motivar a los trabajadores, haciéndolos sentir parte fundamental de la organización, donde las directivas escuchen, comprendan y brinden soluciones
	3. No, se ha venido desarrollando en la organización pero se han presentado obstáculos que no han permitido dar continuidad al proceso	No, se ha venido desarrollando en la organización	No, se ha venido desarrollando en la organización
	4. En la organización se desarrollan planes de desarrollo individual el cual agencian concursos y competencias que generen una cultura de liderazgo en los equipos de trabajo dentro de los departamentos de trabajo.	En la organización se desarrollan planes de desarrollo individual en los que se agencian concursos y competencias que generen una cultura de liderazgo en los equipos de trabajo	En la organización se desarrollan planes de desarrollo individual en los que se agencian concursos y competencias que generen una cultura de liderazgo en los equipos de trabajo

	5. Si, siempre se busca el líder para cada área, para cada actividad se desarrollan evaluaciones de desempeño y capacitaciones, las cuales permiten desarrollar un liderazgo integral	Si, siempre se busca el líder para cada área, para cada actividad se desarrollan evaluaciones de desempeño y capacitaciones, las cuales permiten desarrollar un liderazgo integral	Si existe una cultura de desarrollo y siempre se está en busca del líder.
--	---	--	---

Considera el sector productivo que una cultura organizacional que fomente el desarrollo del liderazgo debe partir de la producción con calidad, reflejada ésta en la certificación ISO: 9001 en la que se vinculen como parte fundamental a los trabajadores, donde las directivas comprendan y brinden soluciones, se estimule al individuo para generar cultura de liderazgo y se esté en la búsqueda permanente de un líder.

Profundizando un poco sobre la cultura de desarrollo del liderazgo se indagó igualmente por cuales son los hábitos que lo fomentan y estimulan.

Tabla 17. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE LOS HABITOS QUE IMPULSAN EL LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
5. Dentro de su organización cuáles son los hábitos que impulsan el liderazgo y estimulan el desempeño de sus colaboradores	1. Sentido de compromiso de todos los empleados, motivación para mejorar día a día	Sentido de compromiso de todos los empleados, motivación para mejorar día a día	Sentido de compromiso y motivación para mejorar día a día
	2. Generar respeto y confianza	Generar respeto y confianza	Generar respeto y confianza
	3. Promoción Interna, comunicación activa y objetiva y motivación.	Promoción Interna, comunicación activa y objetiva y motivación.	Promoción Interna, comunicación activa y objetiva y motivación.

	4. Permitir que las personas que tienen responsabilidades en la organización puedan tomar decisiones sin consultar pero con responsabilidad, emprendimiento en los cargos medios y el coaching directivo.	Permitir que las personas que tienen responsabilidades en la organización puedan tomar decisiones sin consultar pero con responsabilidad	Permitir a las personas con responsabilidades en la organización que puedan tomar decisiones sin consultar, emprendimiento en los cargos medios y el coaching directivo.
	5. Trabajo en equipo y confianza	Trabajo en equipo y confianza	Trabajo en equipo y confianza

Para el sector productivo los hábitos que impulsan el liderazgo son aquellos que fomenten el trabajo en equipo, creen confianza entre ellos, le permita al individuo adquirir responsabilidades de manera autónoma, los que establecen una comunicación activa, objetiva y motivacional, generando sentido de compromiso y deseo por mejorar día a día.

Tabla 18. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE LAS DIRECTRICES PARA LA FORMACION EN LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
6. ¿Qué directrices considera Usted deben tener las instituciones académicas para la formación en liderazgo?	Suministrar pautas sobre la forma de actuar y dirigir dentro de la empresa interrelación y motivación de equipo	Suministrar pautas sobre la forma de actuar y dirigir dentro de la empresa, interrelación y motivación del equipo de trabajo	Suministrar pautas sobre la forma de actuar y dirigir dentro de la empresa, interrelación y motivación del equipo de trabajo
	2. Establecer un criterio y una personalidad, fijarse metas, saber trabajar en equipo	Establecer criterios y fijarse metas, trabajar en equipo	Establecer criterios y fijarse metas, trabajar en equipo

	3. Desarrollar las necesidades y capacidades de las personas que desean perfeccionarse y consolidar su proceso de liderazgo.	Desarrollar las capacidades de las personas que desean perfeccionarse y consolidar su proceso de liderazgo.	Desarrollar las capacidades de las personas que desean perfeccionarse y consolidar su proceso de liderazgo.
	4. Creación de equipos de trabajo para identificar los líderes y de esta forma fomentar el liderazgo. Estudiar casos reales y colombianos donde se note un trabajo de líderes con éxito en sus labores y empresas.	Creación de equipos de trabajo para identificar los líderes. Estudiar casos reales y colombianos donde se note un trabajo de líderes con éxito en sus labores y empresas.	Creación de equipos de trabajo para identificar los líderes.
	5. El liderazgo de alguna manera se puede formar pero en un 90% es algo innato, pienso que en vez de formar líderes se debe fortalecer a los líderes	El liderazgo de alguna manera se puede formar pero en un 90% es algo innato, pienso que en vez de formar líderes se debe fortalecer a los líderes	El liderazgo en un 90% es algo innato, se debe pensar fortalecer a los líderes no formarlos

4.2.2.5 Percepción del liderazgo de los egresados de INPAHU

Para determinar el nivel de formación en liderazgo de los egresados de Tecnología en Administración de Empresas de INPAHU se consultó a aquellas empresas que vincularon o tienen vinculados egresados de esta carrera.

Tabla 19. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE EXPERIENCIAS CON ESTUDIANTES DE INPAHU EN EL PERFIL DEL LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADEMICO DE INPAHU			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO
7. Describa la experiencia de su organización con los estudiantes	1. Alta capacidad para asumir responsabilidades e iniciativa 'para orientar la gestión hacia las metas de la empresa.	Tienen capacidad para asumir responsabilidades e iniciativa para orientar la gestión hacia las metas de la empresa.	Tienen capacidad para asumir responsabilidades e iniciativa para orientar la gestión hacia las metas de la empresa.

de INPAHU, en cuanto a su perfil de liderazgo	2. Hasta el momento se ha visto reflejado un liderazgo positivo, aunque hay aspectos por mejorar, resaltándose la alegría, el entusiasmo y la motivación	Hasta el momento se ha visto reflejado un liderazgo positivo, aunque hay aspectos por mejorar, resaltándose la alegría, el entusiasmo y la motivación	Han mostrado un liderazgo positivo, aunque hay aspectos por mejorar, resaltándose la alegría, el entusiasmo y la motivación
	3. No responde	No responde	No responde
	4. la experiencia ha sido muy agradable ya que son profesionales con un alto grado de profesionalismo (sic) y capacidad de tomar decisiones, interactúan y crean confianza en los equipos de trabajo.	Son profesionales con un alto grado de profesionalismo y capacidad de tomar decisiones, interactúan y crean confianza en los equipos de trabajo.	Son profesionales con un alto grado de profesionalismo y capacidad de tomar decisiones, interactúan y crean confianza en los equipos de trabajo.
	5. me parece que realizan una excelente inducción y motivación al liderazgo, se motiva de manera proactiva a ser líder.	La Universidad realiza una excelente inducción y motivación al liderazgo, se motiva de manera proactiva a ser líder.	Se hace una excelente inducción y motivación al liderazgo de manera proactiva a ser líder.

El sector productivo percibe al egresado de la Carrera de Tecnología en Administración de Empresas, como una persona capaz de asumir responsabilidades, con iniciativa para orientar la gestión en pos de las metas empresariales, entusiasta y motivador, altamente profesional y como fruto del proceso de formación recibida.

4.2.2.6. Requerimientos del sector productivo para la formación en liderazgo

Se indagó por las propuestas que pueda formular el sector empresarial para estimular la formación en liderazgo.

Tabla 20. ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO SOBRE PROPUESTAS DE REQUERIMIENTOS PARA LA FORMACION EN LIDERAZGO

TABLA DE ANALISIS DE ENTREVISTAS EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO			
PREGUNTA	RESPUESTA	IDEAS CENTRALES	ANALISIS INVESTIGATIVO

8. Qué requerimiento (s) propondría a la institución educativa para desarrollar el proceso de formación en liderazgo	1. Talleres prácticos sobre desenvolvimiento en la empresa y conocimiento de teorías novedosas sobre dirección de empresa	Talleres sobre desenvolvimiento en la empresa y conocimiento de teorías novedosas sobre dirección de empresa	Talleres sobre desenvolvimiento en la empresa y conocimiento de teorías novedosas sobre dirección de empresa
	2. Una práctica con un numeroso grupo empresarial en que el estudiante sea facilitador o expositor de un tema de interés general.	Una práctica con un numeroso grupo empresarial en que el estudiante sea facilitador o expositor de un tema de interés general.	Una práctica con un numeroso grupo empresarial en que el estudiante sea facilitador o expositor de un tema de interés general.
	3.		
	4. Buscar el desarrollo de habilidades desde los primeros semestres de educación, trabajo de expresión oral, desarrollo de trabajos y talleres en mesas redondas, trabajo bajo presión en la toma de decisiones.	Desarrollar habilidades desde los primeros semestres de educación, trabajo de expresión oral, desarrollo de trabajos y talleres en mesas redondas, trabajo bajo presión en la toma de decisiones.	Desarrollar habilidades desde los primeros semestres de educación, trabajo de expresión oral, desarrollo de trabajos y talleres en mesas redondas, trabajo bajo presión en la toma de decisiones.
	5. Identificar a los líderes potenciales, capacitarlos y así poder contar con un excelente grupo de trabajo influyente en los demás estudiantes.	Identificar a los líderes potenciales, capacitarlos y así poder contar con un excelente grupo de trabajo influyente en los demás estudiantes.	Identificar a los líderes potenciales, capacitarlos y así poder contar con un excelente grupo de trabajo influyente en los demás estudiantes.

Se requiere de la identificación de potenciales líderes en los primeros semestres para orientarlos en el desenvolvimiento en la empresa y conocimiento en nuevas teorías administrativas. Para lo cual se deben desarrollar talleres en los que se haga énfasis en la expresión oral y el juego de roles, con mesas redondas, donde se deban tomar decisiones bajo presión.

4.2.3 análisis de las concepciones sobre liderazgo de los estudiantes de la carrera de tecnología en administración de empresas en Inpahu.

Al igual que el estudio realizado en los dos casos anteriores, con directivos de la institución y con representantes del sector productivo, se inició el estudio con base en la GUIA DE ESTUDIO, con las mismas categorías de análisis e interrogantes.

El instrumento utilizado es la ENTREVISTA ESTRUCTURADA, en la que se utilizaron pregunta de selección múltiple, falsa y verdadera y una pregunta para identificar características del liderazgo, aplicada a los estudiantes de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas.

Las preguntas aplicadas fueron las siguientes:

1. Para Usted Liderazgo es:
 - a. Es un arte y ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos
 - b. Es una capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros
 - c. Influir sobre los demás ya sea en forma positiva y negativa
 - d. La capacidad adquirida o innata que permite influenciar o motivar a las personas en su comportamiento
 - e. La capacidad innata que permite influenciar o motivar a las personas en su comportamiento

2. La propuesta curricular de Inpahu sobre el liderazgo es:
 - a. Una competencia básica de formación
 - b. Una tendencia en la formación del Administrador de Empresas
 - c. Una aptitud del estudiante frente al proceso académico
 - d. Un complemento al proceso de formación del profesional
 - e. Un perfil ocupacional

3. En donde se ubica la formación en liderazgo dentro del Plan de Estudios del Administrador de Empresas
 - a. En una asignatura que hace parte del Plan de Estudios
 - b. Como un eje transversal que se desarrolla en todas las asignaturas del Plan de Estudios.
 - c. Como una asignatura de formación electiva
 - d. No aparece en el Plan de Estudios
 - e. No ha sido determinada de manera clara en el Plan de Estudios

4. La formación en liderazgo para el profesional en Administración de Empresas busca:
 - a. Hacer que el Administrador de Empresas sea un individuo propositivo
 - b. Dotar al estudiante de una competencia laboral
 - c. Facilitar el proceso de toma de decisiones

- d. Lograr que las personas luchen por el reconocimiento individual y los objetivos de la empresa
- e. Sea un individuo creativo generador de desarrollo

5 Que característica se deben moldear en los estudiantes para formarlos en liderazgo

- a. Auto confianza
- b. Desarrollo Critico
- c. Practico
- d. Intuitivo
- e. Creativo

6 ¿Se considera usted un líder? Si o no

7 La formación impartida por Inpahu, ha incidido para desarrollar en usted habilidades de liderazgo. ¿Porque?

8 ¿Que metodología considera Ud que ha favorecido su proceso de formación en liderazgo?

- a. Trabajo en equipo
- b. Análisis de casos
- c. Juego de Roles
- d. Técnicas de negociación
- e. Foros y debates

9 Los requerimientos que usted considera tiene su empresa para el liderazgo son:

- a. Participación, proactividad, creatividad
- b. Presentación personal, seguridad, timbre de voz
- c. grado de preparación, condicion socio económica, relaciones inter personales
- d. Positivismo, fuerza vital, visión futurista
- e. Fluidez verbal, capacidad de comprensiva, capacidad de control

10 Relacione un Líder y describa tres (3) característica que considere predominan en él.

Estas preguntas fueron aplicadas a los estudiantes del programa de Tecnología en Administración de Empresas, en los términos y procedimientos indicados en el capítulo de DISEÑO METODOLOGICO – Análisis Institucional.

Las preguntas fueron clasificadas, cuantificadas, analizadas y estudiadas en el contexto de la investigación, para lo cual presentamos a continuación el formulario

aplicado a los estudiantes y que en términos general contestaron en promedio de 30 minutos.

Formato de Encuesta Estructurada aplicada a los estudiantes de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Inpahu.

En el caso de los estudiantes se utilizó un instrumento diferente a los aplicados a los funcionarios administrativos y a los representantes del sector productivo, atendiendo el número de estudiantes objeto de encuesta y con el fin de centrar la investigación de acuerdo con el marco teórico y las concepciones que se derivaron del mismo.

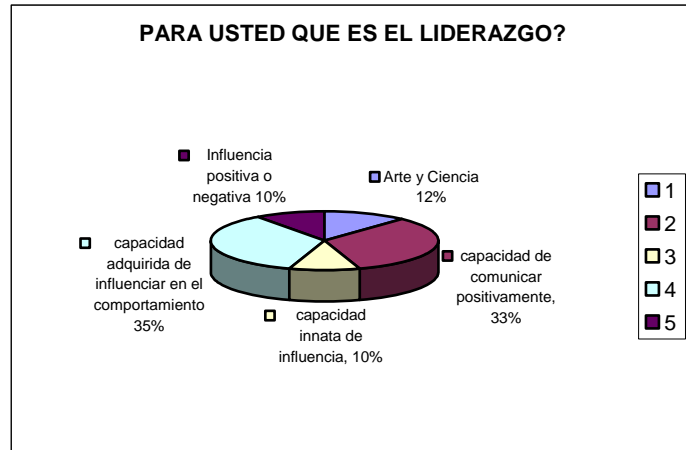
4.2.3.1 De las concepciones del liderazgo

En éste sentido se tomaron los elementos más relevantes establecidos dentro del estudio y análisis del marco teórico, en donde algunos autores consideraban el liderazgo como un arte, como una capacidad de inspirar a otros, como una forma de influir sobre los demás, como una capacidad adquirida o como una capacidad innata. Por ello se plantearon las opciones a los estudiantes, obteniendo el siguiente resultado.

Tabla 21. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LA CONCEPCION DEL LIDERAZGO

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
1	Para Usted Liderazgo es?	12	33	10	35	10	100
a.	Es un arte y ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos						12
b.	Es una capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros						33
c.	Influir sobre los demás ya sea en forma positiva y negativa						10
d.	La capacidad adquirida que permite influenciar o motivar a las personas en su comportamiento						35
e.	La capacidad innata que permite influenciar o motivar a las personas en su comportamiento						10

Figura 7. Concepciones del liderazgo por parte de los estudiantes



Como se puede observar para los estudiantes de la Carrera de Tecnología en Administración de Empresas, el liderazgo en un 35 % está en la capacidad adquirida de influenciar en el comportamiento de los demás, así como en la capacidad de comunicarse positivamente, para lo cual representó el 33%. Este resultado contrasta notablemente con el concepto sobre la capacidad innata o el arte o ciencia cuyos resultados no alcanzaron al 10% y 12% respectivamente, denotando de alguna manera que el liderazgo si bien es cierto es una habilidad para influenciar en los demás, así mismo es una habilidad que se adquiere con el mismo desarrollo del ser humano, vale decir que inclusive puede convertirse en un objeto de estudio.

4.2.3.2. Propuesta de formación en liderazgo en Inpahu

Con el fin de determinar si los estudiantes tienen claridad sobre los aspectos sobre los cuales INPAHU, determina, establece y aplica la formación en liderazgo se planteó un interrogante que permite determinar este aspecto, tratando con cada una de las opciones de respuesta de orientar al entrevistado a concretar el tópico específico en el que concibe esa propuesta de formación en liderazgo.

En este sentido se plantearon opciones relacionadas con competencias, como opción propia de la formación del profesional en administración de empresas, como una simple aptitud para la formación, como un complemento a la formación del profesional o igualmente como un perfil que debe tener en el ejercicio de su profesión. Las respuestas y su tabulación fueron las siguientes:

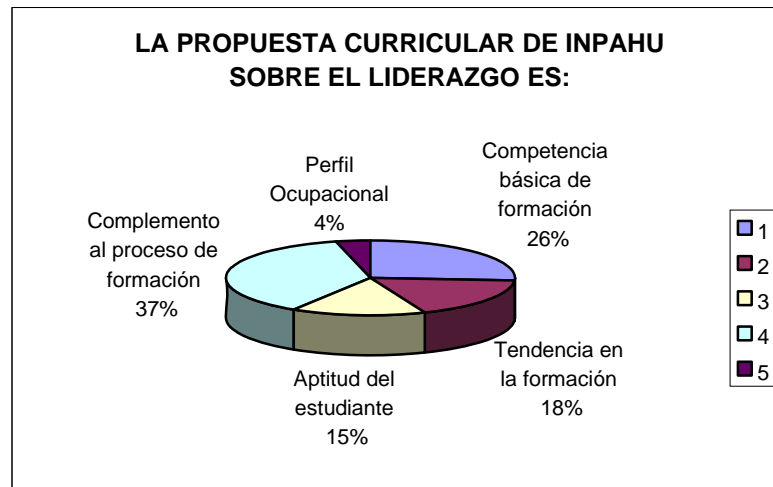
Tabla 22. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LA PROPUESTA CURRICULAR DE INPAHU SOBRE EL LIDERAZGO

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
2	La propuesta curricular de INPAHU sobre el liderazgo es	26	18	15	37	4	100

La propuesta curricular de INPAHU sobre el liderazgo es

a.	Una competencia básica de formación	26
b.	Una tendencia en la formación del Administrador de Empresas	18
c.	Una aptitud del estudiante frente al proceso académico	15
d.	Un complemento al proceso de formación del profesional	37
e.	Un perfil ocupacional	4

Figura 8. Como se da la propuesta de liderazgo en Inpahu



En este aspecto los estudiantes consideran en 37 % que la formación en liderazgo es un complemento a su proceso de formación profesional, pero igualmente en un 26 % consideran que igualmente es una competencia básica de formación, lo que permite intuir que siendo un complemento igualmente es parte de ese mismo proceso de formación integral del profesional, pues igualmente en un 18% consideran que es una tendencia en la formación. No consideran claramente que

sea un perfil ocupacional, advirtiéndolo que no lo encuentran como una labor sino como una competencia.

4.2.3.3 El Liderazgo en el Plan de Estudios

Atendiendo la ubicación de la formación de liderazgo en el Plan de estudios, y su consecuente entendimiento por parte de los estudiantes, se optó por indagar si para los estudiantes el liderazgo es realmente una competencia, o una habilidad, o la consideran como una asignatura dentro del plan de estudios, se preguntó a esta población, en dónde ubicaban el liderazgo, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 23. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LA UBICACIÓN DE LA FORMACION EN LIDERAZGO DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
3	En donde se ubica la formación en liderazgo dentro del Plan de Estudios del Administrador de Empresas	35	38	11	6	10	100

a.	En una asignatura que hace parte del Plan de Estudios						35
b.	Como un eje transversal que se desarrolla en todas las asignaturas del Plan de Estudios.						38
c.	Como una asignatura de formación electiva						11
d.	No aparece en el Plan de Estudios						6
e.	No ha sido determinada de manera clara en el Plan de Estudios						10

Figura 9. Ubicación del liderazgo en el plan de estudios de Inpahu



Los estudiantes de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas en un 38% consideran que el liderazgo es un eje transversal en el plan de estudios y en un 35% consideran que es una asignatura. En éste sentido existe una diferencia paralela entre los dos conceptos, intuyendo que para los estudiantes además de ser una asignatura manifiesta en el Plan de estudios o malla curricular, así es transversal a la misma, lo que indica que la formación no sólo está en la o las asignaturas, sino que se traduce en el contenido de toda su propuesta académica.

4.2.3.4 Fines en la formación del liderazgo

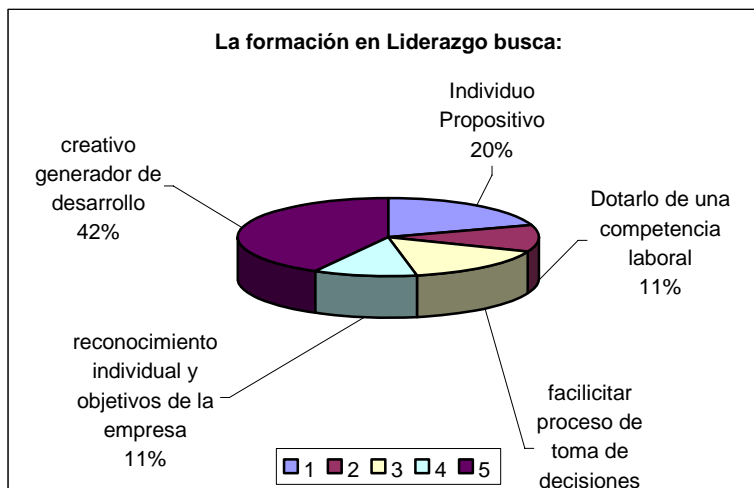
Continuando estratégicamente con las concepciones que sobre el liderazgo tienen los estudiantes y específicamente sobre los fines de la formación en liderazgo, buscando determinar el reconocimiento por parte de los estudiantes para el fortalecimiento de su formación profesional, se les cuestionó sobre las razones o fines de la misma, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 24. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LO QUE BUSCA LA FORMACION EN LIDERAZGO PARA EL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
4	La formación en liderazgo para el profesional en Administración de Empresas busca:	20	11	16	11	42	100

a.	Hacer que el Administrador de Empresas sea un individuo propositivo	20
b.	Dotar al estudiante de una competencia laboral	11
c.	Facilitar el proceso de toma de decisiones	16
d.	Lograr que las personas luchen por el reconocimiento individual y los objetivos de la empresa	11
e.	Sea un individuo creativo generador de desarrollo	42

Figura 10. Fines en la formación en Liderazgo en Inpahu



Tal y como se advierte en este cuadro la formación en liderazgo busca que el individuo sea creativo e innovador en un 42%, seguido de un individuo propositivo en un 20% y para facilitar la toma de decisiones en un 15%, aspectos que determinan las razones de formación de acuerdo con estos estudiantes.

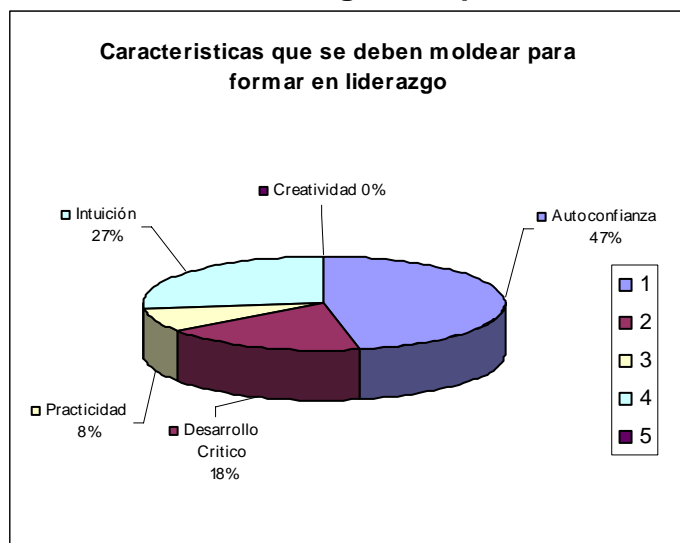
4.2.3.5 Características del Liderazgo

En éste aspecto se busca determinar no solo las características que identifiquen al estudiante con algunas de las opciones propuestas, sino que igualmente orienten esas características a unos elementos importantes en la investigación con el fin de orientar la propuesta de lineamiento curricular. Estas características se evidencian en otras preguntas que posteriormente estudiaremos. Las respuestas en este sentido fueron las siguientes:

Tabla 25. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LAS CARACTERISTICAS PARA LA FORMACION EN LIDERAZGO

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
5	Que característica se deben moldear en los estudiantes para formarlos en liderazgo	47	18	8	27	0	100
a.	Auto confianza						47
b.	Desarrollo Critico						18
c.	Practico						8
d.	Intuitivo						27
e.	Creativo						0

Figura 11. Características del Liderazgo en Inpahu



Contrario a la respuesta anterior los estudiantes consideran que lo que más se debe moldear para la formación en liderazgo es la auto confianza en un 47%, así como la intuición en un 27%, lo que significa que a pesar de que para el liderazgo sea importante ser creativo e innovador, la formación debe estar más orientada a fortalecer aspectos relacionados con la confianza y la intuición.

Este aspecto es fortalecido con la pregunta numero diez (10) de la encuesta, en la que se plantea en forma abierta que el estudiante describa características del liderazgo, en este sentido el resultado fue el siguiente:

Tabla 26. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES		
CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO		
Relacione un Lider y describa tres (3) característica que considere predominan en él		
1	actitud positiva	22
2	creatividad	20
3	habilidad en la comunicación	17
4	actitud emprendedora	17
5	trabajo en equipo	16
6	conocimiento	15
7	seguridad	13
8	confianza en si mismo	13
9	persuasivo	12
10	autoritario	10
11	habilidad en la toma de decisiones	9
12	organizador	9
13	humildad	9
14	sinceridad	7
15	visión	5
16	motivador	5
17	justo	4
18	inteligencia	4
19	practico	3
20	Desarrollo critico	3
21	responsabilidad	2
22	honestidad	2
23	eficacia	2

24	carisma	2
25	carácter	2

Tal y como se observa las características que más identificaron los estudiantes fueron: la actitud positiva, la creatividad, la habilidad en la comunicación, actitud emprendedora, el trabajo en equipo, el conocimiento, la seguridad, la confianza en si mismo, y la capacidad de persuasión, aspectos que representaron un 66% del factor total.

4.2.3.6 La formación en Liderazgo en Inpahu

Con el ánimo de analizar si el estudiante en Inpahu se siente capacitado en liderazgo por parte de la institución, se formularon dos (2) preguntas, la primera orientada a determinar la auto sensación de liderazgo por parte de los estudiantes y la segunda, si para ese liderazgo, esa formación había realmente influido; las respuestas a estos interrogantes fueron:

Tabla 27. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE SI SE CONSIDERA LIDER

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
6	¿Se considera usted un líder?	79	21				100

¿Se considera usted un líder?		
a	Si	79
b	No	21

Figura 12. Consideración de Liderazgo de los estudiantes



Tabla 28. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LA FORMACION IMPARTIDA POR INPAHU PARA DESARROLLAR HABILIDADES DE LIDERAZGO

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
7	La formación impartida por Inpahu , ha incidido para desarrollar en usted habilidades de liderazgo	75	25				100
a.	Si						75
b.	No						25

Figura 13. Formación en Liderazgo impartid en Inpahu



Como se puede determinar en estas dos preguntas mientras el 79% se considera un líder, el 75% considera que en esa formación ha incidido la institución, siendo porcentajes similares, que permiten inferir la importancia que hasta este momento ha determinado la formación en liderazgo en Inpahu, sin dejar de lado que un 25% considera que no se debe a esa formación y es en consecuencia éste porcentaje el que debe ser el paso de inicio para fortalecer el liderazgo desde los lineamientos curriculares.

4.2.3.7 Metodologías para la formación en liderazgo

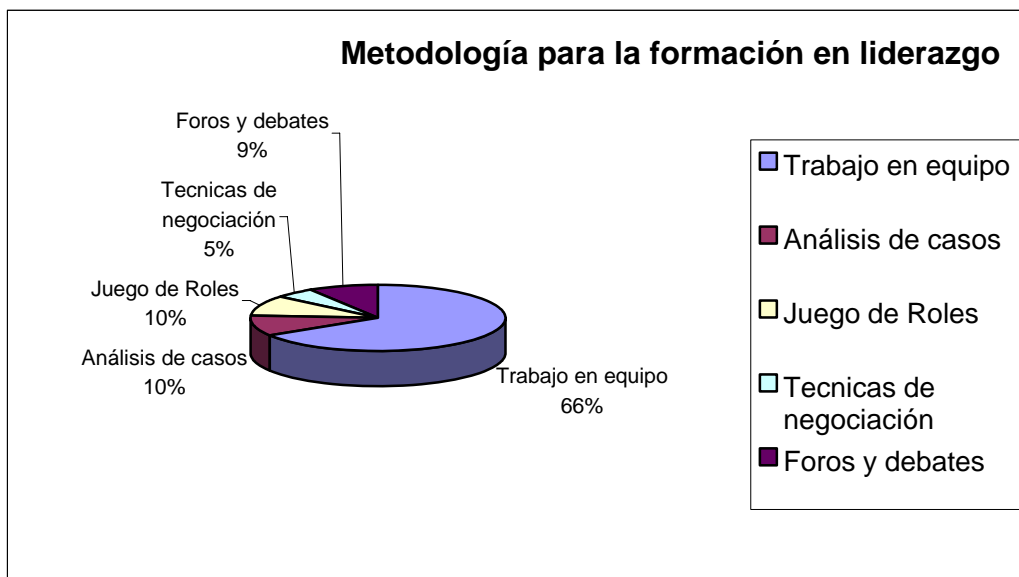
Siendo la investigación una propuesta de carácter curricular para la formación en liderazgo, se procedió a indagar en los estudiantes el concepto que estos tienen sobre las metodologías más apropiadas en ese proceso de formación, las cuales luego serán analizadas para la propuesta definitiva por parte del grupo investigador.

Tabla 29. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LA METODOLOGIA QUE FAVORECE EL PROCESO DE FORMACION EN LIDERAZGO

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
8	¿Que metodología considera Ud que ha favorecido su proceso de formación en liderazgo?	66	10	10	5	9	100

a.	Trabajo en equipo	66
b.	Análisis de casos	10
c.	Juego de Roles	10
d.	Técnicas de negociación	5
e.	Foros y debates	9

Figura 14. Metodología para la formación en liderazgo en Inpahu



Acorde con estas respuestas los estudiantes consideran que la mejor metodología para la formación en liderazgo es el trabajo en equipo con un 66%, seguido del juego de roles y el análisis de casos con un 20% cada uno.

En igual sentido consideran en un 9% que se favorece esta formación con foros y debates y un 5% con técnicas de negociación.

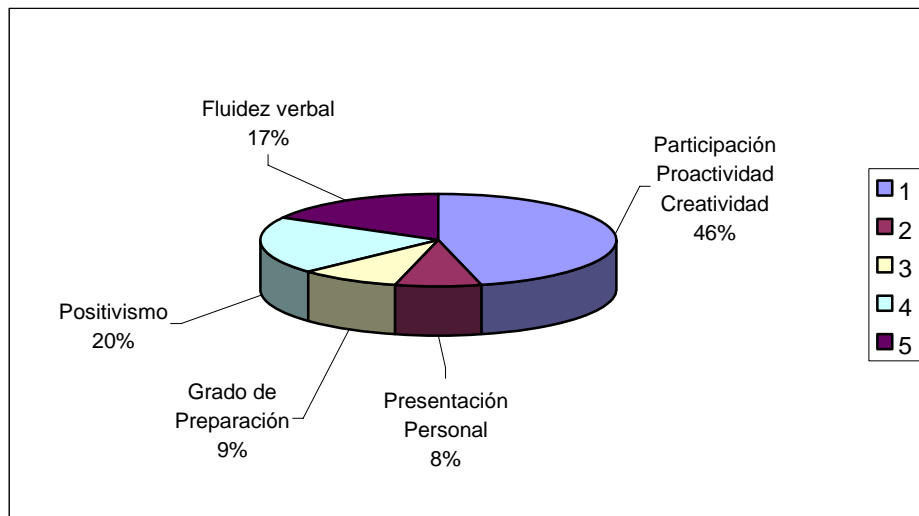
4.2.3.8 Requerimiento del sector productivo para la formación en liderazgo

Tabla 30. ANALISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES SOBRE LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA EL LIDERAZGO

TABULACION DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES							
No.	PREGUNTA	A	B	C	D	E	TOTAL
9	Los requerimientos que usted considera tiene su empresa para el liderazgo son:	46	8	9	20	17	100

a.	Participación, proactividad, creatividad	46
b.	Presentación personal, seguridad, timbre de voz	8
c.	grado de preparación, condicion socio económica, relaciones inter personales	9
d.	Positivismo, fuerza vital, visión futurista	20
e.	Fluidez verbal, capacidad de comprensiva, capacidad de control	17

Figura 15. Requerimientos del Sector Productivo para la formación en liderazgo



Los estudiantes ante este interrogante consideran en un 46% que las empresas del sector productivo exigen a los profesionales egresados dentro de la formación en liderazgo, que se trate de personas participativas, proactivas y creativas.

A este aspecto le sigue el 20% de personas positivas y el 17% con fluidez verbal, y en cuanto al grado de preparación en un 9% y de presentación personal en un 8%.

En esta pregunta una vez más reaparece el concepto de creatividad como un elemento importante requerido por el sector productivo.

5. ANALISIS DEL LIDERAZGO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Una vez establecido el marco teórico y su consecuente análisis sobre el currículo y el liderazgo, resulta de gran importancia efectuar el análisis de la formación en liderazgo en INPAHU, la cual permite generar la propuesta final de criterios curriculares.

En esta propuesta de análisis se tienen en cuenta cada uno de los conceptos previamente estudiados, así como los resultados del diagnóstico de la comunidad educativa, los elementos estructurales y de organización académica dispuestos por INPAHU, pues dentro de ese mismo marco se ubica al liderazgo, ya no como un elemento esencial en las organizaciones, sino como un elemento esencial en la formación del profesional, que participa activamente en las mismas organizaciones y que con esa formación, tiene en sí mismo, las bases conceptuales y didácticas necesarias para constituirse en verdaderos líderes en su empresa, en personas con la suficiente capacidad de enfrentar grupos heterogéneos, tomar decisiones, tener los conocimientos habilidades y valores necesarios para influir en los demás en forma positiva, con el carisma suficiente.

En primer lugar se abordan la relación del currículo, la formación y el liderazgo en Inpahu, como soporte conceptual, para luego abordar el tema desde el análisis del diagnóstico.

5.1 RELACION DE CURRÍCULO, FORMACIÓN Y LIDERAZGO EN INPAHU

A partir del objetivo de la investigación relacionada con los criterios curriculares para la formación en liderazgo, encontramos los elementos esenciales, necesarios para su estudio y fundamentación, los cuales se han venido analizando teóricamente con el fin de dar mayor coherencia a la propuesta.

En este sentido hemos observado en primer lugar las diferentes concepciones que se han venido generando a través de los tiempos sobre el currículo, tomando fuentes de reconocida trayectoria a nivel mundial y que reflejan la manera como se concibe el currículo, y como desde su estructura podemos referirnos a los criterios o lineamientos necesarios para formar en determinado aspecto del conocimiento.

Cuando encontramos el término de currículo, inmediatamente lo relacionamos con “senda” considerándolo desde ese mismo momento como el sentido con que se orienta el proceso de enseñanza aprendizaje, así mismo lo referimos como la programación u oferta de aprendizaje y hasta el concepto del plan, necesario para proveer oportunidades de aprendizaje.

Todo ello infiere que la investigación tiene un centro, un eje fundamental para su desarrollo que permite dar cohesión a la investigación, pues al momento de

estudiar los criterios curriculares respecto del liderazgo, nos orientamos a conducir la investigación a un tema específico dentro de un marco muy claro: los criterios curriculares.

En tal sentido se entiende como criterios curriculares: **el conjunto de principios rectores que regulan y orientan el currículo en una institución educativa**, que para el presente caso corresponde a una institución de educación superior, por lo que en tal sentido, si bien es cierto comprender y definir claramente el concepto de currículo y la concepción que en forma específica se deriva de la investigación, igualmente es cierto, que la propuesta investigativa se orienta a determinar, analizar y proponer los criterios curriculares necesarios que deriven en una formación en liderazgo en Inpahu.

En éste orden de ideas, nos orientamos a analizar en tal sentido, cuales son los principios que se derivan de los documentos institucionales de Inpahu, tales como la Política Rectoral, el Proyecto Educativo y el Manual de Direccionamiento Estratégico, con el fin de centrar los esfuerzos en ese eje educativo esencial.

Inpahu resalta dentro de sus principios corporativos el desarrollo y formación integral, según se desprende en el Proyecto Educativo así:

“El Proyecto Educativo Inpahuista (PEI.), es el ideario educativo y formativo que orienta el quehacer propio de nuestra comunidad institucional y de cada una de las personas que la integran. Se fundamenta en los principios que sirvieron de base a su fundador y a quienes desde entonces les han acompañado en su construcción, desarrollo y consolidación.

*Pretende orientar **la formación integral** de cada uno de los miembros de la comunidad Inpahuista como ciudadanos convencidos de la construcción de una patria grande, respetada y digna. Se proyecta, en este nuevo milenio, con visión futurista, para continuar en forma vigorosa su quehacer educativo de servicio a la sociedad colombiana como entidad de educación superior.”*

Así mismo refiere en su Misión:

*“INPAHU es una Institución de Educación Superior de derecho privado que, en ejercicio de la autonomía universitaria y la responsabilidad social, señala su razón de ser y sentido en la **formación integral del hombre colombiano**, entendida desde la racionalidad integradora del conocimiento, la ciencia, la técnica, la tecnología y los valores éticos, sociales, políticos, culturales y trascendentales, para que en su condición de ser individual y ser social, actúe en el desarrollo del proyecto histórico nacional, consagrado en la Carta Constitucional.*

La Institución suscribe su compromiso con la sociedad en la formación de profesionales éticos, idóneos, con espíritu emprendedor, con actitud investigativa, capaces de adoptar, aplicar y transferir los conocimientos

científicos, técnicos y tecnológicos a sus áreas de competencia, a las nuevas condiciones empresariales y a la realidad del país para contribuir a su desarrollo.”

En su visión:

*“La Fundación Universitaria INPAHU, basa su pensamiento axiológico en **el valor por la persona humana**: estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo y de apoyo que conforman la comunidad Inpahuista; su compromiso con la sociedad nacional a la cual sirve y su responsabilidad como entidad de educación superior para “formar, como lo señalan sus Estatutos, ciudadanos y profesionales con capacidad de asumir críticamente el conocimiento, **de liderar procesos de cambio** y de aceptar su compromiso histórico de mejoramiento social, conforme a unos valores éticos, de democracia participativa, de respeto al otro y de convivencia con su medio ecológico”³⁶*

Dentro de los principios institucionales, que refieren la calidad de los estudiantes y el sentido de formación, encontramos:

- Formación Integral

La esencia de la formación en INPAHU es la integralidad del ser humano para que sea un ciudadano comprometido, un humanista y un profesional ético y ejemplar, capaz de actuar en los escenarios del siglo XXI con criterios equilibrados entre su potencial humano y su conocimiento profesional.

- Educación

La educación en INPAHU, es un medio de promoción humana para el desarrollo integral del educando. En este proceso, se asume la docencia como la relación proactiva entre el docente y el estudiante; en ella la Escuela apoya la libertad de aprendizaje del estudiante, el acceso a las diversas fuentes de conocimiento, propiciándole espacios de reflexión que le posibiliten ser actor de su crecimiento personal. Las personas encargadas de ejercer la docencia son de reconocida idoneidad profesional, moral, ética y calidad pedagógica.

- Lo Axiológico

Entendido como los valores del hombre, en su racionalidad y en su constante construcción de la sociedad y de la cultura, con el fin de alcanzar la felicidad, primero y último afán como ser humano. Es un producto de la racionalidad integradora, entendida como aquella cualidad potencial de la razón que construye el conocimiento, cualidad que se genera con el ejercicio intelectual de racionalizar y de conocer explicativa y argumentalmente las condiciones de los orígenes y las transformaciones de las ideas, categorías y conceptos en las

³⁶ INPAHU. Proyecto Educativo Institucional. 2004.

interrelaciones propias de cada disciplina, teoría científica o de cualquiera de las formas.

Estos principios determinan los fundamentos, mediante los que INPAHU, propone para la formación en orden general, los cuales en su aplicación se traducen en las políticas del modelo curricular propuesto.

El documento sobre políticas curriculares en INPAHU establece:

“Los programas académicos de las carreras de INPAHU comprenderán asignaturas y núcleos de formación: profesional, básica, general humanística, investigativa general y profesional y laboral profesional.”³⁷

Proponiendo en tal sentido, como uno de los elementos componentes de los programas académicos la **formación humanística**, entendida en consecuencia como la competencia humanística, dentro de la cual se genera y desarrolla el liderazgo. Este aspecto es ratificado dentro del mismo documento, en los siguientes términos:

“La formación humanística general, como política y proyección educativa de la Escuela Superior Profesional INPAHU, tiene un carácter general y se desarrollará en tres asignaturas. Cuando, por índole de la carrera y de la profesión, se requieran otros contenidos de carácter humanístico, estos tendrán un carácter básico o básico profesional y por lo tanto estarán determinados por la Unidad a Disciplinar como parte de las asignaturas profesional.”³⁸

Igualmente el documento establece dentro de los criterios técnicos profesionales - El espíritu empresarial en las funciones de liderazgo y solidaridad -

Esta política y criterio curricular se traslada a los planes de estudio, los cuales establecen dentro de la formación básica, para complementar la competencia socio – humanística, dos asignaturas denominadas: Liderazgo, personalidad y empresariado, y Liderazgo organizacional, prospectiva del éxito, las cuales están propuestas dentro de la malla curricular en segundo y tercer semestre³⁹

Esta propuesta académica establece para “liderazgo, personalidad y empresariado” un aporte al aprendizaje del estudiante, consolidando su perfil profesional, desarrollando competencias de tipo socio-humanístico, que le permitan ejercer el liderazgo personal en los contextos del nuevo milenio a fin de

³⁷ INPAHU. Políticas sobre el Modelo del diseño Curricular. 2000

³⁸ Op cit. 32

³⁹ PABON M, Zunilda. Guía Docente – Plan e Implementación – Formación Social y Humana. 2005. pg. 130.

ser competitivo en un mundo de cambios que afectan el ámbito de actuación de las organizaciones.

Así mismo buscan con los contenidos de esta asignatura que el estudiante logre desarrollar aquellos conocimientos habilidades y destrezas que le permitan comunicarse adecuadamente en sus exposiciones de trabajo, desarrollar la creatividad en las interacciones con los otros, manejar adecuadamente su inteligencia emocional en el ejercicio de sus relaciones interpersonales y de negocios, aprender técnicas para el manejo de grupos y lograr la eficiencia con los equipos de trabajo, desarrollando principios que orienten éticamente las actuaciones personales y profesionales.

En la asignatura de liderazgo organizacional, prospectiva del éxito, busca continuar con el desarrollo de las competencias interpersonales y organizacionales que permitan al futuro profesional el desempeño exitoso en sus ámbitos de actuación con el desarrollo de sus capacidades para la negociación, el manejo asertivo de los conflictos, la toma de decisiones oportunas, pertinentes y creativas en la solución de problemas.

5.1.1 La práctica docente en la formación del liderazgo

Revisada la documentación en INPAHU, que de alguna manera relacione el currículo con la práctica docente en la formación del liderazgo, resulta importante destacar las metodologías propuestas en la guía docente, la cual establece diversas actividades que buscan el desarrollo de las competencias propuestas en el liderazgo, tales como la competencia negociadora y el tratamiento y manejo asertivo de los conflictos, con trabajo presencial, trabajo dirigido, autónomo con talleres, lecturas, ejercicios de aplicación, investigaciones, trabajos de campo, construcción de mapas conceptuales, exposiciones, foros, debates, aplicaciones test, entre otros, con el objetivo de favorecer la construcción creativa del conocimiento de acuerdo con las temáticas propuestas.

Esta metodología corresponde claramente a la política gubernamental sobre los créditos académicos, que la institución planteó desde la adopción del Decreto 808 de 2002 y en tal sentido en el documento interno de Vicerrectoría Académica estableció:

“Adopción de Créditos Académicos Perspectivas

Es necesario que el Sistema de Educación Superior Colombiano adopte los Créditos Académicos como el estándar para la medida del trabajo académico del estudiante, lo cual permite establecer verdaderas comparaciones curriculares, facilita la movilidad estudiantil y se avanza en la internacionalización de la Educación Superior.”⁴⁰

⁴⁰ INPAHU, Documento de trabajo. Vicerrectoría Académica.2002.

“El Crédito Académico Exige reconocer otras formas de docencia como el Taller, el Trabajo de Campo, tutorías, seminarios y en general actividades Trabajo de Campo, tutorías, seminarios y en general actividades prácticas y desescolarizadas.”

En este orden de ideas el liderazgo, se constituye en INPAHU como un aspecto de estudio dentro de la formación socio humanística del estudiante, de carácter transversal, dentro de las asignaturas consideradas como básicas del modelo curricular y que se desarrollan a través de metodologías y didácticas apropiadas para su formación en el marco legal y reglamentario del sistema de créditos implementado inicialmente mediante el Decreto 808 de 2002, que fue modificado por el Decreto 2566 de 2003.

5.1.2 El aprendizaje del liderazgo en la organización

Este aspecto resulta de singular importancia para enlazar el proceso de formación a través de unos lineamientos curriculares, frente a lo que al respecto se establece para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

Se considera que el aprendizaje en el trabajo es importante en todos los aspectos de la labor administrativa. Desarrollar el liderazgo exige que los empleados asuman labores o proyectos que comprendan responsabilidades de liderazgo. El hecho de que una persona desde el principio de su carrera contribuya individualmente a los proyectos en equipo, le ofrece muchas oportunidades de aprender a ser un buen líder. Ser el líder formal de un proyecto permite que un empleado recurra a distintas modalidades de poder y observe la reacción de las personas a sus esfuerzos por influir en ellas. Los líderes de los equipos también pueden pedir a los integrantes retroalimentación y sugerencias francas sobre como mejorar. Así mismo, los integrantes del equipo que no son designados líderes formales aprenden a observar la relación entre estos y el equipo, y practicar el uso del poder de referencia y experto.⁴¹

5.1.3 Las características del liderazgo como elementos esenciales en los procesos de formación

Formar personas en el campo tecnológico, exige tener claros los conceptos que en la materia se deriven de la comunidad educativa, en la cual forman parte integrante los estudiantes, los docentes, los directivos académicos, los egresados y aún los representantes del sector productivo. Estos conceptos permiten abordar, frente al modelo actual de INPAHU, una propuesta coherente, que sirva de base

⁴¹ Op cit. 27.

para que la organización académica oriente sus políticas curriculares a uno de los elementos necesarios en la formación de los seres humanos, que forma parte no solo de una empresa, sino de una familia y de una sociedad que pide a gritos personas con formación humanística que lidere grandes grupos sociales en beneficio de la misma sociedad.

Resulta en consecuencia importante definir las características de orden general y particular que se deriven del proceso investigativo y que permitan orientar un proceso de formación coherente con el modelo curricular de la institución académica, en el que se defina si efectivamente el liderazgo puede o no ser objeto de formación a partir de la concepción del mismo.

- **¿Para el liderazgo se requiere formación?**

Este primer interrogante nace de la preocupación inminente de las instituciones de educación superior, que para el liderazgo se requiere un proceso de formación con la inclusión de unos contenidos temáticos en la malla curricular o en el plan de estudios, o se desarrolla a través de algunas herramientas prácticas que en forma transversal al currículo o transdisciplinar al mismo en los estudiantes.

La investigación deriva, tal y como se advirtió anteriormente que desde los teorizantes el liderazgo es: una habilidad, una capacidad, un arte, inclusive una forma de ser, que si bien es cierto parte de algunas características de orden personal propias de todo ser humano, si requieren un proceso de apoyo, de orientación, de significado en su formación, pues el liderazgo en los procesos organizacionales no se da por si mismo, sino que requiere del cumplimiento de una metas, de unos objetivos, que se dan gracias a esa competencia que dinamiza y optimiza los procesos.

Las habilidades o capacidades, o como se define en esta investigación: las competencias, son por esencia formativas, esto es, la competencia de liderazgo define, complementa y fortalece esos conocimientos, habilidades y valores necesarios para que el líder pueda orientar a un grupo en forma coherente.

El liderazgo en consecuencia debe formar parte del currículo de toda institución de educación superior y específicamente en INPAHU, en donde la formación es tecnológica y que a su vez, forma en la misma proporcionalidad en el ser, el hacer y el saber hacer.

- **Características del liderazgo para la formación**

Considerando que el personal administrativo académico de INPAHU, observa que existe necesidad en los individuos de encausar sus potencialidades – reconoce algunas potencialidades previas- las cuales se adquieren a través del aprendizaje, podemos determinar las siguientes características:

- a. Disposición para orientar los objetivos
- b. Actitud para influir en los demás
- c. Capacidad de auto determinación
- d. Actitud positiva con los demás
- e. Tener visión de la organización
- f. Ser asertivo
- g. Habilidad para asumir los cambios
- h. Capacidad de escuchar a los demás
- i. Capacidad de toma de decisiones
- j. Capacidad y habilidad en la comunicación
- k. Habilidad para la solución de problemas
- l. Capacidad de interactuar con los grupos sociales positivamente
- m. Habilidad para trabajar en equipo

Para el sector productivo igualmente existen otras características importantes necesarias para el liderazgo, entre las cuales encontramos:

- a. Habilidad para motivar a sus seguidores
- b. Ser un dinamizador de la organización
- c. Habilidad para concentrar empatías y fomentar un clima organizacional adecuado
- d. Capacidad para formular estrategias
- e. Ser un ser trascendente con espíritu emprendedor

Estas características igualmente se redefinen entre otras por parte de los estudiantes, en las siguientes:

- a. Tener actitud positiva
- b. Ser creativo
- c. Habilidad de comunicación
- d. Actitud emprendedora
- e. Trabajo en equipo
- f. Tener conocimiento de la actividad que ejerce y del liderazgo
- g. Tener seguridad
- h. Tener confianza en si mismo
- i. Ser persuasivo

De estas apreciaciones, se desprenden principalmente las siguientes características, las cuales se tendrán en cuenta para proyectar los lineamientos sobre los cuales INPAHU fundamente la formación en liderazgo.

- a. Actitud para:
 - Ser positivo
 - Ser creativo
 - Trabajar en equipo
 - Ser persuasivo
 - Tener seguridad

- b. habilidad para:
 - La comunicación
 - Motivar a sus seguidores
 - Asumir los cambios
 - Orientar los objetivos
 - Influir en los demás
 - Escuchar a los demás
 - Tomar decisiones
 - Solucionar problemas
 - Concentrar empatías

- c. tener capacidad para:
 - Auto determinarse
 - Formular estrategias
 - Interactuar con diversos grupos sociales
 - Comprender su propio entorno

Estas características, tal y como se desprenden del diagnóstico con los estudiantes son adquiribles o desarrollables a través del proceso formación y la herramienta básica es la – comunicación – es decir que se considera muy importante para la formación en liderazgo tener excelente capacidad y habilidad comunicativa. Siendo importante resaltar que el liderazgo, de acuerdo con los estudiantes, es una formación complementaria que fortalece y orienta al egresado para una efectiva y adecuada toma de decisiones.

Se reconoce por parte de los estudiantes la importancia de la formación en liderazgo de manera transversal en el plan de estudios, lo que permite tener este elemento formativo adicional en el currículo.

Finalmente es importante destacar que la formación no solo debe estar orientada a capacitar al estudiante en las propuestas pedagógicas de liderazgo y sus características, sino igualmente a generar en el estudiante una actitud positiva y creativa necesaria para actuar coherentemente en las organizaciones. Aspecto

que se fortalece con el desarrollo de la –auto confianza – en el estudiante, que no solo sea un líder, sino que se sienta y considere como tal.

Estos elementos serán un insumo importante en la formulación de la propuesta curricular que permita promover la formación en liderazgo en los estudiantes de Tecnología en Administración de Empresas.

6. PROPUESTA DE CRITERIOS CURRICULARES QUE PROMUEVEN LA FORMACION EN LIDERAZGO

6.1 ANÁLISIS DE CRITERIOS

Partiendo del concepto que sobre criterios curriculares se ha identificado en la presente investigación, entendidos como “*el conjunto de principios rectores que regulan y orientan el currículo*” y acorde con la propuesta formación en INPAHU fundamentada en el Modelo Curricular con Base en Competencias Profesionales, se considera importante se implemente dentro de esos mismos criterios curriculares, unos nuevos elementos que permitan promover en los estudiantes de Tecnología en Administración de Empresas la Formación en liderazgo.

Significando con lo anterior, que ésta propuesta puede ser extensiva a todos los programas académicos que oferta la institución, pues tal y como se ha advertido la formación en liderazgo es de carácter transversal y transdisciplinar al currículo, lo que implica una necesidad en la formación de todo profesional, la cual no esta circunscrita a una o algunas asignaturas, que desde luego es viable, sino que además debe formar parte del currículo en los términos expuestos.

6.2 PROPUESTA DE CRITERIOS CURRICULARES

6.2.1 En la Misión de Inpahu

Considerando la misión de INPAHU, la cual presenta y tiene su sentido y razón de ser en la *formación integral del hombre colombiano*, mediante la racionalidad integradora de la ciencia, la técnica, la tecnología y los valores éticos, se considera que contiene los elementos fundamentales para el fortalecimiento y formación en liderazgo, razón por la cual en éste sentido no se sugiere modificar el sentido y orientación de la Misión de INPAHU.

En igual forma se considera importante adicionar al complemento de la misión, el fundamento que es esencia del Modelo Curricular y que se advierte dentro de la estructura y formación en INPAHU, como eje dinamizador del proceso enseñanza aprendizaje, el concepto de – competencia – el cual además coadyuva en el significado que ha sido resultado de la investigación y que comprende los elementos de habilidad, capacidad y arte, siendo en todo la misma competencia, no como un área, sino como parte general del proceso de formación.

Así mismo se sugiere identificar y fortalecer el concepto de liderazgo, en el sentido de enunciarlo como una de las características eje y fundamento de los profesionales.

Por lo anterior la propuesta es redefinir el segundo párrafo de la misión en INPAHU, la cual hasta éste momento, indica:

“La Institución suscribe su compromiso con la sociedad en la formación de profesionales éticos, idóneos, con espíritu emprendedor, con actitud investigativa, capaces de adoptar, aplicar y transferir los conocimientos científicos, técnicos y tecnológicos a sus áreas de competencia, a las nuevas condiciones empresariales y a la realidad del país para contribuir a su desarrollo.”

La propuesta producto de la investigación, es la siguiente:

“La Institución suscribe su compromiso con la sociedad en la formación por competencias de profesionales éticos, idóneos, con espíritu emprendedor, con actitud investigativa, con capacidad de liderazgo para adoptar, aplicar y transferir los conocimientos y habilidades científicos, técnicos y tecnológicos, a las nuevas condiciones empresariales y a la realidad del país para contribuir a su desarrollo.” (El subrayado es la propuesta de redefinición)

Esta propuesta, si bien cierto cambia el sentido de la MISION de INPAHU, igualmente la fortalece e identifica dentro del sector educativo, pues fortalece el concepto básico de competencia, y determina al liderazgo como una herramienta importante para transferir los conocimiento y habilidades al entorno laboral.

La misión es el derrotero institucional, es la fundamentación del eje de formación a partir del cual INPAHU dimensiona y estructura todos los procesos formación y en tal sentido, la propuesta no solo permite ese fortalecimiento a los estudiantes del Programa Tecnológico en Administración de Empresas, sino que además subyace como un elemento transversal y transdisciplinar en todos los programas.

6.2.2 En la Visión de Inpahu

La visión de Inpahu, es otro instrumento de carácter institucional que forma parte de los lineamientos curriculares, que a su vez orientan y desarrollan la misión institucional, en tal sentido, una vez revisada y analizada frente a los resultados de la investigación, se considera que tiene los elementos que se determinan esenciales para la formación en liderazgo, específicamente cuando se refiere a **“liderar procesos de cambio”**, así como en la expresión de : “basa su pensamiento axiológico en **el valor por la persona humana**, aspectos que determinan en consecuencia concordancia con la propuesta de la visión y que inciden directamente en los demás elementos de formación para el liderazgo, como propuesta base de la investigación.

La visión expresada por INPAHU, ya fue referida en capitulo anterior, sin embargo la expresamos nuevamente para mayor ubicación del lector, así:

*“La Fundación Universitaria INPAHU, basa su pensamiento axiológico en **el valor por la persona humana**: estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo y de apoyo que conforman la comunidad Inpahuista; su compromiso con la sociedad nacional a la cual sirve y su responsabilidad como entidad de educación superior para “formar, como lo señalan sus Estatutos, ciudadanos y profesionales con capacidad de asumir críticamente el conocimiento, **de liderar procesos de cambio** y de aceptar su compromiso histórico de mejoramiento social, conforme a unos valores éticos, de democracia participativa, de respeto al otro y de convivencia con su medio ecológico”⁴²*

6.2.3 En el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo de INPAHU se constituye, después de la misión y la visión en el documento eje de la formación y desarrollo de la institución, por lo que resulta importante, contextualizar, previa verificación la propuesta de lineamiento curricular para la formación en liderazgo.

6.2.3.1 Aspectos que determina en la actualidad el PEI en INPAHU

La presentación inicial del PEI, refiere;

“El Proyecto Educativo Inpahuista (PEI.), es el ideario educativo y formativo que orienta el quehacer propio de nuestra comunidad institucional y de cada una de las personas que la integran. Se fundamenta en los principios que sirvieron de base a su fundador y a quienes desde entonces les han acompañado en su construcción, desarrollo y consolidación. Pretende orientar la formación integral de cada uno de los miembros de la comunidad Inpahuista como ciudadanos convencidos de la construcción de una patria grande, respetada y digna. Se proyecta, en este nuevo milenio, con visión futurista, para continuar en forma vigorosa su quehacer educativo de servicio a la sociedad colombiana como entidad de educación superior.”

Dentro de los fundamentos se establece:

“Responsabilidad Social. Ante la comunidad, INPAHU asume el compromiso de formar integralmente a personas capaces de apropiarse críticamente del conocimiento científico, técnico y tecnológico de acuerdo con los bienes y valores de la cultura nacional, latinoamericana y universal, y de aportar soluciones a las problemáticas de la sociedad que puedan generarse en el proceso de mejoramiento individual y colectivo.”

⁴² INPAHU. Proyecto Educativo Institucional. 2004.

En el capítulo de Principios Institucionales establece:

“Formación Integral

La esencia de la formación en INPAHU es la integralidad del ser humano para que sea un ciudadano comprometido, un humanista y un profesional ético y ejemplar, capaz de actuar en los escenarios del siglo XXI con criterios equilibrados entre su potencial humano y su conocimiento profesional.

Educación

La educación en INPAHU, es un medio de promoción humana para el desarrollo integral del educando. En este proceso, se asume la docencia como la relación proactiva entre el docente y el estudiante; en ella la Escuela apoya la libertad de aprendizaje del estudiante, el acceso a las diversas fuentes de conocimiento, propiciándole espacios de reflexión que le permitan ser actor de su crecimiento personal. Las personas encargadas de ejercer la docencia son de reconocida idoneidad profesional, moral, ética y calidad pedagógica.”

La institución para la instrumentación de los principios establece:

“Para instrumentar los Principios Institucionales enunciados anteriormente, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Lo Axiológico

Entendido como los valores del hombre, en su racionalidad y en su constante construcción de la sociedad y de la cultura, con el fin de alcanzar la felicidad, primero y último afán como ser humano.

Lo Antropológico

Ve al hombre como posibilidad de sentido histórico en su colectividad; como único ser capaz de auto construir su propio proyecto de vida ético y de transformar la naturaleza y la sociedad según sus necesidades y sus fines de libertad. Considera al hombre como proyecto en construcción y desarrollo permanente, consciente de sí mismo, único e irrepetible que se actualiza a través de procesos de socialización y de autoconstrucción.

Lo Epistemológico

Es un producto de la racionalidad integradora, entendida como aquella cualidad potencial de la razón que construye el conocimiento, cualidad que se genera con el ejercicio intelectual de racionalizar y de conocer explicativa y argumentalmente

las condiciones de los orígenes y las transformaciones de las ideas, categorías y conceptos en las interrelaciones propias de cada disciplina, teoría científica o de cualquiera de las formas o maneras en que se expresa el conocimiento y la cultura, todo con el propósito individual o colectivo de poder apuntar hacia la capacidad de innovar y anticipar el futuro como competencias fundamentales para sobrevivir.

Lo Pedagógico

Se considera que la pedagogía es la actividad plena de intencionalidad que supone y desarrolla un concepto de hombre. Lo supone, desde la forma como se expresan las aspiraciones y los deseos de llegar a convertirse en una realidad completa y trascendente; construye una idea peculiar de hombre, transmite una cultura y hace cultura el conocimiento sistemático de la realidad. Todas las formas con las que el hombre cree saber comprenderla, interpretarla y transformarla, desde el mito hasta las más elevadas especulaciones filosóficas, artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, hacen parte del discurso pedagógico desde el cual adquiere su sentido y su pertinencia histórica.

La calidad de la educación consiste en la satisfacción de requerimientos y necesidades pedagógicas que puedan desagregarse en rendimiento académico, desarrollo de estrategias cognoscitivas, atención a la función afectiva en el aprendizaje y desarrollo de aprendizajes lúdicos, así como en la satisfacción de necesidades sociales y culturales.

Lo Didáctico

Lo didáctico se refleja en la forma en que los educandos pueden explicar y racionalizar lo que se supone ha aprendido. En este sentido, se apropia el ambiente necesario para que en la relación docente estudiante se puedan construir, consciente y deliberadamente, los espacios de demostración del saber adquirido con criterio de autoconstrucción del mismo. Por otra parte, al abordar la tecnología educativa como apoyo instrumental; ésta se concibe como una posibilidad para hacer diseños metodológicos y no únicamente para adquirir un saber instrumental, su dimensión, desde lo pedagógico, es más de tipo creativo, innovador, generador de múltiples posibilidades, no solamente frente a la problemática educativa, sino también a la problemática económica y administrativa, en donde, asimismo, cabe una propuesta pedagógica y didáctica.

Lo Sociológico

Para INPAHU, es el escenario en el cual el hombre despliega sus potencialidades, desarrolla su capacidad en la búsqueda de la transformación de sus mismas condiciones. Entiende que este accionar humano está orientado a la construcción de una sociedad comunitaria que permita su propia realización personal y

colectiva, una sociedad pluralista, donde cada persona tiene derecho a ser distinta, a esperar pensamientos divergentes en un ambiente de tolerancia y de respeto; una sociedad más equitativa, en donde el hombre sea generador de acciones y decisiones que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

Medio Ambiente

El medio ambiente, “entendido como aquel que está formado por la interrelación de los elementos originarios del “hábitat” con los elementos artificiales creados por la cultura”, hará presencia en lo social, lo administrativo y lo académico; en el camino hacia el logro de “producto limpio”, limpieza física y axiológica, transparencia en las conductas frente a todo aquello que ataque la dignidad del hombre en su entorno y nicho natural. Esto constituye compromisos concretos con el entorno ambiental del barrio y de la ciudad, no solo realizando campañas sobre el medio ambiente, sino también generando una cultura de alta cobertura externa e interna. Por ello, cada uno de los miembros de la comunidad Inpahuista, debe estar convencido de contribuir al cuidado del medio ambiente, empezando por el de las instalaciones de nuestra propia institución y del hogar familiar, así como participando en organizaciones sociales que tengan como objeto la realización de acciones tendientes a su conservación, prevención y manejo adecuados.

Autonomía

La Autonomía universitaria es un derecho reconocido por la legislación colombiana que permite a las instituciones de educación superior, de acuerdo con su misión, visión y filosofía, orientar su quehacer académico y administrativo y expedir sus normas, para orientar su función educativa dentro de parámetros de alta calidad.

La Autonomía universitaria es un derecho reconocido en la legislación para permitir que las instituciones, de acuerdo con su misión, visión y filosofía, orienten el quehacer académico, expidan sus normas y metodologías, para orientar su función educativa dentro de parámetros de alta calidad. La autonomía no es un derecho que se les otorga a las Instituciones de Educación Superior, sino por el contrario, debe ser reconocido y ganado por las acciones de responsabilidad social y compromiso con la comunidad educativa a la cual sirven.”

Finalmente, dentro de las funciones sustantivas del Proyecto Educativo, plantea aspectos relacionados con el liderazgo, en los siguientes términos:

“Comunidad educativa. El Proyecto Educativo Inpahuista, (PEI) orienta sus acciones académicas y administrativas para la construcción de una comunidad educativa que en el cumplimiento de su misión institucional busque la excelencia, la autonomía en sus funciones, **el liderazgo dentro de su ámbito y la integralidad en sus procesos de formación**. Por ello, la docencia se considera, ante todo, como la relación proactiva entre el profesor y el estudiante, quienes

participan de manera protagónica en la construcción, recreación y transmisión del conocimiento.

Ejercicio de la docencia Se garantiza, la libertad de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra, en donde, su planteamiento educativo se basa en el enfoque de “aprender a aprender” y, reconoce la función docencia con actitud investigativa y compromiso social, guiados por el principio de calidad académica que apunta a la excelencia. INPAHU concibe la docencia, como un acto personal, porque atañe a la esencia del hombre en cuanto a ser biológico, emocional, intelectual y trascendente. Es social, porque se ocupa de proporcionar los ambientes que permitan la construcción del conocimiento con el ánimo de extrapolarlo a las relaciones sociales, laborales y profesionales. Y es histórica, porque promueve el desarrollo de cambios sociales y consolida agentes de cambio social, cuyo norte es la responsabilidad y el compromiso en la construcción de una sociedad más justa.”

6.2.3.2 Propuesta de Lineamientos para la formación en liderazgo, como elemento fundamental en el Proyecto Educativo de Inpahu

Tal y como se advierte de la revisión del PEI de INPAHU, ya existen algunos elementos que permiten orientar los procesos de formación en Liderazgo acorde con los resultados de la investigación, para lo cual se considera una nueva fundamentación que se adiciona al contenido del PEI de INPAHU, en los siguientes términos:

- Fundamento del PEI

INPAHU Institución Universitaria, basa su pensamiento axiológico en el valor por las personas que conforman la comunidad educativa : estudiantes, egresados, docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo; su compromiso con la sociedad a la cual sirve y su responsabilidad como entidad de educación superior para formar ciudadanos y profesionales con capacidad para asumir críticamente el conocimiento, con capacidad para liderar procesos de cambio y de aceptar su compromiso histórico de mejoramiento social, conforme a unos valores éticos, de democracia participativa, de respeto al otro y de convivencia con el entorno.

Así mismo INPAHU asume un compromiso con la sociedad encaminado a formar profesionales integrales, mediante el fortalecimiento de competencias propias para la toma decisiones apropiadas en la solución de problemas y a los requerimientos del sector productivo.

- Principios Institucionales

Son principios redefinidos relacionados con la formación integral de las personas:

- a. **La formación integral.** El hombre es un ser esencialmente integral, que a partir de una educación social y familiar, fortalece y potencializa con actitud y capacidad de liderazgo su conocimiento en una profesión, con sentido ético y con visión organizacional en un contexto local, nacional e internacional.
- b. **La pedagogía y la educación.** La educación en INPAHU se constituye en un instrumento de desarrollo cultural y social, basado en un sistema de valores que le permiten al educando su desarrollo integral, en un proceso de enseñanza – aprendizaje, en donde el centro del mismo es el estudiante. La pedagogía permite identificar claramente el sujeto de la educación, para que mediante la estructura de procesos académicos y a través de las relaciones con la naturaleza, con la historia, con las demás ciencias y consigo mismo, se estructura un ser humano coherente y trascendente que oriente su saber, su hacer y su saber hacer en idoneidad profesional, moral y ética.

Respecto de los criterios que instrumentan los principios:

La propuesta en el PEI de INPAHU, agrupa adecuadamente los criterios sobre los cuales se implementa, desarrolla e instrumentan los principios, específicamente los relacionados con la propuesta de formación en liderazgo, y que son producto de la investigación para el programa de TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, sin embargo, resulta importante adicionar a estos criterios los siguientes aspectos:

a. Lo axiológico

Comprende los valores del ser humano trascendente, en su constante interacción con la sociedad, con la historia, con la cultura, con la naturaleza y con su capacidad de auto determinación, que le permite ser autor de su propia obra y escritor de su propio destino, capaz de ejercer proactivamente y con conocimiento cada una de sus acciones.

b. Lo antropológico

Considera al ser humano con un sentido eminentemente social, que le permite entender la realidad que lo rodea, con una dimensión ontológica, con grandes interrogantes por su origen, por su desarrollo y por su proyección en el mundo que lo rodea, permitiéndole construir su propia vida, a través del desarrollo sobre el ser humano, como un ser que se conoce, tiene voluntad, actúa y se comunica, considerándose como un ser que se hace, que no es predeterminado y que asume su propia responsabilidad.

c. Lo pedagógico

Es el instrumento a través del cual se ejecuta y desarrolla parte del proceso de educación del ser humano, mediante el cual se direccionan los pre-saberes y se optimizan y mejoran las concepciones del hombre integral y trascendente, mediante la comprensión e interpretación de su propia realidad.

Lo Didáctico

Lo didáctico representa la ciencia a través de la cual se implementa la pedagogía, dentro del proceso de educación del ser humano. La didáctica dimensiona el proceso de enseñanza aprendizaje en el desarrollo del –como se enseña – y se orienta de acuerdo con los procesos culturales de cada sociedad. Mediante la didáctica INPAHU define y desarrolla su modelo de educación acorde con las nuevas tendencias de normatividad nacional en actividades presenciales y no presenciales, fortaleciendo y dinamizando el trabajo académico independiente y autónomo del educando.

Lo Sociológico

En INPAHU. Lo sociológico define al ser humano como un ser capaz de liderar procesos de cambio, acorde con su entorno, con sus necesidades personales, sociales, familiares y económicas. Reconoce su función social y lo orienta a ser una persona capaz de cumplir metas colectivas, con pensamiento creativo, con habilidades y capacidades para trabajar en equipo, ser creativo, ser emprendedor y tener habilidades comunicativas.

- Funciones Sustantivas

Cuando hablamos de las funciones sustantivas de la institución, nos encontramos frente a la INVESTIGACION, LA DOCENCIA Y LA PROYECCION SOCIAL, aspectos que ya han sido referidos y dentro los cuales se plantea el desarrollo de un pensamiento proactivo, con responsabilidad y dentro del cual encuentre los elementos que definan y apoyen la formación en **liderazgo** como un elemento importante para el fortalecimiento y apoyo de la formación disciplinar y para el reconocimiento y apoyo del sector productivo, que pide constantemente, personas con características que les permitan liderar e innovar nuevos procesos productivos y de servicios.

- Modelo Curricular

A partir de la propuesta de INPAHU del MODELO CURRICULAR CON BASE EN COMPETENCIAS PROFESIONALES, encontramos dentro de la concepción de ejes curriculares la **competencia socio humanística**, dentro de la cual se fundamenta y desarrolla la formación del educando hacia el liderazgo, el cual se circunscribe de acuerdo con la investigación a la implementación en el Plan de estudio de dos asignaturas:

- ***Liderazgo, personalidad y empresariado***
- ***Liderazgo, prospectiva de éxito, negociación***

Esta formulación en la malla curricular, se da en dos momentos con dos (2) créditos académicos cada una, es decir con 2 horas de encuentro presencial cada semana.

En cada propuesta se plantea los siguientes aspectos:

- ***Liderazgo, personalidad y empresariado***
 - Liderazgo, fundamentos y paradigmas
 - Descubre tu liderazgo
 - Líder Competencia comunicativa verbal y no verbal
 - Líder competencia interpersonal trabajo en equipo
 - Liderazgo competencias organizacionales

- ***Liderazgo, prospectiva de éxito, negociación***
 - Liderazgo y negociación fundamentos
 - Negociación y conflicto
 - Negociación negociadores, estrategias y técnicas

En esta formulación se presentan el siguiente lineamiento curricular:

La formación de los estudiantes de TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS exige como un elemento adicional de su proceso, el fortalecimiento dentro de la COMPETENCIA SOCIO HUMANISTICA, la formación en liderazgo. Como quiera que se trata de una competencia de orden transversal y transdisciplinar, que privilegie la práctica antes que la teoría, sin que con ello signifique que deben darse elementos teóricos, debe formar parte intrínseca de todas las asignaturas del Plan de estudios de los estudiantes.

En tal sentido, deben definirse el propósito clave de la carrera, dentro del cual se considere como elemento importante la formación en liderazgo, la cual se distribuye en las competencias que de carácter específico se formulen en cada uno de los contenidos.

El liderazgo en el proceso de enseñanza

El liderazgo como competencia, forma parte de la proyección de los estudiantes de ADMINISTRACION DE EMPRESAS y por tanto, en cada una de las asignaturas los docentes incluirán en la competencia de la misma, el desarrollo en los conocimientos, habilidades y valores para el liderazgo. Esta propuesta será verificada en cada semestre en la implementación de las guías de clase.

Los aspectos y características que se deben evidenciar en la formación para el liderazgo son:

- Creatividad
- Actitud emprendedora
- Actitud positiva
- Trabajo en equipo
- Confianza en sí mismo
- Toma de decisiones
- Solución de problemas
- Habilidad en la comunicación

La investigación como herramienta de formación en liderazgo

Considerando las evidencias en la formación para el liderazgo, donde se destacan aspectos tales como: la toma de decisiones y solución de problemas, se debe analizar la relación que existe entre estos elementos y el concepto de liderazgo.

Las normas de educación desde la Ley 115 de 1994 hasta la Resolución 3462 de 2003 expedida por el Ministerio de Educación Nacional, establecen dentro de sus criterios de formación en todos los niveles, a la investigación, como eje transversal de formación, en éste sentido la Ley 30 de 1992, en su artículo 4º establece:

*“ La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, **de investigación** y de cátedra.” (el resaltado es de los autores)*

La investigación planteada como un elemento esencial en la educación, permite igualmente, mejores procesos de aprehensión del conocimiento, en la medida en que éste se defina con carácter transversal e inclusive transdisciplinar, lo que significa dentro de la propuesta, que en cada sesión de clase debe generarse una cultura de investigación que inicie en el docente, se desarrolle en el proceso de enseñanza y termine en el estudiante a través de métodos de estudio, donde se convierta en una herramienta que apoye al estudiante en la resolución de problemas y le permita tener una efectiva toma de decisiones.

Así las cosas, la investigación se convierte en una verdadera herramienta en la cual el estudiante puede apoyarse para fortalecer sus rasgos y habilidades en liderazgo, coadyuvando a su formación integral y reafirmando las políticas que se derivan de la Misión y Visión de Inpahu.

Metodología de enseñanza

Atendiendo la importancia de la formación en liderazgo cada asignatura se desarrollará dentro del espacio académico con actividades didácticas que permitan en desarrollo de las características enunciadas anteriormente, estableciendo igualmente mecanismos de evaluación y desarrollo de las mismas.

El liderazgo en el Plan de Estudios

Considerando que el liderazgo debe presentar evidencias adicionales que se derivan de la misión institucional en el Plan de estudios, se consideran las siguientes asignaturas como esenciales para la formación en Liderazgo.

- a. Taller de expresión profesional (para el desarrollo de la habilidad comunicativa)
- b. Liderazgo. Debe orientarse desde el hacer y el saber hacer, con algunos fundamentos teóricos que fortalezcan principalmente las características enunciadas anteriormente. Esta asignatura debe tener por lo menos dos encuentros presenciales en cada semana, lo que indica una presencialidad de cuatro (4) horas semanales, que permitan la orientación y desarrollo apropiado. No se sugieren más contenidos directos para la fundamentación requerida.
- c. Plan de Negocios. Entendida como una oportunidad para que el estudiante se proyecte y tome decisiones para la formulación en la solución adecuada de problemas en el ejercicio profesional.
- d. Taller de Juegos empresariales. En ésta asignatura el estudiante, ante la simulación de casos reales debe desarrollar los elementos básicos de trabajo en equipo y toma de decisiones.

6.2.4 En el Modelo Pedagógico de Inpahu

Del Modelo Curricular de Inpahu, se deriva el consecuente Modelo Pedagógico, el cual una vez verificada toda información institucional se evidenció que no existe un documento que lo determine, sin embargo como se advirtió dentro de la investigación se propone una formación de CONSTRUCCION SIGNIFICATIVA DEL CONOCIMIENTO, lo que implica en este sentido que los procesos de enseñanza – aprendizaje deben igualmente estar incursos en la formación para el ser humano, como elemento de una sociedad, mediante la cual no se someta a la simple transmisión del conocimiento, sino que dentro de la CONSTRUCCION, se fijen políticas pedagógicas, que permitan al estudiante el desarrollo de la competencia socio humanística desde la formación del liderazgo, en la búsqueda de seres humanos proactivos, capaces de enfrentar su entorno personal, familiar y laboral y obtener el logro de los objetivos propuestos.

6.2.5 En el Plan de estudio de la Carrera de Administración de Empresas

En este mismo orden de ideas es importante destacar, que los principios propuestos, de orden institucional, deben trascender al Proyecto educativo de la carrera, dentro de la cual se debe evidenciar cada uno de los elementos expuestos, es decir que en la formulación de la carrera se deben replantear los contenidos de las asignaturas indicadas, con temáticas que permitan la implementación real de formación de y para el liderazgo, así como determinar la posibilidad de incluir las asignaturas analizadas y propuestas en la presente investigación, con las metodologías y didácticas propias del modelo pedagógico propuesto, así como del sistema de créditos académicos.

CONCLUSIONES

Habiendo hecho la revisión documental, así como el diagnóstico de los instrumentos aplicados en la investigación, se puede establecer inicialmente que liderazgo es el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y creatividad que confluyen en un individuo y que permiten su desarrollo personal, social y profesional, que le permiten influir en otras personas para fijar metas, alcanzar objetivos y orientar procesos.

Por lo anterior, se infiere que se puede formar en liderazgo al individuo y por tanto, desde el campo académico se puede generar una competencia que reúna las características y elementos de esa formación.

Entendiendo por criterio curricular *el conjunto de principios que orientan y regulan el currículo*, corresponde en consecuencia determinar qué lineamientos favorecen la formación en liderazgo, de los estudiantes de Tecnología en Administración de Empresas de Inpahu.

A partir del estudio y análisis de la información producto de la investigación se puede establecer que tales lineamientos como eje de formación en Inpahu se circunscriben en la visión, misión, el PEI, los principios institucionales, el Modelo Curricular, el Modelo Pedagógico y el Plan de Estudios; los cuales se analizan desde lo axiológico, lo antropológico, lo pedagógico, lo didáctico y lo sociológico.

En tal sentido, dentro de la misión de INPAHU se debe fortalecer el concepto que encierra la formación integral del estudiante, define el modelo por competencias profesionales y forma parte de la propuesta misional de la Institución, en los términos referidos dentro de la investigación con un elemento directamente relacionado con el liderazgo que determine una de las razones adicionales de los criterios de la institucionales.

Respecto de la visión, se establece que para fortalecer el criterio de liderazgo propuesto debe incluirse el liderazgo en los procesos de cambio, aspecto que permite orientar una nueva definición de los esquemas educativos hacia el futuro.

En cuanto al PEI, se concluye que deben fortalecerse directamente los principios de formación integral y la educación; así como en la instrumentación, específicamente en los criterios axiológico, antropológico, pedagógico, didáctico, y sociológico, de los cuales se deriva una nueva propuesta en el PEI, en los principios de formación integral, pedagogía y educación; los cuales buscan a partir de la integralidad propuesta en la misión institucional, unir lo pedagógico y lo educativo hacia la formación integral del individuo.

En la misma forma, resulta pertinente incluir dentro de las funciones sustantivas de la institución, la formación en liderazgo dentro del esquema disciplinar propuesto por INPAHU y que en el modelo curricular, se orienten sus contenidos, hacia cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

En éste orden de ideas, la investigación permitió conceptualizar y definir el liderazgo, se determinaron algunas características generales y particulares del liderazgo en las organizaciones, que sirvieron de base para orientar el presente trabajo en los términos planteados en el problema.

Así, el estudio teórico sobre liderazgo permitió identificar tres (3) corrientes que siguen y estudian éste fenómeno. La primera de ellas, concibe el liderazgo como la habilidad para influir; la segunda, lo concibe como la capacidad para influir con eficacia y la tercera, lo asocia con la creatividad, siendo las ideas las que marcan la diferencia.

En el diagnóstico de las concepciones sobre el liderazgo en la comunidad académica, a partir de la aplicación de los instrumentos de la investigación, se estableció que para los estudiantes existen elementos importantes que determinan la formación en liderazgo, que les permite orientar sus procesos hacia las necesidades de las organizaciones. Así mismo, definieron algunas características que determinan ese liderazgo y se estableció que no existe plena claridad entre la propuesta de la institución y la aplicación en su formación; no obstante, en su mayoría los estudiantes consideran que han tenido algunos aportes en liderazgo.

Respecto de los funcionarios académico administrativos, se estableció que no existe unidad de criterios frente al proceso de formación en liderazgo, pues sus respuestas no fueron conducentes a determinar claramente el concepto de liderazgo y prácticamente quedaron cortos al identificar sus características, incluso hasta llegar a confundirlas con la formación emprendedora.

El sector productivo, tiene clara la importancia de formar para el liderazgo, sabe y entiende la necesidad que tienen las organizaciones de personas que lideren y apoyen los objetivos de las organizaciones; no refieren en términos claros que la institución haya aportado lo suficiente en los procesos de formación en liderazgo de los estudiantes, por lo que igualmente tienen claras las características que debe tener el estudiante, orientadas hacia la toma de decisiones, la proactividad y la visión de sí mismo y de su entorno.

Para el análisis de las concepciones, derivadas de la relación entre el marco teórico y el diagnóstico de la investigación, tal y como se advirtió con anterioridad, se define que desde los procesos educativos es viable formar en liderazgo para el desarrollo de habilidades, para el fortalecimiento de la capacidad de los profesionales, dentro de un entorno socio humanístico, creativo y prospectivo.

En éste mismo sentido, se estableció que INPAHU cuenta con algunos elementos importantes dentro de su modelo curricular y políticas institucionales, las cuales no se evidencian claramente en la estructuración del microdiseño de la carrera de Administración de Empresas, advirtiéndose cierta falta de coherencia en los fundamentos que sustentan los criterios curriculares, respecto de la formación en liderazgo.

Así las cosas, se infiere y establece la importancia que a partir de los resultados de la investigación, se reformulen algunos de los elementos que determinan los criterios curriculares en INPAHU, orientándolos en forma directa a aportar a la formación de administradores líderes de las organizaciones, pero no con las características que se definen en el marco teórico, sino a partir de las necesidades y características que se derivaron de la presente investigación, que esta soportada en el análisis de una muestra representativa que permite presentar una propuesta coherente y directa en los documentos que forman la base de los criterios curriculares de la misma.

RECOMENDACIONES

INPAHU, es una Institución de Educación Superior que fija sus políticas en la formación integral del hombre, así se evidencia dentro de los lineamientos generales que definen su objeto, sin embargo cuando se analizan los documentos, las apreciaciones de la comunidad académica hasta el sector productivo se observa que no hay relación directa entre lo que se postula y propone, con lo que realmente se desarrolla en el estudiante, quien desconoce o le falta claridad de su formación como en el caso del liderazgo.

Este aspecto determina la importancia de fortalecer los procesos de comunicación que debe existir entre la Alta Dirección a través del Consejo Superior y la Rectoría con los educandos, en quienes se determina el resultado final de los procesos educativos y donde se representan y determinan los perfiles de los profesionales quienes, tal y como se advierte en la investigación, deben tener un alto grado de capacidad y habilidad en la toma de decisiones y en el pensamiento prospectivo y visionario de cada una de ellas.

El liderazgo siendo uno solo de los elementos del proceso de formación, igualmente es un elemento muy importante que sirve de hilo conductor y determinante del profesional del futuro que es capaz de diseñar su propio destino y orientarlo hacia el mejoramiento de la sociedad.

Siendo la formación integral del individuo en la misión de Inpahu, se recomienda acoger las propuestas en los criterios y elementos enunciados dentro de la investigación, permitiendo establecer un mayor piso a la formación, la cual es de orden transdisciplinar y debe irrigar todas y cada una de las asignaturas del Plan de estudios, que inclusive debe trasladarse a todos los programas académicos.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

AUTORIDAD: Derecho formal para hacer que las personas hagan algo o para controlar recursos.

COMUNICACIÓN: El proceso a través del cual las personas intentan compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

COMUNICACIÓN DE DOBLE SENTIDO: Comunicación que tiene lugar cuando el receptor le proporciona retroalimentación informativa al emisor.

COMUNICACIÓN LATERAL: Comunicación entre departamentos de una organización que por lo general dan seguimiento al flujo de trabajo, constituyendo así un canal o conducto directo para la coordinación y la solución de problemas.

COMUNICACIÓN UNILATERAL: Cualquier mensaje por parte del emisor en el que no hay retroalimentación con respecto al receptor.

COMUNICACIÓN VERTICAL: Cualquier comunicación que asciende o desciende por la cadena del mando.

COMPETENCIA: Conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

COMPETENCIA LABORAL: Es la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo.

COMPETENCIAS BÁSICAS: Conjunto dinámico de capacidades para el desempeño en el mundo de la vida que facilitan a la persona su inserción y permanencia en el mundo del trabajo. Le permiten comprender, argumentar y resolver problemas tecnológicos, sociales y ambientales. Se desarrollan de modo permanente en el proceso de formación profesional y su nivel o grado de complejidad está asociado al nivel de exigencia requerido en el ámbito social o laboral.

COMPETENCIA AXIOLÓGICA O ACTITUDINAL: Capacidad que se adquiere en el proceso de formación profesional integral que le facilitan a la persona actuar de acuerdo con principios universales, normas sociales y tecnológicas. Son esenciales para la realización plena como persona y como trabajador.

COMPETENCIAS BIOFÍSICAS: Capacidad que se adquiere en el proceso de formación profesional integral para manejar el cuerpo en situaciones laborales diversas para una mejor calidad de vida. Auspician el desarrollo de la autonomía y de la responsabilidad.

COMPETENCIAS COMUNICATIVAS Y LINGÜÍSTICAS: Capacidad que se adquiere en el proceso de formación profesional integral para usar lenguajes verbales y no verbales como base de la organización lógica de las ideas, de acuerdo con un propósito y una finalidad en un contexto laboral y cultural determinado.

COMPETENCIA LÓGICO MATEMÁTICAS: Capacidad que se adquiere en el proceso de formación profesional integral para desarrollar el razonamiento, formular alternativas y evaluar procesos, con base en algoritmos y otras representaciones lógicas. Permiten, además, transformar ideas en metodologías y sistematizar los aprendizajes en situaciones diversas.

CONTENIDOS: Conjunto de saberes relativos a conceptos, hechos, teorías, principios, procedimientos y actitudes, encaminados al desarrollo cognitivo, psicomotor y actitudinal del alumno en formación, que le permitirán su posterior desempeño laboral y social.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr el desempeño competente.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN: Indicadores que señalan el nivel de logro que deben alcanzar los Estudiantes durante su proceso de aprendizaje y que permiten al docente emitir un juicio durante el proceso formativo o al final del mismo.

CURRÍCULO: Conjunto de relaciones sistémicas, encaminadas a planificar, organizar, ejecutar y evaluar acciones educativas en formación profesional integral, que permitan el desarrollo individual y social.

DISEÑO CURRICULAR: Actividad que se realiza para organizar las estructuras curriculares, con las cuales se dará respuesta a las demandas y necesidades de formación presentadas por el sector productivo, el mundo laboral y la organización social.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS: Combinación de métodos, medios y mediaciones didácticas, utilizadas por docentes y estudiantes, para facilitar el aprendizaje y la obtención de los resultados definidos en el diseño curricular.

EMISOR: El iniciador de una comunicación.

ESTILOS DE LIDERAZGO: Los diversos patrones de conducta por los que se inclinan los administradores durante el proceso de dirigir a sus empleados y de influir en ellos.

FUNCIONES DE LIDERAZGO: Las actividades de mantenimiento del grupo y las relacionadas con su trabajo que deben ser desempeñadas por el líder, u otra persona, para que el desempeño del grupo sea eficiente.

LÍDERES CARISMÁTICOS O TRANSFORMADORES: Líderes que, por medio de su visión y energía personales, inspiran a sus seguidores e infieren un impacto considerable en sus organizaciones.

LÍDERES TRANSACCIONALES: Líderes que determinan lo que los subordinados necesitan hacer para alcanzar objetivos, que clasifican esos requisitos y que ayudan a los subordinados a adquirir confianza en que pueden alcanzar sus metas.

PODER: Capacidad o potencial para influir en las decisiones y controlar los recursos.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2000.

CHIBBER, M.L. Liderazgo. Editorial Longseller. Buenos Aires, Argentina. 2002. pg,33

Constitución Política Nacional de Colombia. Artículos 67 al 74

Diccionario Panhispánico de dudas 2005. Real Academia Española. 2006

FUENTES G, Homero Calixto. Didáctica de la Educación Superior. Talleres Gráficos de Inpahu. 2001. pg. 7

GIMENO S., J. El currículum: una reflexión sobre la práctica. Madrid: Morata. 1988.

GONZALEZ C, Gustavo. Facultad de Administración Universidad de los Andes

HELL RIEGEL, Don. JACKSON, Susan y SLOCUM, John. Administración un enfoque basado en competencias. Editorial Tompson. Novena Edición. 2002. pg.409.

-----, Administración. Editorial Soluciones Empresariales. . 1998. pg. 501

INPAHU, Documento de trabajo. Vicerrectoría Académica.2002.

-----, Políticas sobre el Modelo del diseño Curricular. 2000

-----, Proyecto Educativo Institucional. 2004

KEMMIS, Stephen, El currículo: Más allá de la teoría de la reproducción. Madrid Morata. 1998

KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición. 1998. pg. 328-330.

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto, 2004. pg.64.

LEWIN, Kurt. Campo teórico de las ciencias sociales. & Row. New York. 1951. pg.67

Noviembre 7. Encuentro Nacional de Administradores de Empresas. Ascolfa. 2002

ORTIZ, Frida y GARCIA, Maria del Pilar. Metodología de la Investigación, el proceso y sus técnicas. 2000. pg. 36.

PABON M, Zunilda. Guía Docente – Plan e Implementación – Formación Social y Humana. 2005. pg. 130.

PEREZ G., A. ¿Qué son los contenidos de la enseñanza?". En J. Gimeno y A. Pérez (Coords.): Comprender y transformar la enseñanza. Madrid: Morata. 1992.

Proyecto Educativo de Tecnología en Administración de Empresas. Inpahu. 2000. pg.17

Q. NGUYEN, Huy. Capacidad Emocional, Inteligencia Emocional y Cambio Radical. Academy of Management Review, 24, 1999. pg 325-345.

ROBBINS, Stephen. Elementos de Administración. Sexta Edición. Editorial Mc. Graw Hill.

SHELLEY A. Kirkpatrick y LOCKE, Edwin A. Liderazgo. Los rasgos. Academia de Administración. Mayo 1991. Pg. 48-60

STOGDILL, RALPH. Manual del Liderazgo. De la teoría y la Investigación. New Cork, The free press, 1974.

STONER, James. Administración. Una perspectiva Global. Editorial Prentice Hall . 1994. pg, 506.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. Incluye glosario y Manual de evaluación de proyectos, 2000. pg. 54.

Tomado de: Cardone Julia Romero. Revista Enfoque Educativos Vol.1 Nº 1 1998, Departamento de Educación Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Chile.

VILLARINI, Ángel R. El currículo orientado al desarrollo humano integral, universidad de Puerto Rico, Biblioteca del Pensamiento Crítico, San Juan, Puerto Rico 1997.

FORMATO DE ENTREVISTA PARA EMPRESARIOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO
"Criterios curriculares para la formación de liderazgo en Inpahu"

Sexo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Edad	<input type="text"/>	años	Formación: pregrado	<input type="text"/>	Posgrado	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>		Experiencia académica	<input type="text"/>	Años	Experiencia empresarial	<input type="text"/>	Años	<input type="text"/>

1. Haga un breve comentario sobre el liderazgo?

2. Cuales son las características relevantes del liderazgo

3. Para ud. que importancia tiene en liderazgo en la organización?

4. Tiene su organización una cultura del desarrollo que permita orientar sus actividades dentro del liderazgo? Cuales?

5. Dentro de su organización cuales son los hábitos que impulsan el liderazgo y estimulan el desempeño de sus colaboradores?

6. Que directrices considera usted deben tener las instituciones académicas para la formación en liderazgo?

7. Describa la experiencia de su organización con los estudiantes de Inpahu en cuanto a su perfil de liderazgo?

8. Que requerimiento(s) propondría a la institución educativa para desarrollar el proceso de formación en liderazgo?

FORMATO DE ENTREVISTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO ACADÉMICO DE INPAHU
"Criterios curriculares para la formación de liderazgo en Inpahu"

Sexo Edad años Formación: pregrado _____ Posgrado _____
Cargo _____ Experiencia académica _____ Años Experiencia empresarial _____ Años

1. Haga un breve comentario sobre el liderazgo?

2. Cuales son las características relevantes del liderazgo

3. Para ud. que importancia tiene en liderazgo en la organización?

4 Existen directrices institucionales para la formacion en liderazgo? Cuáles?

5 Cómo se implementan las directrices para la formacion en liderazgo de los estudiantes ?

6 Cual es el modelo curricular implementado por Inpahu?

7 Que relación tiene el modelo curricular con la formación en liderazgo de los estudiantes de Inpahu?

8 Cual es el proceso de formación en liderazgo de los estudiantes de Inpahu?

9 Qué criterios se tienen en cuenta para que la formación en liderazgo aporte a las organizaciones empresariales?

10 Cual es el perfil de liderazgo de los egresados de inpahu requerido por el sector productivo ?

ENCUESTA A ESTUDIANTES DE TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
"Criterios Curriculares para la formación en Liderazgo en Inpahu"

Semestre Jornada Sexo Edad años Estado Civil
Condición Laboral: Empleado Desempleado Empresario Otro Cual?

1. Para Usted Liderazgo es?

- a. Es un arte y ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos a.
- b. Es una capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros b.
- c. Influir sobre los demás ya sea en forma positiva y negativa c.
- d. La capacidad adquirida que permite influenciar o motivar a las personas en su comportamiento d.
- e. La capacidad innata que permite influenciar o motivar a las personas en su comportamiento e.

2. La propuesta curricular de inpahu sobre el liderazgo es ?

- a. Una competencia básica de formación a.
- b. Una tendencia en la formación del Administrador de Empresas b.
- c. Una aptitud del estudiante frente al proceso académico c.
- d. Un complemento al proceso de formación del profesional d.
- e. Un perfil ocupacional e.

3. En donde se ubica la formación en liderazgo dentro del Plan de Estudios del Administrador de Empresas

- a. En una asignatura que hace parte del Plan de Estudios a.
- b. Como un eje transversal que se desarrolla en todas las asignaturas del Plan de Estudios. b.
- c. Como una asignatura de formación electiva c.
- d. No aparece en el Plan de Estudios d.
- e. No ha sido determinada de manera clara en el Plan de Estudios e.

4. La formación en liderazgo para el profesional en Administración de Empresas busca:

- a. Hacer que el Administrador de Empresas sea un individuo propositivo a.
- b. Dotar al estudiante de una competencia laboral b.
- c. Facilitar el proceso de toma de decisiones c.
- d. Lograr que las personas luchen por el reconocimiento individual y los objetivos de la empresa d.
- e. Sea un individuo creativo generador de desarrollo e.

5. Que característica se deben moldear en los estudiantes para formarlos en liderazgo

- a. Autoconfianza a.
- b. Desarrollo Crítico b.
- c. Practico c.
- d. Intuitivo d.
- e. Creativo e.

6. ¿Se considera usted un líder? a. Si b. No
Porque? _____

7. La formación impartida por inpahu , ha incidido para desarrollar en usted habilidades de liderazgo a. Si b. No
Porque? _____

8. Que metodología considera ud que ha favorecido su proceso de formación en liderazgo?

- a. Trabajo en equipo a.
- b. Análisis de casos b.
- c. Juego de Roles c.
- d. Técnicas de negociación d.
- e. Foros y debates e.

9. Los requerimientos que usted considera tiene su empresa para el liderazgo son:

- a. Participación, proactividad, creatividad a.
- b. Presentación personal, seguridad, timbre de voz b.
- c. grado de preparación, condición socio económica, relaciones inter personales c.
- d. Positvismo, fuerza vital, visión futurista d.
- e. Fluidez verbal, capacidad de comprensiva, capacidad de control e.

10. Relacione un Líder y describa tres (3) característica que considere predominan en él
Líder: _____
Características:
a. _____
b. _____
c. _____