

DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES UNA TRIADA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO

UNA TRIADA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO

AUTORA: Sandra Estrada Mejía¹

RESUMEN

Esta ponencia explicita el escenario para fortalecer el liderazgo en los estudiantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Se inicia con una visión objetiva de la realidad que la circunda el programa académico, se establecen objetivos para los directivos, docentes y estudiantes orientados a potencializar cada una de las fases del modelo de liderazgo AMCO², se definen los conocimientos o temas conceptuales a desarrollar, se determinan las estrategias o acciones concretas a corto, mediano y largo plazo y por último se establecen indicadores que permitirán la administración del proceso.

INTRODUCCIÓN

Colombia no se escapa a la actual realidad de la revolución en la educación donde se busca transformar el sistema y la labor educativa tanto en magnitud como en pertinencia para que los estudiantes aprendan lo que deben aprender y sepan utilizar esos conocimientos en su quehacer diario para la construcción de un mejor país.

El objetivo principal de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad tecnológica de Pereira es cumplir con dicha labor educativa esencial para la sociedad, toda vez que propende por la formación de profesionales integrales con alto nivel académico, convirtiéndolos en líderes de la dinámica social que contribuyan al mejoramiento de la sociedad y del desarrollo de la región.

Una de las formas para alcanzar este logro es que los estudiantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional incrementen su actividad como dirigentes organizacionales. Se deben formar como profesionales líderes que direccionen procesos de desarrollo humano y organizacional, todo esto sobre la base de desarrollar su personalidad, específicamente en la dimensión liderazgo para que contribuyan a la dirección óptima de las organizaciones, tanto formales como informales.

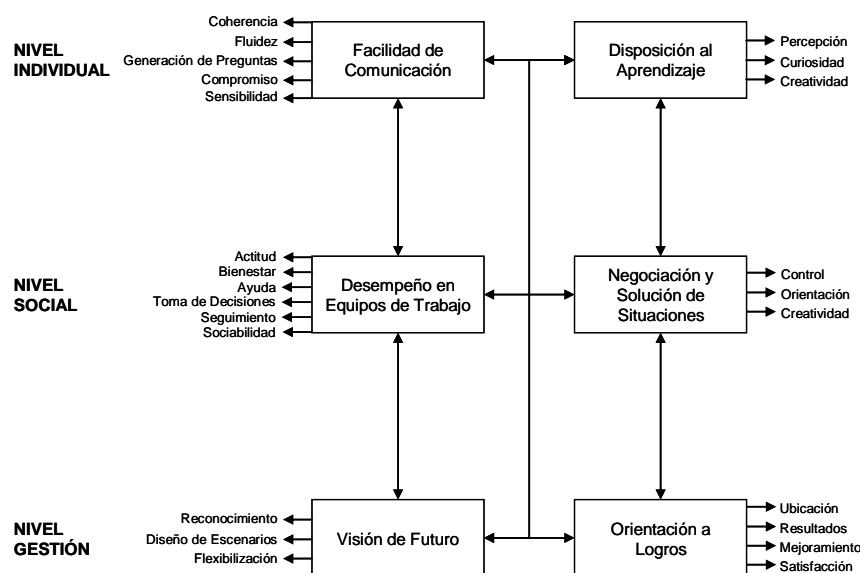
¹Docente Titular. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. E-mail: sestrada@utp.edu.co

² Área Metropolitana Centro Occidente – AMCO - región que representan los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia en Risaralda, Colombia

En esta línea de pensamiento se desarrollo una propuesta de formación y capacitación para fortalecer el liderazgo en los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional a partir de las necesidades que tiene la industria del AMCO.

El primer paso fue el desarrollo del modelo de liderazgo AMCO³ donde se visualizan tres niveles: individual, social y de gestión, cada uno de ellos está conformado por 2 fases, es decir, proyecciones del liderazgo en una dirección y cada una se alimenta de variables o sea elementos relevantes para su descripción, las cuales tienen un proceso de retroalimentación y fortalecimiento que permiten el mejoramiento continuo.

Figura Modelo de Liderazgo AMCO



El nivel individual que hace énfasis en el individuo facilitando su trascendencia contiene las fases de:

- Facilidad de comunicación, con la cual se pretende que el estudiante se exprese bien y sobretodo sea persuasivo en sus argumentos, convincente en su discurso. Para lograrlo se requiere el manejo de:
 - Coherencia: congruencia semiótica – entre los canales verbales y no verbales –, la consistencia sintáctica – entre las partes de la frase – y consistencia contextual – dentro del cual se pronuncia la frase –.
 - Fluidez: armonía con la que se entrelazan las ideas al comunicarse.
 - Generación de preguntas: estímulo a reflexión, búsqueda interior, concientización de que saben, hallazgo de recursos internos, aprendizaje, creatividad, análisis, síntesis, aumento de autoestima y en general desarrollo de potencialidades.

³ ESTRADA M., S. (2009). Tesis doctoral “Propuesta de eje transversal para desarrollar la dimensión liderazgo desde la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional”. La Habana Cuba.

- Compromiso: atención en la persona con la que está dialogando.
- Sensibilidad: capacidad para escuchar los sentimientos subyacentes a las palabras.
- Disposición al aprendizaje, donde el estudiante cambia de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas que permita adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en el quehacer diario. Alcanzable a través de:
 - Percepción: forma en que se organiza e interpreta la información recibida mediante los órganos sensoriales.
 - Curiosidad: deseo de saber y averiguar el conocimiento de una cosa.
 - Creatividad: contenido mental de cualquier tipo mediante ideas originales.

El nivel social mantiene el contacto con los demás, que facilitan la inmersión en la sociedad, está conformado por:

- Desempeño en equipos de trabajo, que potencia las capacidades de cada uno de los integrantes que permite la sinergia necesaria al realizar actividades. Enfocado en el manejo de:
 - Actitud: estado de ánimo con predisposición para la acción.
 - Bienestar: adhesión circunstancial a la causa o empresa de otro.
 - Ayuda: esfuerzo y medios utilizados para potenciar a otros equipos.
 - Toma Decisiones: análisis del acontecimiento y sus causas que permiten identificar la acción propicia a seguir.
 - Seguimiento: comprobación, inspección o intervención de una situación.
 - Sociabilidad: relación establecida entre dos o más personas.
- Negociación y solución de situaciones, maneja la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los participantes. Para alcanzarlo se debe tener en cuenta:
 - Control: disposición individual que determina su tolerancia y paciencia frente a un hecho.
 - Orientación: conciencia de su posición en las relaciones interpersonales.
 - Reflexión: acción de centrar el pensamiento en algo prestando atención y compromiso.

El nivel de gestión que permiten el cambio y evolución desde un panorama holístico, incluye:

- Orientación a logros, elige y organiza las mejores alternativas disponibles para alcanzar resultados previamente definidos. Donde se requiere la interiorización de:
 - Ubicación: dirección que se quiere seguir para alcanzar el éxito esperado.
 - Resultados: efecto esperado de una serie de acciones a realizar.
 - Mejoramiento: acción que permita superar limitaciones y afianzar capacidad para lograr resultados.
 - Satisfacción: recompensa por los meritos realizados.
- Visión de futuro, tiene claridad acerca de la dirección de su organización, inspirado en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia. Con una orientación a:
 - Reconocimiento: proceso para examinar a los integrantes de un equipo de trabajo con el fin de identificar ventajas y desventajas individuales y grupales.
 - Diseño de Escenarios: consiste en hacer materialmente perceptible la acción y los efectos de un fenómeno.
 - Flexibilización: ánimo, genio o índole con disposición a ceder o acomodarse fácilmente al dictamen o resolución de las circunstancias.

Cada una de las relaciones presentes coadyuva al desarrollo de las capacidades profesionales que se quieren alcanzar y precisamente cada una de ellas se nutre por la ejecución del proceso enseñanza – aprendizaje (exógeno) que a su vez potencia las fases para fortalecer el liderazgo en los estudiantes (endógeno).

DESARROLLO

Con relación al fortalecimiento del liderazgo hasta ahora en la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional no se había generado una investigación científica que determinara las necesidades de las industrias del Área Metropolitana Centro Occidente, sin embargo se han realizado cursos extracurriculares y de complementación que de una u otra forma le apuestan a fortalecer las habilidades comunicacionales (programación neurolingüística), el desempeño en equipos de trabajo (facilitación) y la negociación y solución de situaciones (coaching).

Con este escenario, se definieron los objetivos para los directivos, docentes y estudiantes en cada una de las fases del modelo de liderazgo AMCO, lo cual se desarrollará a continuación.

1. Objetivos

Para los directivos:

General:

Insertar el fortalecimiento del liderazgo en las distintas áreas académicas que conforman el currículo de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Específicos:

1. Desarrollar la facilidad de comunicación y la disposición al aprendizaje del ser humano, a través del fortalecimiento de las capacidades profesionales que le permitan al estudiante expresarse bien y ser capaz de cambiar de enfoque o su manera de concebir la realidad.
2. Proponer el desempeño en equipos de trabajo y la negociación y solución de situaciones como elementos importantes en la socialización de los estudiantes y su futuro ejercicio como dirigentes organizacionales.
3. Promover la orientación a logros y la visión de futuro como elementos de gestión, a través de la consecución de resultados retadores y reconocimiento de escenarios ideales que requieran poner a prueba las capacidades profesionales de los estudiantes.

Para los docentes:

General:

Aplicar las estrategias que permitan desarrollar la dimensión liderazgo en los estudiantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Específicos:

1. Estimular al estudiante para que se exprese bien tanto escrita como verbalmente, teniendo en cuenta la coherencia, fluidez, generación de preguntas, compromiso y sensibilidad necesarias en el proceso comunicacional.
2. Crear ambientes que le permitan al estudiante tener disposición al aprendizaje por medio de la percepción, curiosidad y creatividad requerida para adquirir y asimilar nuevos conocimientos.
3. Permitir que el estudiante forme y fortalezca los equipos de trabajo para demostrar que con su actuar, bienestar, ayuda, toma de decisiones, seguimiento y sociabilidad es el líder que se requiere en el proceso de evolución o involución que se presente.
4. Alentar al estudiante para negociar y solucionar una situación teniendo en cuenta los intereses y necesidades de las partes, controlando, orientando y reflexionando como debe ser su actuar para beneficio de todos.
5. Animar al estudiante a generar la formulación de una misión realista, visión optimista y valores de base, personales y profesionales que permitan alcanzar el éxito.

6. Generar que los estudiantes se anticipen a las consecuencias y encuentren soluciones para generar estrategias vencedoras que les permitan tener claridad de futuro.

Para los estudiantes:

General:

Desarrollar la dimensión liderazgo desde el saber, hacer y ser como estudiante de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Específicos:

1. Adquirir capacidades que le permitan expresarse bien y sobre todo, ser persuasivo en sus argumentos, convincente en su discurso.
2. Afianzar el criterio que permita cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas que permita adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en el quehacer diario.
3. Practicar las estrategias que le permitan desarrollar las capacidades profesionales de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo que permite la sinergia necesaria al realizar actividades.
4. Manejar la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema donde se involucre el pensamiento y acción de los participantes.
5. Fortalecer la capacidad de discernimiento para elegir y organizar las mejores alternativas disponibles encaminadas a alcanzar resultados previamente definidos.
6. Conseguir las herramientas que le permitan tener claridad acerca de la dirección de su organización, inspirado en el escenario futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se deben adquirir unos conocimientos organizados que permitan la integración y participación de todos los actores con el fin de desarrollar en los estudiantes la dimensión liderazgo, como se muestra a continuación.

2. Conocimientos

Los requerimientos conceptuales necesarios para fortalecer la dimensión liderazgo en los estudiantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, desde cada una de las fases del modelo propuesto, son:

1. Facilidad de comunicación:

Al desarrollarla, los maestrantes podrán expresar lo que piensan y sienten en diferentes escenarios de su desempeño personal y profesional, mediante

el óptimo empleo de la comunicación verbal, no verbal y factual además de la sintaxis y semántica del idioma que está utilizando.

Implica el alcance de diferentes niveles de desarrollo para:

- a. Comunicación efectiva
- b. Escucha empática
- c. Generación de preguntas

2. Disposición al aprendizaje:

Incluye el desarrollo de las capacidades que posibiliten al dirigente organizacional buscar la manera de optimizar los procesos que componen su quehacer diario.

Se requiere el alcance de diferentes niveles de desarrollo en:

- a. Percepción
- b. Pensamiento creativo

3. Desempeño en equipos de trabajo:

Implica que los estudiantes lo desarrollen para fortalecer las capacidades de las personas, orientadas a alcanzar un objetivo común.

Se prevé el alcance de diferentes niveles de desarrollo en:

- a. Etapas evolutivas
- b. Estilos de liderazgo
- c. Sinergia
- d. Clima motivacional

4. Negociación y solución de situaciones:

Requiere que los maestrantes sean capaces de manejar los diferentes intereses y opiniones, dirigidas a la concertación de una solución que permita un gana - gana entre las partes.

Se necesita el alcance de diferentes niveles de desarrollo relacionados con:

- a. Tipos de conflictos y situaciones
- b. Estilos de negociación

5. Orientación a logros:

El desarrollo de esta fase posibilita que los dirigentes organizacionales puedan elegir y organizar las acciones que faciliten alcanzar las metas esperadas.

Se espera el alcance de diferentes niveles de desarrollo para:

- a. Planeación organizacional y personal

b. Tipos de reconocimiento

6. Visión de futuro:

Incluye que los estudiantes tengan claridad acerca del entorno que facilita o dificulta la sostenibilidad de la organización.

Precisa el alcance de diferentes niveles de desarrollo en:

- a. Análisis interno y externo
- b. Análisis competitivo del sector
- c. 5 fuerzas de Porter
- d. Prospectiva

Preservando la lógica estructural del Plan de Estudios existente, el presente eje transversal se enmarca en su concepción de seminarios y módulos donde se interrelacionan las disciplinas, que además de su objetivo propio, deben cumplir los objetivos que permiten desarrollar la dimensión liderazgo en los estudiantes, que deben consolidar capacidades profesionales encaminadas a la facilidad de comunicación, la disposición al aprendizaje, el desempeño en equipos de trabajo, la negociación y solución de situaciones, la orientación a logros y la visión de futuro.

El plan de estudios en los seminarios Ciencia, Tecnología y Desarrollo, Gestión Administrativa, Derecho Laboral, Gestión Financiera de la Administración de Personal, Técnicas de Administración de Personal y Psicología Organizacional cubren los conocimientos necesarios sobre: estilos de liderazgo, clima motivacional, planeación organizacional y personal, tipos de reconocimiento, análisis interno y externo, análisis competitivo del sector, las 5 fuerzas de Porter y Prospectiva y en forma parcial la comunicación efectiva, escucha empática, generación de preguntas, tipos de conflictos y situaciones y estilos de negociación (ver anexo 1).

Teniendo en cuenta esta información, se proponen cambios o ajustes para cubrir los conocimientos que permitan fortalecer la dimensión liderazgo a lo largo del perfeccionamiento en la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.

El primer curso está dirigido al docente quien debe interiorizar los lineamientos trazados para que pueda aplicarlos en la relación docente - estudiante encaminados a lograr el éxito esperado, para cumplir con lo dicho por Hargreaves (1982) "... se exige una organización horaria y dedicación docente distinta, rompiendo – en parte – con la organización aislada de cada una de las disciplinas a cargo de un profesor especialista, para integrar en módulos, con espacio y tiempos comunes, las cuestiones vivenciales"⁴.

⁴ HARGREAVES, D. H. (1982). The challenge for the comprehensive school. Culture, curriculum and community. Routledge & Kegan Paul. Londres.

Curso para docentes:

Los docentes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional deben ser capacitados en:

1. Liderazgo: definición, estilos de liderazgo y el modelo de liderazgo AMCO, que le permita conocer el enfoque de liderazgo que se está planteando de acuerdo a las necesidades que tiene la industria del Área Metropolitana Centro Occidente en la temática y que la Maestría quiere satisfacer.
2. Estrategias cognitivas y didácticas: para que se pueda encaminar al estudiante hacia el pensamiento crítico y creativo desde su percepción de la realidad.
3. Conocimientos relacionados con cada fase del modelo: para que conozca qué conocimientos se están afianzando, en qué módulos se están orientando y cómo se deben desarrollar en las demás asignaturas.

Este módulo le permitirá al docente conocer el para qué, el qué y el cómo se va a desarrollar la dimensión liderazgo en la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Por su parte, para los estudiantes se proponen los siguientes ajustes a los cursos nivelatorios y módulos.

Cursos nivelatorios:

En la actualidad la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional cuenta con tres cursos nivelatorios Metodología de la Investigación, Estadística Básica y Comprensión Lectora en Inglés. La autora considera que Metodología de la Investigación no debe ser un curso nivelatorio por la importancia que la investigación representa para el desarrollo del estudiante como magíster. Se sugiere en su reemplazo un curso donde se den las herramientas o metodologías básicas para realizar presentaciones en público de forma exitosa. El curso debe estar encaminado a:

1. Comunicación: que le permita al estudiante tener fluidez al hablar y escribir, escuchar empáticamente y generar las preguntas necesarias para crear un ambiente de confianza, para obtener significados, para encontrar nuevas opciones o para crear nuevas conductas. Todo relacionado en una comunicación verbal y no verbal coherente con el pensamiento.

También se requiere orientación técnica para el diseño y realización de presentaciones con diapositivas, acetatos, carteleras, entre otros.

2. Clima motivacional: para que el estudiante esté en la capacidad de manejar estructuras y reglas, supervisión y corrección, concertación y participación orientada a generar motivación entre los participantes.
3. Manejo de auditorios: que le faciliten al estudiante aplicar la metodología apropiada que permita a los asistentes interiorizar los temas tratados.

Este curso nivelatorio permitirá un mejor manejo de los diferentes roles del seminario investigativo. La comunicación importante para el relator, correlator y protocolante, el clima motivacional para el coordinador y el manejo de auditorios para el relator.

Una vez que los estudiantes hayan cursado (o mostrado suficiencia) los cursos niveletorios, inician con el plan de estudios (anexo 13) el cual se maneja por seminarios y módulos, a continuación se muestran los cambios necesarios para implementar el eje transversal liderazgo.

Seminarios:

Para que el eje transversal liderazgo ayude a la formación integral y pertinente del estudiante debe generar una correlación entre los diferentes módulos y la dimensión liderazgo, como se muestra en la **¡Error! No se le ha dado un nombre al marcador..**

El plan de estudios cuenta con 8 seminarios que deben coadyuvar a desarrollar la dimensión liderazgo de los estudiantes, como se muestra en el anexo 18, algunos conocimientos están cubiertos parcialmente en el plan de estudios actuante, tal es el caso del módulo Desarrollo de Personal del seminario Psicología Organizacional donde se debe profundizar la comunicación efectiva, escucha empática, generación de preguntas y tipos de conflicto y situaciones. Y para el módulo Derecho Laboral Individual y Colectivo del seminario Derecho Laboral, se recomienda complementar los tipos de conflicto y situaciones y los estilos de negociación.

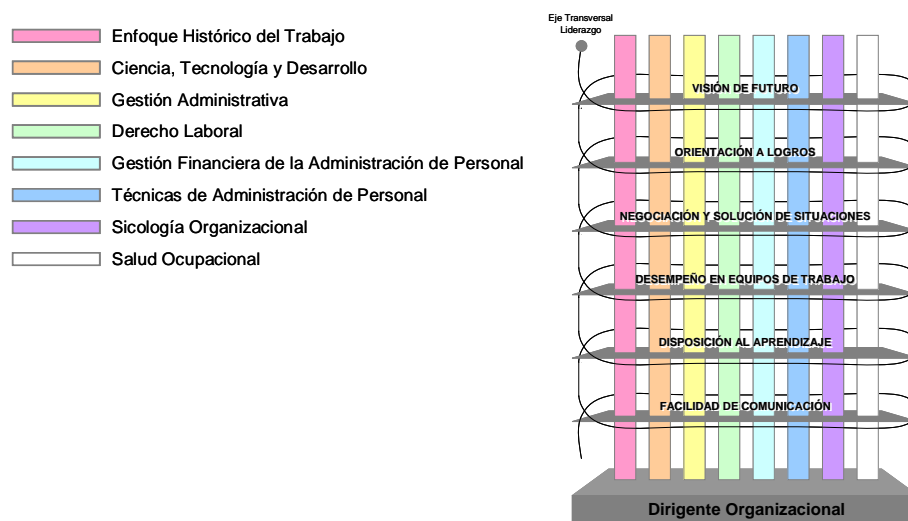


Figura Eje transversal liderazgo

Por su parte el seminario Gestión Administrativa en el módulo Proceso Administrativo debe insertar, según la autora, los conocimientos para etapas evolutivas de los equipos de trabajo, sinergia, tipos de conflicto y situaciones y estilos de negociación orientados a toma de decisiones asertivas, los cuales están en concordancia con el objetivo general y pueden ser inmersos en la unidad destinada a dirección.

Para trabajar el eje transversal en los módulos existe gran variedad de recursos metodológicos, sin embargo son los docentes, quiénes de acuerdo con su experiencia y sus necesidades, escoge los adecuados. La autora considera que las siguientes técnicas se pueden emplear satisfactoriamente:

1. Estudio de casos: técnica que a través del estudio de una situación específica, sea real o imaginada, pretende que el estudiante genere su posición como dirigente organizacional en una relación gana – gana. Con esta técnica se pretende:
 - a. Analizar escenario, situaciones y acciones cotidianas relacionadas con el quehacer profesional de los estudiantes.
 - b. Generar sentido crítico y responsable frente a la toma de decisiones, pasadas, presentes y futuras que permitieron la situación existente.
 - c. Aplicar las capacidades profesionales que tienen los estudiantes.
2. Análisis de conflictos: actividad que permite analizar los elementos de un conflicto organizacional para generar la mediación necesaria tendiente a su solución sin detrimento del clima organizacional. Esta actividad persigue:
 - a. Mostrar los procesos de evolución en los conflictos, identificando las variables y elementos que lo componen.
 - b. Identificar las fases de análisis e intervención de una situación específica.
 - c. Pensar creativamente para generar la negociación o solución acertada frente al conflicto.
3. Simulación: técnica para mostrar una situación para que los estudiantes indaguen y descubran las posibles soluciones y sus consecuencias para la organización. Con ella se desea:
 - a. Vivenciar en forma indirecta un problema dado.
 - b. Practicar las capacidades profesionales.
 - c. Tomar decisiones.
4. Comprensión crítica: donde se pretende discernir el material suministrado para evaluar el quehacer del dirigente organizacional que tomó las decisiones. Se persigue:
 - a. Indagar información con las preguntas apropiadas a fin de conocer la realidad concreta.
 - b. Comprender las relaciones existentes entre los elementos involucrados en el material.
 - c. Favorecer la ética profesional de los futuros dirigentes organizacionales.

Estos cuatro recursos complementando el seminario investigativo generan la aplicación práctica de las fases del modelo de liderazgo AMCO para el eje transversal. Así entonces, se puede abarcar el 100% de los conocimientos propuestos, sin embargo esto no lo hace todo por si solo, se requiere entonces de estrategias que permitan la aplicación y posterior interiorización de los conceptos para que el estudiante los utilice naturalmente.

3. Estrategias

Para los directivos:

- Establece y promueve la comunicación con todos los actores de la comunidad favoreciendo la crítica sana, la autocrítica y la retroalimentación.
- Impulsa y estimula el trabajo en equipo, inter y transdisciplinario, en todos los niveles de la Maestría.
- Genera diagnóstico semestral sobre cada una de las fases del modelo de liderazgo AMCO para poder identificar los avances que se están realizando y los ajustes o cambios que se deben implementar. Esto permite que el eje transversal este siempre inmerso en un proceso de mejoramiento continuo lo que genera su solidez dentro de la Maestría. (anexo 22)
- Diseña para el seminario avanzado prácticas de intervención comunitaria que permitan evaluar las capacidades profesionales de la dimensión liderazgo desarrollada en el estudiante a lo largo de su formación como magíster.
- Incluye en la evaluación docente las acciones que permiten desarrollar la dimensión liderazgo en los estudiantes; en función de los resultados propone actividades de actualización y capacitación.
- Continúa ofreciendo cursos extracurriculares, para estudiantes y egresados, que afiancen las capacidades profesionales de los dirigentes organizacionales como: comunicación asertiva, modelos lingüísticos, emparejamiento y empoderamiento, facilitación, coaching, programación neurolingüística, entre otros.

Al implementar estas estrategias, se requiere socialización de sus resultados para que tanto los docentes como estudiantes conozcan sus oportunidades de mejoramiento que les permita generar acciones para fortalecer cada vez más la dimensión liderazgo.

A continuación se muestran las estrategias que deben llevar a cabo los docentes para desarrollar la dimensión liderazgo en los estudiantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.

Para los docentes:

- Conoce, organiza y planea técnica y cuidadosamente sus programas académicos mezclando el eje transversal liderazgo en este diseño del módulo, para alcanzar los objetivos.
- Estimula positivamente los procesos de observación, análisis y solución de problemas para fortalecer el proceso investigativo en equipos de trabajo o en forma individual.
- Incentiva el autocontrol al presentarse situaciones complejas y promueve estrategias de solución o mediación.
- Promueve evaluar las relatorías no sólo por el conocimiento sino por el actuar del relator teniendo en cuenta la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, que en el proceso de retroalimentación permiten tener un panorama objetivo de los aspectos a mejorar.
- Retroalimenta objetivamente el actuar del rol del estudiante con respecto a cada fase del modelo de liderazgo AMCO.
- Genera observación semanal frente a las fases del modelo para realizar los reconocimientos, ajustes y cambios necesarios para coadyuvar a desarrollar la dimensión liderazgo en los estudiantes.

Para llevar a cabo las estrategias, se requiere que el docente tenga⁵: autoconocimiento, es decir, tener noción de su yo y de sus propias cualidades y características, autorrealización que le facilite realizar, satisfacer y mejorar sus potencialidades, autodisciplina encaminada a obtener mucho más con el mismo esfuerzo y autonomía para tener la fuerza de aquello que no logra ser nunca del todo, de lo que siempre se mueve y jamás termina.

Para el desempeño docente, se requiere la participación activa de los estudiantes por medio de las siguientes estrategias.

Para los estudiantes:

- Guarda coherencia en lo que piensa, con su decir y su actuar.
- Genera procesos de autoevaluación y mejoramiento en su vida.
- Favorece el buen ambiente entre sus compañeros que genera motivación para el desempeño académico.
- Dialoga y expresa sus puntos de vista con respeto a los demás y procurando tener una comunicación asertiva.
- Tiene una actitud positiva ante los imprevistos y en caso de ser necesario realiza un reclamo responsable frente al acto y no a la persona.

⁵ Basado en la ponencia: BRENSON L., G. (2006). Modelo de liderazgo transformador en la comunidad y la organización. Primer Encuentro Colombiano de Facilitadores, Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.

- Indaga, recoge datos, averigua fuentes para aceptar una información o profundizar en una temática específica.
- Trabaja en equipo teniendo en cuenta la importancia que tiene para la sinergia el compromiso, la confianza, el sentido de pertenencia, la flexibilidad, la comunicación dialógica y la integración que se presente entre los integrantes.

La interrelación en el desarrollo de las estrategias de los directivos y administrativos, docentes y estudiantes conlleva a fortalecer el eje transversal liderazgo en el currículo de la Maestría. A continuación se presentan los indicadores que se deben tener en cuenta para la administración del eje transversal liderazgo en el proceso de formación.

4. Indicadores

Teniendo en cuenta la interrelación entre las fases y variables que componen el modelo de liderazgo AMCO se proponen los indicadores que se muestran en la para caracterizar el alcance o logro de cada una de ellas, que se reflejarán en los modos de actuación profesional de los maestrantes.

Tabla Indicadores del eje transversal liderazgo

Dimensión	Indicador	Alcance
Facilidad de Comunicación	Coherencia	✓ Maneja congruencia entre lo que dice, hace y piensa. ✓ Piensa antes de hablar.
	Fluidez	✓ Presenta armonía al enlazar las ideas cuando se comunica. ✓ Hace la pregunta apropiada bien sea para crear ambiente de empatía y confianza o para crear significado.
	Generación de Preguntas	✓ Indaga para crear nuevas opciones o nuevas conductas. ✓ Presta atención en la persona con la que está dialogando.
	Compromiso	✓ Compromete su parte física y mental en el proceso de comunicación. ✓ Percibe los sentimientos con los que se dicen las palabras.
	Sensibilidad	✓ Escucha los sentimientos subyacentes a las palabras. ✓ Captura los hechos por medio de todos los órganos sensoriales.
	Percepción	✓ Reconoce que su interpretación de un suceso puede variar de lo que otra persona percibe.
Disposición al Aprendizaje	Curiosidad	✓ Indaga, recoge datos, averigua fuentes para conocer una cosa. ✓ Tiene actitud de asombro y reacción positiva ante situaciones o elementos nuevos que recién conoce.
	Creatividad	✓ Propone soluciones originales para una situación específica.

Dimensión	Indicador	Alcance
Desempeño en Equipos de Trabajo	Actitud	✓ Muestra interés por lo que pasa en el mundo y propone novedades para solucionar los problemas
		✓ Pone amor en todas las actividades asignadas. ✓ Tiene buen ánimo al realizar cualquier tarea.
	Bienestar	✓ Presenta interés por los problemas y logros de los otros integrantes del equipo.
		✓ Apoya a otros equipos de trabajo. ✓ Utiliza esfuerzos y medios para desarrollar a otros equipos.
	Toma decisiones	✓ Analiza acontecimientos y causas para identificar las acciones propicias a seguir.
		✓ Reconoce que las experiencias pasadas afectan el equipo de trabajo. ✓ Comprueba, inspecciona o interviene de una situación.
		✓ Vigila con cuidado las acciones ejecutadas o a ejecutar.
Seguimiento	✓ Mantiene relaciones cálidas, transparentes y mutuamente satisfactorias con los demás integrantes del equipo de trabajo.	
	✓ Presenta tolerancia y paciencia frente a una situación.	
Sociabilidad	✓ Tiene control de sí mismo cuando surge un conflicto. ✓ Actúa para resolver los inconvenientes que se presentan.	
	✓ Tiene conciencia de su posición en las relaciones interpersonales y como desde allí puede solucionar las situaciones.	
Negociación y Solución de Situaciones	Orientación	✓ Centra el pensamiento en la situación prestando atención y compromiso.
		✓ Analiza y evalúa oportunamente los acontecimientos.
Orientación a Logros	Reflexión	✓ Define y se guía con una misión realista, visión optimista y valores de base, personales y profesionales que permiten alcanzar el éxito.
		✓ Tiene la capacidad de establecer y comprometerse con resultados retadores.
	Ubicación	✓ Supera limitaciones y afianza su capacidad para lograr resultados.
		✓ Desarrolla las capacidades potenciales y los aprendizajes necesarios para lograr los resultados.
Visión de Futuro	Resultados	✓ Manifiesta gozo y satisfacción con su cumplimiento y con la vida.
		✓ Presenta destreza para reconocer las cualidades y limitaciones de cada uno de los integrantes del equipo.
	Mejoramiento	✓ Tiene capacidad profesional para anticipar consecuencias, encontrar soluciones y generar estrategias vencedoras.
Satisfacción		✓ Puede anticiparse al mayor número de peligros y
	Reconocimiento	
	Diseño de escenarios	

Dimensión	Indicador	Alcance
		riesgos que el común de la gente.
	Flexibilización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cede o se acomoda fácilmente al dictamen o resolución de las circunstancias. ✓ Maneja el cambio con optimismo ante una variación del entorno, condición o situación.

CONCLUSIONES

Se detectaron elementos ideoculturales comunes entre los dirigentes organizacionales que de una u otra forma han facilitado el nacimiento, crecimiento y trascendencias del sector industrial, permitiendo visualizar cualidades propias de los líderes que, identificadas y analizadas claramente, se pueden fortalecer en el proceso de enseñanza - aprendizaje desde la educación postgraduada ya que el mundo industrial del Área Metropolitana Centro Occidente requiere de un liderazgo organizacional cuya preparación debe tener sólidos fundamentos científicos.

La propuesta emerge del estudio científico de la realidad para aprovechar los conocimientos temáticos, culturales, éticos, estéticos, de bienestar relevante, valioso y necesario para la vida y la convivencia, con el fin de satisfacer las necesidades existentes en las industrias del Área Metropolitana Centro Occidente y desarrollar las capacidades intelectuales y humanas del profesional que configura al dirigente organizacional que requiere la región.

La problemática de las necesidades sociales a la que debe dar respuesta la educación postgraduada es amplia, diversa y compleja, relacionada con el desarrollo científico y tecnológico, pero sin desconocer el desarrollo del ser humano para beneficio de la sociedad a la cual pertenece. Es por eso que en este tipo de educación los ejes transversales deben encaminarse a desarrollar capacidades orientadas a generar acciones que favorezcan las comunidades u organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

BRENSON L., G. (2006). Modelo de liderazgo transformador en la comunidad y la organización. Primer Encuentro Colombiano de Facilitadores, Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.

ESTRADA M., S. (2009). Tesis doctoral "Propuesta de eje transversal para Desarrollar la dimensión liderazgo desde la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional". Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño – IPLAC. La Habana, Cuba.

HARGREAVES, D. H. (1982). The challenge for the comprehensive school. Culture, curriculum and community. Routledge & Kegan Paul. Londres.

ANEXO 1. RELACIÓN CONOCIMIENTO NECESARIO – PLAN DE ESTUDIO ACTUAL

La siguiente tabla muestra el seminario y módulo con el cual el plan de estudios actuante, suministra en forma parcial o completa, el conocimiento necesario para desarrollar el eje transversal.

Tabla Relación conocimiento necesario - plan de estudios actual

Fase del Modelo	Conocimiento Necesario	¿Existe?			¿Dónde?	
		Completa	Parcial	No	Seminario	Módulo
Facilidad de Comunicación	Comunicación efectiva		X		Sicología Organizacional	Desarrollo de Personal
	Escucha empática		X		Sicología Organizacional	Desarrollo de Personal
	Generación de preguntas		X		Sicología Organizacional	Desarrollo de Personal
Disposición al Aprendizaje	Percepción			X		
	Pensamiento creativo			X		
	Etapas evolutivas			X		
Desempeño en Equipos de trabajo	Estilos de liderazgo	X			Gestión Administrativa Sicología Organizacional	Proceso Administrativo Desarrollo Humano
	Sinergia			X		
	Clima motivacional	X			Gestión Administrativa Gestión Financiera de la Administración de Personal Sicología Organizacional Sicología Organizacional	Proceso Administrativo Estructuras Salariales y Nóminas Clima Organizacional Desarrollo de Personal
Negociación y Solución de Situaciones	Tipos de conflictos y situaciones		X		Sicología Organizacional	Desarrollo de Personal
	Estilos de negociación		X		Derecho Laboral	Derecho Laboral Individual y Colectivo
Orientación a Logros	Planeación organizacional y personal	X			Ciencia, Tecnología y Desarrollo	Gestión Tecnológica

Fase Modelo	del	Conocimiento Necesario	¿Existe?			¿Dónde?	
			Completa	Parcial	No	Seminario	Módulo
Visión Futuro	de	Tipos de reconocimiento Análisis interno y externo Análisis competitivo del sector 5 fuerzas de Porter Prospectiva	X			Gestión Administrativa	Proceso Administra tivo
			X			Técnicas de Administración de Personal	Análisis Ocupacion al
			X			Técnicas de Administración de Personal	Selección de Personal
			X			Sicología Organizacional	Desarrollo de Personal
			X			Sicología Organizacional	Evaluación del Desempeño
						Gestión Administrativa	Proceso Administra tivo
						Gestión Administrativa	Proceso Administra tivo
						Gestión Administrativa	Proceso Administra tivo
						Gestión Administrativa	Proceso Administra tivo