

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

FORMACIÓN DE LÍDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Barbara Camill-Jafet Villarroel Marín
INGENIERIA COMERCIAL
Septiembre 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Formación de liderazgo organizacional en la educación superior.

Nombre del candidato(a): Bárbara Camill Jafet Villarroel Marín

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Casa Central Valparaíso; Departamento: Departamento de Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Patricio Rubio Romero, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 25/08/2025 ; Firma: _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: _____ ; Firma: _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

FORMACIÓN DE LÍDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Tesis presentada por

Bárbara Camill-Jafet Villarroel Marín

Como requisito para optar al Título de

INGENIERA COMERCIAL

Director de Tesis: **Dr. Patricio Rubio Romero**

Septiembre 2025

TITULO DE TESIS:

“Formación de liderazgo organizacional en la educación superior”

AUTOR:

BARBARA CAMILL-JAFET VILLARROEL MARIN

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniera Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Patricio Rubio Romero.

Profesor Guía

Mg. Andrea Urrutia Mundaca.

Profesora Correferente Interna

Valparaíso, Septiembre 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Bárbara Camill-Jafet Villarroel Marín

Firma:

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'B. Camill-Jafet' followed by a stylized surname, with a small dash at the end.

Fecha: 1 de septiembre de noviembre del 2025

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mis padres, Joselyn Marín y Andrés Villarroel, quienes se han sacrificado diariamente para entregarme la oportunidad de estudiar en la casa de estudios que aspiré, valoro cada esfuerzo que han hecho por mí en cada etapa de mi vida. Agradezco también, el constante apoyo y amor incondicional que me han demostrado, igualmente el estar presentes en cada uno de mis logros por más mínimos que sean. Estoy agradecida de tener padres que, a pesar de los momentos difíciles que han vivido, sigan luchando por cumplir mis sueños.

Agradezco a mi pequeña Chloe, la cual ha sido fundamental para mi apoyo emocional, desde que llegó a mi hogar fue muy especial tanto para mi familia como para mí, el cual expresamos mediante con un enorme amor y cariño.

Agradezco a Gabriel Barraza, quien ha sido un pilar importante en mi vida, a pesar de la distancia estuvo en cada momento que lo necesité. Agradezco su apoyo y sus alentadoras palabras con las que no solo me demostró su amor, sino, además, se encargó de recordarme de mis capacidades y mi esfuerzo por cumplir mis objetivos.

Agradezco a mis amigos, Rubén Arredondo, Valentina Cofré y Keilly Lara, quienes considero como mi segunda familia. Ellos me cuidaron cuando lo necesité, me escucharon, me acompañaron, me prestaron de su ayuda sin esperar nada a cambio. Gracias por la confianza que me entregaron y también por las experiencias vividas que nos llevaron a formar una preciosa amistad, pero, sobre todo, un cálido hogar.

Agradezco a las amistades formadas en la universidad, Camila González y Cecilia Yampara, quienes conocí en primer año, su amistad fue de gran compañía, agradezco el haber formado buenos grupos de trabajo y también, el compartir momentos fuera de la universidad. Igualmente doy gracias a Andrea Leiva, con quien comencé a compartir desde cuarto año, pero su amistad fue tan fuerte como las demás, estoy agradecida de sus sabias palabras, su carisma y de su disposición.

Por último, agradezco a cada profesor/a que me preparó como profesional, sobre todo, mencionar a mi profesor guía, Dr. Patricio Rubio Romero, quien nos entregó las herramientas para poder culminar nuestra etapa universitaria, agradezco la metodología utilizada a lo largo del curso.

RESUMEN EJECUTIVO

El capital humano es parte de una organización, cuya efectividad está directamente vinculada al liderazgo dentro del equipo de trabajo. Siendo el líder quien cumple el rol de guiar y coordinar al personal, este además debe poseer una combinación de capacidades, conocimientos y habilidades para ejercer su liderazgo de manera eficaz. La formación del líder es un tema controversial, pues autores plantean que las destrezas para ejercer este papel se adquieren por genética, y otros proponen que se logra a través del desarrollo y la experiencia.

El propósito de la investigación es buscar la formación del líder, para ello, se enfatiza el desarrollo de estos profesionales en la educación superior, para proporcionarle a aquellos con interés en asumir roles de liderazgo no solo una base técnica sino además las capacidades necesarias para ejercerlo.

Para ello, este estudio consiste en realizar una encuesta a los alumnos de Ingeniería Comercial de la Federico Santa María, con el fin de analizar sus capacidades, sus experiencias y sus habilidades que tengan con relación a un líder. Es decir, con las respuestas recopiladas, se busca obtener una comparación entre las habilidades de los estudiantes y las habilidades de un líder, así también sus opiniones con respecto al rol de formación que tiene actualmente la institución.

Esta investigación tiene el propósito de afirmar si las universidades deben desarrollar su rol para la formación de habilidades blandas y además busca analizar el plan de estudios con respecto al perfil profesional del ingeniero comercial.

En síntesis, el estudio busca las similitudes entre un líder y un estudiante de Ingeniería Comercial, ya que, la universidad busca preparar a estos estudiantes de la UTFSM con la capacidad de liderar organizaciones.

ABSTRACT

Human capital is part of an organization, whose effectiveness is directly linked to leadership within the work team. Being the leader who fulfills the role of guiding and coordinating the staff, he/she must also possess a combination of skills, knowledge and abilities to exercise his/her leadership effectively. The formation of the leader is a controversial issue, as authors propose that the skills to exercise this role are acquired by genetics, and others propose that it is achieved through development and experience.

The purpose of the research is to seek the formation of the leader, for this, the development of these professionals in higher education is emphasized, to provide those interested in assuming leadership roles not only a technical basis but also the necessary skills to exercise it.

For this purpose, this study consists of conducting a survey to the students of Commercial Engineering at Federico Santa Maria, in order to analyze their abilities, experiences and skills they have in relation to a leader. That is, with the responses collected, we seek to obtain a comparison between the students' skills and the skills of a leader, as well as their opinions regarding the training role that the institution currently has.

This research has the purpose of affirming whether universities should develop their role for the formation of soft skills and also seeks to analyze the curriculum with respect to the professional profile of the commercial engineer.

In summary, the study looks for similarities between a leader and a Commercial Engineering student, since the university seeks to prepare these UTFSM students with the ability to lead organizations.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	13
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	17
4.1 LIMITES DEL ESTUDIO	17
4.2 ALCANCE CIENTÍFICO DEL ESTUDIO	18
5. ESTADO DEL ARTE	20
5.1 ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE	20
5.1.1 ¿QUÉ PLANTEAN LOS AUTORES SOBRE EL LIDERAZGO?	24
5.1.2 ESTADO DE LAS INVESTIGACIONES DE LA FORMACIÓN DEL LIDER	24
5.1.3 TENDENCIAS QUE PLANTEAN LOS AUTORES	25
5.1.4 ESTADO ACTUAL DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	25
5.1.5 CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVES	25
5.1.6 PAUTAS DE ESTUDIOS SIMILARES	26
5.1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE	27
5.2 SUJETO DE ESTUDIO	32
5.3 MARCO TEORICO	34
6. PROPUESTA METODOLÓGICA	36
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA	41
7.1 RESULTADOS PARCIALES	48
8. RESULTADO FINAL	59
9. CONCLUSIONES	60
10. RECOMENDACIONES APLICADAS	62
11. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA	63
12. ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Review bibliográfico	20
Tabla 2.	Cuadro de síntesis	28
Tabla 3.	Enfoques de la aplicación metodológica	36
Tabla 4.	Principales variables de búsquedas a considerar en el diseño de la encuesta	42
Tabla 5.	Recopilación de resultados parciales	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Usted ha dirigido grupos de tres o más personas para realizar alguna actividad?	48
Gráfico 2: Si su respuesta anterior fue "Sí". Indique donde aplicó ese liderazgo.....	49
Gráfico 3: ¿Usted ha formado parte de una orgánica estudiantil (centro de alumnos)? ...	49
Gráfico 4: ¿Con qué habilidades presentes a continuación usted se siente identificado/a? Seleccione.	50
Gráfico 5: Clasifique en escala del 1 al 5 con la nota que usted cree tener las siguientes habilidades, siendo el 1 no identificado y el 5 muy identificado. Saber escuchar a los demás	51
Gráfico 6: ¿Le gustaría aprender sobre las habilidades que debe poseer un líder en una organización?	52
Gráfico 7: ¿Usted cree que la universidad le ha ayudado a desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder?	53
Gráfico 8: ¿Usted cree que la universidad debe enfocarse en desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder?	54
Gráfico 9: ¿Cree que el plan de estudios de Ingeniería Comercial contribuye para que usted tome un rol de líder en la organización?	55
Gráfico 10: A continuación, se presentan dos definiciones de tipos de líderes:.....	56
• Líder 1: Se preocupa por todo el grupo. Siempre quiere el bien de todos los integrantes del grupo. La tarea más importante de este tipo de líder no es la de dar órdenes sino la de mantener al grupo unido.	56
• Líder 2: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.	56
¿Con qué tipo de líder se identifica?	56
Gráfico 11: Porcentajes de estudiantes de cuarto año, quinto año y egresados que responden a la pregunta del gráfico 9.	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Diagrama Marco teórico	35
Ilustración 2.	Flujo temporal de los diferentes ciclos de la investigación.....	40

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la vida del ser humano, se viven experiencias que permiten formar a cada persona con una personalidad propia, generando diferentes capacidades y habilidades. Es así como persona se conforma de una variedad de talentos que luego son retenidos por empresas, instituciones, asociaciones, entre otros; es decir, una organización necesita de diferentes competencias para obtener el desempeño deseado. Es por ello, que debido a la diversidad de estas destrezas se necesita de una persona que pueda guiarlas para trabajar con eficacia y así cumplir con las metas de la entidad. Esta persona que guía se considera como líder, pues es aquella que se integra en la actividad tanto como los demás colaboradores, pero mantiene un rol de dirigir a los demás para cumplir con la visión de una organización.

El concepto de organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa (Velásquez, 2007). Su funcionamiento depende de un buen liderazgo que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

Ahora bien, ¿Quién lidera una organización? La respuesta es clara: un líder. Sin embargo, ¿cómo llega una persona a ser líder de una organización?, si bien un líder no solo se ejerce en una organización, sino también en lo cotidiano: como en un hogar, en la educación de una persona, en los deportes o actividades extracurriculares, e incluso al planear una salida es probable que una persona realice este rol. No obstante, en una organización es diferente, el líder debe ser una persona con ciertas características que puedan ser fundamentales para poder influir en los demás, cuyas destrezas se van aprendiendo en base a la experiencia. Aun así, debe tener una formación, cuya preparación se puede ver en libros, cursos o podcast.

Dado lo anterior, se busca enfatizar en la formación del líder desde otra perspectiva de preparación a las anteriormente mencionadas, es decir, se estudia una nueva forma de preparar líderes a través de la educación superior, específicamente en las universidades.

Para este estudio, es considerada la universidad como formación de líderes, debido a que, la universidad tiene un rol de formación de capital humano avanzado, la creación de conocimiento avanzado, y la contribución a la equidad y al desarrollo territorial (Rodríguez, 2009). Además, la formación universitaria tiene que ver con la adquisición de habilidades y competencias muy específicas para poder constituirse a un mercado laboral preexistente (Navarro, 2012). Por ello preparar líderes, tanto como el fomentar el desarrollo de habilidades, generar experiencias, realizar simulaciones ejerciendo un rol de liderazgo, debería ser parte del aprendizaje universitario tanto como lo son los conocimientos técnicos.

Sin embargo, hay carreras universitarias cuyo perfil profesional ya incluye el liderar organizaciones. Siendo una de ellas Ingeniería Comercial, es por ello, que, con el propósito de estudiar la preparación de esta institución a ejercer liderazgo, se considerarán los alumnos que cursen dicha carrera para el desarrollo de este estudio.

Por lo tanto, esta memoria busca estudiar la formación del líder a través de los estudiantes de Ingeniería Comercial, es decir, si los alumnos cumplen con las características, capacidades, habilidades y experiencias de un líder. La investigación se llevará a cabo a través de una encuesta y posterior análisis cuantitativo de los datos.

El siguiente trabajo se estructura de 12 capítulos, los cuales se describe cada uno a continuación:

- El segundo capítulo abarca las características del tema, tal como, la originalidad, motivación que conllevaron a la elección de la memoria, es decir características que demuestran el origen del tema y el propósito del estudio. Además, de considerar otros criterios basados en los objetivos SMART.
- En el tercer apartado, se presenta el objetivo general del estudio y los objetivos específicos que buscan guiar la metodología del trabajo.
- En el siguiente capítulo, se definen los límites del estudio enfatizando en el ámbito geográfico, y por otra parte, se define el área al que está limitado en el alcance científico.
- Posterior a ello, se presenta otro capítulo donde se realiza una investigación bibliográfica del tema, el cual ayuda a contextualizar el estado del tema en la actualidad, así también, cuya información permite definir al líder como sujeto de estudio para finalmente realizar un marco teórico.
- En el sexto capítulo se detalla el proceso y duración de cada etapa del trabajo basadas en los objetivos específicos definidos en el tercer capítulo.
- Luego se describe la aplicación metodológica, que consiste en el desarrollo de una encuesta a los alumnos de Ingeniería Comercial, UTFSM. Posteriormente, se realiza un análisis de las respuestas recopiladas.
- El octavo capítulo tiene el propósito de recopilar los resultados parciales determinados en el capítulo anterior, y con ello realizan un resultado general del tema de la memoria.
- En base a lo detectado anteriormente se realizan las conclusiones correspondientes, para finalizar con el último capítulo de recomendaciones tanto profesionales como personales.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización. En virtud de la importancia que abarca, es un término complicado y contradictorio de definir en la literatura, asimismo, la certeza de la formación de quien ejerce el liderazgo, es decir, el líder. Dejando interrogativas tales como: ¿Qué conocimientos y habilidades cuenta el líder que los demás no poseen? ¿De dónde y cómo obtuvo esas habilidades?

Ante esta ambigüedad, se considera necesario investigar la formación del líder con respecto al desarrollo de sus conocimientos y habilidades que han sido adquiridos en la universidad y que han contribuido en su experiencia. En otras palabras, se busca evaluar la preparación de la formación universitaria para el estudiante que quiera ejercer en este rol.

Ingeniería Comercial es una de las carreras universitarias que espera del perfil profesional formar capacidades para liderar un equipo de personas dentro de una organización pública o privada. El campo laboral de esta carrera es amplio, por ello se ven distintas áreas en el plan de estudios, aun así, se considera importante analizar la calidad de las asignaturas dedicadas a desarrollar esta competencia, debido al limitado número de asignaturas ofrecidas enfocadas al área de gestión de personas.

La investigación se realiza por motivo profesional, con la finalidad de que la Universidad pueda contribuir en la formación de habilidades y conocimientos necesarios para el perfil de un líder, para que aquellos que estén interesados en emplearse en cargos de liderazgo tengan las capacidades de realizarlo.

Con respecto al estudio, se realizará una investigación del rol que ha tenido la universidad en el estudiante para que este pueda desempeñarse en el liderazgo organizacional. Por ello, el estudiante a analizar serán los alumnos de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María, por ende, se puede acceder a información con la experiencia de estudiantes actuales y alumnos egresados. De los cuales, se espera obtener datos de la percepción de la calidad entregada en las asignaturas administrativas. Además, esta memoria no necesita recursos financieros para la investigación proyectada, sin embargo, se necesita de la disposición de los estudiantes para poder recopilar la suficiente información.

La memoria presentada se vincula al área administrativa de una organización en la carrera de Ingeniería Comercial, específicamente en el ámbito de recursos humanos. Tal como fue desarrollado durante la carrera, los temas de estudio son el ramo de Dirección de personas y la asignatura Dirección y Liderazgo Organizacional. En primer lugar, se desarrollan si los talentos de los ingenieros comerciales egresados de la Universidad están siendo eficientemente preparados para la inserción laboral en una empresa, evaluando que su conocimiento les permita acceder a puestos de trabajos de liderazgo. En segundo lugar, si la

formación les permite transformar los conocimientos a la práctica, es decir, si poseen las capacidades para influenciar a las personas y enfrentarse a los cambios en el entorno organizacional.

El área de recursos humanos es aquel que tiene enfoque en las personas para su correcta selección o reclutamiento en la organización. Por lo tanto, al estudiar la preparación de los ingenieros comerciales hacia el rol de liderazgo, se espera resolver que esta formación sea la adecuada, a través de la detección de aquellas deficiencias del plan de estudios actual. El cual, se considera importante, ya que en un futuro puede afectar a la organización a la que pertenezca, debido a una deficiencia en las habilidades.

Es por esto, que la investigación tiene énfasis en buscar una correcta formación universitaria con la finalidad de cumplir con las competencias y desarrollar los talentos de los alumnos para una futura contratación laboral exitosa y ser un colaborador influyente en las demás personas.

Tal como fue mencionado anteriormente, se estudia la formación del líder perteneciente a una organización, con el fin de detectar la influencia que los estudios universitarios abarcaron en quien ejerce el liderazgo. Con el propósito de ser una investigación específica, se considera a aquellos estudiantes de la carrera Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María, ubicada en Valparaíso, Chile. Debido a que, este segmento pertenece a aquellos que al terminar su plan de estudios se espera que el estudiante egresado haya desarrollado las habilidades para dirigir una organización. Por lo tanto, se busca investigar si han tenido experiencias ejerciendo un rol de liderazgo y además de identificar las habilidades blandas que mayor se identifican.

Dado lo anterior, la información se obtendrá principalmente de la experiencia de aquellos que son y fueron alumnos de la carrera correspondiente dentro de la universidad. Además, los datos recopilados se adquirirán a través de encuestas hacia estos alumnos. Aquellos participantes responderán a preguntas acerca de la preparación de la institución hacia ocupar cargos de liderazgo organizacional. La finalidad de las respuestas es obtener datos de la cantidad de alumnos que considera importante la preparación universitaria en la formación de este enfoque administrativo y, además, la cantidad de interesados en esta área. Buscando identificar si la universidad contribuye o no en la formación del líder.

El tema es alcanzable debido a que el estudio abarca a todo estudiante o egresado en el 2023 de Ingeniería Comercial de la universidad mencionada anteriormente, por ende, aquellos que cumplan con dichos requerimientos serán capacitados para responder la encuesta. Entonces, al no tener requisitos específicos del estudiante, se consigue un segmento que permite obtener una cantidad de respuestas que sea significativa para la investigación y de manera rápida.

Si bien, la investigación tiene la finalidad de analizar el plan de estudios hacia el enfoque de liderazgo, este no busca cambiarlo, es decir, no se realizarán modificaciones en la modalidad de los ramos, ya que el análisis tiene un enfoque investigativo, el cual busca transmitir sugerencias de mejora, por ende, no hay recursos administrativos que ejecutar dentro de la universidad, lo cual hace que sea de fácil ejecución.

Aun así, no deja de ser relevante, ya que, se analiza una de las carreras con mayor ingreso de personas en la Universidad Técnica Federico Santa María, es por ello, que se considera importante evaluar el plan de estudio, esto implica analizar la eficiencia de este para la formación de un Ingeniero Comercial como líder.

Además, gracias a la perspectiva de los estudiantes de la carrera, se facilitará hacer sugerencias para que la universidad pueda contribuir en la formación de quien ejerce el liderazgo. De esta manera se puede mejorar el enfoque que tiene actualmente la planificación de asignaturas, ya que, a pesar de ser una carrera acreditada por siete años, es posible que aún se deban modificar modalidades en las que se impartieron los ramos de la malla curricular.

Para finalizar, se considera un proyecto temporal debido a que, la experiencia de los alumnos permitirá obtener información real y rápida, además el tamaño de muestra que se utilizará en los estudiantes encuestados contribuye con el tiempo de la memoria, y dadas las respuestas cerradas, el estudio no deberá extenderse en la investigación. Por ello, este estudio no busca información de los estudiantes de otras universidades pertenecientes a la misma región, por lo cual, hace que su especificación sea apta para realizarla en un tiempo acotado. Además, el tema contribuye a realizarse en el corto plazo debido a que, busca el análisis preciso del rol de la universidad, determinando si influye este proceso académico en la preparación del futuro profesional.

3. OBJETIVOS

A continuación, se presenta el objetivo general y, por tanto, los objetivos específicos que dirigen el cumplimiento de las acciones a ejercer a lo largo del desarrollo de la investigación.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la formación de liderazgo en el Ingeniero Comercial a estudiantes de la Universidad Técnica Federico Santa María desde los ingresados en el 2023 hasta egresados en el mismo año, a través de un análisis en base a la realización de encuestas, con la finalidad de contribuir en el proceso de formación y, en consecuencia, mejorar las herramientas dadas en el transcurso del aprendizaje.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar apoyo bibliográfico en base a estudios realizados hacia la formación del líder en la organización, considerando experiencias, información, sugerencias y teorías del liderazgo.
2. Revisar información bibliográfica sobre el rol que tiene en la universidad en la preparación del alumno para la vida laboral.
3. Conocer las características que definen a un líder, su rol en la organización, habilidades principales y otras ideas que favorezcan a la investigación, a través de la búsqueda de bibliografías.
4. Conocer las características que engloban a un ingeniero comercial en su rol de liderazgo, ya sea sus habilidades blandas o experiencias como líder.
5. Plantear un marco teórico que abarque la formación en liderazgo del ingeniero comercial dentro de la universidad.
6. Diseñar los pasos de la aplicación metodológica específica con el fin de establecer los primeros resultados parciales.
7. Formular una encuesta dirigida a estudiantes de ingeniería comercial, UTFSM, con la finalidad de conocer experiencias, opiniones, y/o perspectivas del rol de la universidad en la formación de los alumnos como líderes.
8. Aplicar la encuesta preparada anteriormente, a los alumnos de la universidad que cumplan con los requerimientos del segmento.
9. Analizar cualitativa y cuantitativamente los resultados arrojados después de haber cumplido con la cantidad de muestra determinada.
10. Interpretar y describir los resultados obtenidos en el método de análisis mencionado anteriormente.
11. Establecer los resultados finales en base al análisis realizado, verificando si la memoria tuvo un proceso eficiente en el desarrollo de su investigación.
12. Concluir en base a los aportes de los resultados descritos anteriormente, posterior a ello realizar recomendaciones derivadas de los resultados finales.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

En este capítulo, se revisarán los límites para la investigación, por ende, se detalla el sujeto a investigar, así también, se determina la manera en que se llevará a cabo el trabajo y el enfoque que posee su implementación.

4.1 LIMITES DEL ESTUDIO

El estudio tiene por objeto determinar el rol que presenta las universidades en la formación de líderes. Por lo tanto, se analizan las instituciones de educación superior, con la finalidad de investigar la contribución que puede hacer la educación universitaria en la formación del estudiante como futuro líder de una organización. Cabe destacar, que una de las carreras cuyo perfil de egreso es liderar en organizaciones públicas y privadas es Ingeniería Comercial, por ende, se enfatiza en los alumnos de la carrera mencionada a fin de evaluar el proceso de aprendizaje que han adquirido en su plan de estudios con respecto a ejercer un rol de liderazgo.

Con fines de simplificar la investigación, se elige trabajar solo con una universidad. Por lo tanto, para el estudio se considera una de las universidades que imparten la carrera mencionada, y, en consecuencia, se determina analizar la Casa Central, perteneciente a la Universidad Técnica Federico Santa María, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Valparaíso, Chile. La universidad por estudiar fue seleccionada debido a quien realiza la investigación tiene mayor acceso a los recursos necesarios para ejecutar la aplicación metodológica, en especial, para mantener una comunicación con los estudiantes que serán encuestados.

En resumen, se trabajará con los estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María (USM). Es preciso señalar que en el año 2023 ingresaron un total de 3.516 estudiantes a la Universidad señalada, de los cuales 396 alumnos corresponden al Departamento de Ingeniería Comercial, cifra que representa un 11,3% de los nuevos estudiantes USM del presente año (Departamento de Ingeniería Comercial, 2023). Además, según la subsecretaría Educación Superior, a través de su sitio web “mifuturo.cl” informa que la empleabilidad para aquellos que egresan la carrera en esta institución es de 81,5% al primer año. (Ministerio de Educación, 2023)

Dado lo anterior, la carrera mencionada es una con mayores ingresos de estudiantes en el proceso de matrículas dentro de esta institución, resultando que ICOM USM pertenezca a los principales departamentos de la universidad. Este dato se menciona con fines estadísticos, ya que, se podrá acceder a una amplia muestra para analizar diferentes perspectivas.

Para ello, el análisis es realizado en base a los estudiantes ingresados desde el año 2023 a la carrera, hasta aquellos que fueron egresados en el mismo año. Esto con la finalidad de obtener diferentes perspectivas de los estudiantes con respecto a su avance curricular, asimismo, que hayan cursado asignaturas del plan de estudios actual, debido a que, se realizó un cambio de malla desde la generación de alumnos

ingresados en el 2019. Sin embargo, muchos de los egresados en el 2023, tomaron ramos impartidos de la actual formación.

Los estudiantes serán investigados con el fin de detectar si hay una tendencia en los alumnos de la carrera a ser líderes de una organización, es decir, si el plan de estudio está siendo eficiente en la formación de liderazgo. Por ello, se necesitan analizar las habilidades con las que cuentan los estudiantes, producto de ello necesitarán sus capacidades (de tipo cognitivo y habilidades socioemocionales), experiencias (ya sea ejerciendo un rol de liderazgo a lo largo de su educación o en otras actividades extracurriculares). Así también, se estudia el rol universitario, analizando el aporte de las asignaturas a las capacidades que tienen actualmente los estudiantes. Cabe destacar que estos datos se esperan tener de una encuesta realizado a los alumnos que cumplan con el perfil definido con anterioridad.

Además, el segmento descrito anteriormente, se estudia con la intención de mejorar la formación de liderazgo en la carrera, contribuyendo a un proceso de aprendizaje para que aquellos que egresen, tengan una mejor preparación para ejercer como líder en la organización. En otras palabras, se busca entregar una sugerencia del enfoque de aprendizaje a los ramos impartidos de gestión de personas en base a las investigaciones actuales de la preparación del líder.

Dado lo descrito anteriormente, el estudio se realiza en base a las características que forman al líder organizacional, por ende, es de vital importancia, conocer el concepto de líder, su rol dentro de la organización, y, sobre todo, como ha sido su formación. Para ello se revisarán diferentes autores que sugieran las habilidades que deba tener el líder y su respectiva formación, buscando que avalen el desarrollo de las capacidades en las instituciones de educación superior.

4.2 ALCANCE CIENTÍFICO DEL ESTUDIO

El liderazgo en la organización se ejerce diariamente, y es fundamental para que aquella funcione de manera eficiente. Es por ello, que viene siendo un tema estudiado desde el siglo XX (Contreras F. , 2008), además de ser muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

La formación del líder generó un tema controversial entre si el líder “se hace o se nace”, es más, aún hay deficiencia en los estudios relacionados a la formación universitaria para quien ejerce el liderazgo, por tanto, al culminar la investigación, se busca recomendar las herramientas que deben ser entregadas durante este proceso de aprendizaje y en la manera que pueden contribuir las instituciones educacionales en el desarrollo del estudiante.

En vista de lo expuesto anteriormente, los distintos enfoques que han existido en los estudios actuales, la mayoría no han sido relacionados con la presente memoria, es por ello por lo que, se considera que el presente estudio posee una naturaleza

exploratoria, ya que, se analiza un tema nuevo al buscar mejorar el rol de la universidad a los estudiantes que desean ser líderes. De esta manera se investiga a través de una encuesta, el rol que ha tenido en los estudiantes el plan de estudios, así también la perspectiva que poseen para mejorar.

Al mismo tiempo, el presente estudio tiene un enfoque explicativo, porque se considerarán otros estudios que evalúan la preparación del líder, ya sea, considerar autores que afirman la formación a través de capacitaciones desarrolladas dentro de la organización, experiencias o capacidades que tengan, del mismo modo, se consideraran teorías planteadas que fomenten el desarrollo del líder y la formación de habilidades. Es decir, se investiga en base a los estudios actuales, para poder obtener la influencia de la universidad en el proceso de formación de un líder.

Finalmente, el proyecto tendrá un enfoque descriptivo, ya tiene la finalidad de utilizar las características de los ingenieros comerciales para el estudio, es decir, analizar sobre sus habilidades y los intereses que poseen los estudiantes con respecto al liderazgo, incluso es importante considerar su perspectiva de la preparación que les da la institución. De este enfoque, se obtendrá el conocimiento y capacidades de los estudiantes para ejercer con el perfil profesional.

5. ESTADO DEL ARTE

El propósito de este capítulo es abordar la información entregada por el apoyo bibliográfico revisado, con la finalidad de dar conocimiento de los estudios actuales relacionados al tema del trabajo.

5.1 ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE

En virtud de un total de 40 textos revisados que abordan el estado del arte, se han encontrado 22 lecturas con un enfoque general, las que proporcionaron en su mayoría, una orientación hacia aspectos genéricos del liderazgo tales como, sus enfoques, transformaciones, clasificaciones, definiciones que abordan a la organización y al líder.

Por otro lado, se considera que 14 lecturas aportaron un enfoque específico, debido a que enfatiza en una de las características que debe poseer un líder, es decir, la formación de las habilidades blandas, destacando el desarrollo de estas capacidades en una persona y su mejora con la práctica.

Por último, se encontraron cuatro apoyos bibliográficos de tipo fundamental, las cuales, hicieron un aporte avalando que la educación superior debe enfocarse en desarrollar las habilidades blandas a los estudiantes, detallando las habilidades que se deben poseer y las metodologías a aplicar en el aula.

A continuación, se presenta el Review Bibliográfico, el cual detalla para cada lectura, el o los autores, una síntesis del texto y el tipo de aporte dado para el estado del arte.

Tabla 1. Review bibliográfico

Referencia bibliográfica	Descriptor de la lectura	Clasificación
Goleman, D	Plantea que la inteligencia emocional es la habilidad fundamental para el desempeño del líder.	Específico
González, M.	Describe que el tipo de liderazgo a ejercer depende de la estructura de la organización.	Específico
Tribunal Superior de Justicia, Recursos Humanos TSJCDMX	Define el concepto de liderazgo y las características de un líder.	General

Rugarcía, A.	Define las cualidades del líder y enfatiza en la formación a través de la práctica.	Fundamental
Contreras, M.	Aborda acerca del liderazgo adaptativo y el rol del líder en este tipo de liderazgo.	General
Páez, F.	Define el concepto de liderazgo, las habilidades del líder y tipos de líderes.	General
Bolívar, A.	Aborda el liderazgo desde la perspectiva escolar, propone que la directiva influye en el desempeño.	General
Hutchinson, S.	Enfatiza en el rol del líder en la organización y las habilidades que debe poseer.	Específico
Pareja, J.; López, J.; El Homrani, M.; Lorenzo, R.	Es un estudio de los estudiantes universitarios que ejercen un rol de líder en la institución.	Específico
Zepeda, M.; Cardoso, E.; Rey, C.	Analiza el desarrollo de las competencias blandas en la formación universitaria de los ingenieros.	General
Pedraja, L.; Araneda, C.; Bernasconi, A.; Viancos, P.	Considera al estilo de liderazgo como factor influyente en la calidad y en la cultura académica en la universidad.	General
Contreras, F.	Enfatiza en las habilidades y personalidad del líder para alcanzar un liderazgo efectivo.	General
Duran, J.	Realiza una crítica a ejercer el liderazgo y el comportamiento del líder.	General
Zapata, M.	Analiza la adquisición y la formación de las habilidades blandas en los líderes.	Específico
Suárez, J.; Pacheco, Y.; Alemán, J.	Plantea que las herramientas para la formación del líder deben ser entregadas a través de la práctica.	General
González, N. y Rada, N.	Plantea que el proceso de aprendizaje en la universidad debe estimular las habilidades blandas.	Fundamental

Lussier, R. y Achua, C.	Analiza el desarrollo de habilidades y menciona instituciones que se dedican a la formación de líderes.	Específico
Castillo, V. Yahuita, J. Garabito, R.	Propone al docente un proceso de aprendizaje para estimular habilidades.	General
Teles, L.; Alves, D.; Guiliani, A.; Oste, G.; Rueda, V.	Analiza el desarrollo del liderazgo y, en consecuencia, los tipos de aprendizaje a implementar.	Específico
Delgado, N. y Delgado, D	Revisa aspectos generales del líder y sus cualidades.	General
National Minority Aids Council	Plantea un manual para la formación del líder y aspectos generales del liderazgo.	Específico
Pacheco, R.	Menciona y enfatiza en las habilidades blandas que deben poseer los líderes de una organización	Específico
Ortega, C. Febles, J. Estrada, V.	Desarrolla una metodología para la formación de habilidades blandas	General
Fuentes, G.; Moreno, L.; Rincón, D.; Silva, M.	Realiza un estudio y análisis de las habilidades que poseen los estudiantes universitarios.	Específico
Marrero, O.; Mohamed, R. y Xifra, J.	Enfatiza en la importancia de las habilidades blandas y cognitivas.	General
Fuentes, Y.; Barrientos, E.; Antuny, J.	Realiza un estudio de la literatura organizacional y describe las posturas de los autores.	General
Ganga, F. y Navarrete, E.	Define términos que abarcan al liderazgo y describe enfoques y modelos estudiados.	General
Arreola, R.; González, E.; Castillo, J.	Describe conceptos que engloban a la organización y capital humano.	General
Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional	Define algunas habilidades blandas y plantea un entrenamiento para aplicarlas en la educación superior.	Fundamental

Castaño, Y.; Forero, L. Aguirre, B.	Reconoce la importancia de implementar las habilidades blandas en estudiantes de educación superior.	Específico
Kotter, J.	Realiza una diferencia entre gestión y liderazgo, además se enfoca en la motivación que transmite el líder.	General
Zunni, J.	El autor discute seis desafíos que tiene el líder en la organización.	General
Carrasco, I.	Revisa los seis desafíos del liderazgo que plantea el Centro para el Liderazgo Creativo	General
Petrone, P.	Revisa diversos aspectos del líder, tales como: clasificación, habilidades, desafíos.	Específico
López, J.	Revisa el rol y comportamientos del líder en la organización frente a sus seguidores.	Específico
Contreras, F.; Barbosa, D.; Espinosa, J.	Realiza un estudio del comportamiento de las habilidades a los estudiantes de áreas empresariales.	Fundamental
Pardo, C. y Díaz, O.	Describe el impacto que tiene el desarrollo del capital humano en la organización.	General
Barahona, H.; Cabrera, D.; Torres, U.	Revisa la evolución de las teorías de diferentes autores que han estudiado el liderazgo.	Específico
Castrillón, D.	Describe la evolución del hombre en la sociedad, hasta la necesidad del líder actual.	General
Vallaes, F.	Plantea que la educación superior debe formar a los estudiantes con responsabilidad social.	General

A continuación, se realiza una recopilación de la información obtenida de las fuentes bibliográficas, cuyo propósito es enmarcar el tema de investigación.

5.1.1 ¿QUÉ PLANTEAN LOS AUTORES SOBRE EL LIDERAZGO?

El liderazgo en la organización ha sido estudiado por diferentes autores a lo largo de los años, sin embargo, aún existen ambigüedades con respecto al tema. Con relación al líder, es un sujeto que ha tenido diferentes modificaciones durante su estudio, debido a los cambios que se han presentado en la sociedad, teniendo que cambiar características, enfoques y rol, por ende, existen múltiples definiciones para el término “líder”, sin embargo, actualmente, la mayoría de los autores están inclinados hacia la siguiente definición: “persona que influye en los demás para lograr los objetivos y metas. Y, además, tiene el rol de dirigir, comunicar e influenciar a los demás”.

Actualmente, se ha dado la importancia que tienen las habilidades blandas en la personalidad de un líder, a su vez, diferentes autores coinciden en que las destrezas se pueden desarrollar con la práctica. Debido a, que los estudios están siendo recientes, autores plantean que la educación superior debe tener un rol con respecto al desarrollo de las habilidades blandas para el futuro profesional. Sin embargo, hay una deficiencia en la investigación de la forma en que se debe implementar este proceso de aprendizaje, a pesar de que existe una tendencia hacia desarrollarlos en base a la experiencia, sugieren que el estudiante debe trabajar en grupo, con juegos de roles y estudios de casos, para que sea un proceso de aprendizaje más significativo para el alumno, aun así, no se presentan más detalles para su ejecución.

5.1.2 ESTADO DE LAS INVESTIGACIONES DE LA FORMACIÓN DEL LÍDER

La formación del líder abarca diferentes investigaciones, sin embargo, muchos de ellos se plantean en libros de crecimiento personal en donde se entregan sugerencias para formar el líder en función a la inteligencia emocional.

El tema que enfrenta a la formación de liderazgo, ha tenido una escasa investigación, ya que, la mayoría de los estudios no abarcan el rol universitario, si bien, autores lo mencionan y avalan que la universidad tenga un rol activo en la formación de la personalidad del líder (como implementar actividades que fomenten el desarrollo de habilidades blandas), hay escasos estudios que entreguen una pauta con los instructivos para ejecutarlo en las clases, es decir, se espera que la universidad fomente el desarrollo del líder a través de los contenidos teóricos y la actividades que promuevan el trabajo en equipo y toma de decisiones, para que de esta manera los alumnos desarrollen las habilidades socioemocionales.

5.1.3 TENDENCIAS QUE PLANTEAN LOS AUTORES

Las tendencias son claras en cuanto a las habilidades blandas, como lo afirman diferentes autores, estas destrezas se pueden desarrollar y formar, sobre todo con la práctica. Además, hay investigaciones que afirman que, la inteligencia emocional es fundamental para la personalidad y, en consecuencia, las actitudes que debe tener el líder. Los autores aseveran que, el líder debe ser enfocado en la visión de la empresa en la que trabaja, por ende, deben tener habilidades que les permita poder motivar y guiar a los seguidores, a través de la comunicación, empatía, trabajo en equipo y confianza.

Por otro lado, si bien el rol de la universidad es formar conocimientos (cognitivos), también debe fomentar el desarrollo de las habilidades anteriormente mencionadas, ya que, a lo largo de la investigación, se detectó que hay autores que plantean la universidad como herramienta de aprendizaje para estas habilidades, del mismo modo hay otros autores que proponen otras maneras de formación, así como la experiencia o el desarrollo desde edades tempranas.

Además, aquellas lecturas que se enfocaban en rol de la universidad como formación de habilidades, coinciden en que se debe implementar actividades que fomenten el trabajo en equipo, juegos de roles, discusión y análisis de casos reales, conservando la relevancia de los conocimientos teóricos.

5.1.4 ESTADO ACTUAL DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con las revisiones bibliográficas, el tema presente de investigación se considera deficiente, ya que no ha sido lo suficientemente investigado, es decir, es un tema nuevo donde los autores recién están planteando que la universidad fomenta el desarrollo de las habilidades, por ende, aun no es considerado con la suficiente importancia. Además, los estudios actuales están enfocados en la preparación del líder a través de la experiencia dentro de la organización. Sin embargo, hay apoyo bibliográfico que ayuda a complementar el tema de investigación, apoyando ideas que se buscan analizar en la presente memoria.

5.1.5 CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVES

1. Organización: Es una agrupación de personas que trabajan de manera coordinada para alcanzar un objetivo particular. (Azkue, 2023)
2. Liderazgo: El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores. (Escuela Europea de Excelencia, 2015)
3. Formación profesional: Conjunto de acciones que tienen como propósito la formación socio-laboral para y en el trabajo, orientada tanto a la adquisición

y mejora de las cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores. (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2023)

4. Habilidades cognitivas: Según el blog “educación Chile” cita a Reed (2007) quien las define como destrezas y procesos de la mente necesarios para realizar una tarea, además son las trabajadoras de la mente y facilitadoras del conocimiento al ser las responsables de adquirirlo y recuperarlo para utilizarlo posteriormente.
5. Habilidades blandas: Son competencias que no están relacionadas con conocimientos técnicos específicos, sino con la capacidad de una persona para trabajar en equipo, comunicarse eficazmente, resolver problemas, liderar y adaptarse a situaciones cambiantes. (Reyes, 2021)
6. Competencias: Factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo. (Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica, 2023)
7. Inteligencia emocional: nos referimos a la habilidad de entender, usar y administrar nuestras propias emociones en formas que reduzcan el estrés, ayuden a comunicar efectivamente, empatizar con otras personas, superar desafíos y aminorar conflictos. (García, 2021)
8. Capital humano: se refiere al valor económico de las habilidades y cualidades de un trabajador. Estas habilidades – sea su desarrollo o perfeccionamiento – influyen en la productividad de una persona. (Cortés, 2023)
9. Rol: función que alguien o algo desempeña. (Real Academia Española, 2023)
10. Análisis cualitativo: Es un proceso en el que se extraen conclusiones a partir de datos heterogéneos, es decir, que no están expresados en números ni en proporciones. Por lo tanto, los datos analizados están de forma textual y visual. (Aicad Business School, 2020)
11. Análisis cuantitativo: El análisis cuantitativo analiza e interpreta datos cuantitativos utilizando métodos numéricos y estadísticos. Este análisis trata de identificar patrones de datos, tendencias y vínculos para fundamentar decisiones y predicciones. (Ortega, 2023)

5.1.6 PAUTAS DE ESTUDIOS SIMILARES

Es difícil encontrar pautas que indiquen el implementar actividades para fomentar la formación de la personalidad del líder, pero se han realizado estudios que realizan experimentos con alumnos, los cuales consisten en ejecutar actividades para el desarrollo de las habilidades blandas, resultando que los propios estudiantes indicaran de tipo esencial el desarrollar estas habilidades en la educación superior. Los diferentes autores revisados han tenido una variedad de propuestas en la

formación del líder, algunos planteando que se desarrollan desde temprana edad, y otros a través de la experiencia, sin embargo, este proceso no está detallado, y, además, son textos que sirven como guía para todo tipo de persona, es decir, no está enfocado en estudiantes universitarios.

5.1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

Para la revisión bibliográfica se plantearon once cuestionamientos que están representados en las columnas, de las cuales se esperaban que a medida que se examinaran las lecturas, se fuera completando la información para orientar el estudio.

Para el presente trabajo, se decidió hacer preguntas tanto que abarcaran al líder, tal como la definición, el proceso de formación (enseñanza), así como también preguntas para investigar el rol universidad. Dado lo anterior, se realizaron las siguientes preguntas:

1. *¿Qué es ser líder?*
2. *¿Qué hace un líder?*
3. *Desafíos del líder*
4. *¿Cómo ha sido la formación del líder?*
5. *Desafíos del liderazgo*
6. *¿Quién puede ser líder?*
7. *Ideas de las habilidades que debe tener un líder*
8. *¿Se puede aprender las habilidades blandas?*
9. *Papel de la universidad en la formación*
10. *¿Cómo actúa un líder?*
11. *Ideas para formar a un líder*

A lo largo de las 40 lecturas, la pregunta n°1 fue la que más respondida, ya que en su mayoría de los textos que abordaban sobre el liderazgo comenzaban por definir al líder, ya sea por otros autores o su propia apreciación. Por el contrario, se obtuvieron menores respuestas de la pregunta n°5, debido a que era la pregunta menos relacionada para el tema de investigación, por ende, el apoyo bibliográfico no hacía énfasis en conceptos que respondieran dicha pregunta, además, es una pregunta similar a la tercera, sin embargo, se decidió separar para simplificar la información.

En la misma línea la pregunta n°4 y n°6 también fueron unas de las preguntas con menores respuestas, esto se debe a la limitada información que hay con respecto a la formación del líder, debido a que los autores consideran que es un trabajo que fundamentalmente se ejerce por la experiencia a través del cargo que posee en la organización.

En las próximas páginas, se presenta el cuadro de síntesis del apoyo bibliográfico revisado con las respectivas preguntas planteadas.

Tabla 2. Cuadro de síntesis

Clasificación	Autor	¿Qué es ser líder?	¿Qué hace un líder?	Desafíos del líder	¿Cómo ha sido la formación del líder?	Desafíos del liderazgo	¿Quién puede ser líder?	Ideas de las habilidades que debe tener un líder	¿Se puede aprender las habilidades blandas?	Papel de la universidad en la formación	¿Cómo actúa un líder?	Ideas para formar a un líder
Específica	Goleman, D.						Quiénes tengan inteligencia emocional	Autoconciencia, autocontrol, motivación, Relaciones con los demás, empatía y habilidades sociales	Sí, sacas y se adquieren con las experiencias			
Específica	González, M.		Alinear el comportamiento humano con su estrategia y visión				Quiénes ocupen lugar en una jerarquía (gerentes)	Consistentes (valores) e inconsistentes (autoconciencia). Establecer expectativas, conocer a las personas, proporcionar retroalimentación accionable	Sí, se puede aprender o desarrollar			Conocer las principales teorías de liderazgo, desarrollar liderazgo. La formación debe orientarse a todos los ámbitos de la estructura de liderazgo
Complementario	Recursos Humanos TSJCDMX.	Aquella persona que hará pocas cosas para él mismo y se enfocará en lo que puede hacer con y por los demás						Carisma, comunicación asertiva, seguridad al hablar, capacidad de socializar con los demás, escuchar con atención, generar confianza, motivar al grupo, crear en él mismo				
Fundamental	Rugarcía, A.	Quien hace creer a su gente en la bondad y logro de ciertos objetivos, metas y estrategias establecidas en común	Estimula que se logren los objetivos y estrategias, promueve el desarrollo de las personas					Innovador, original, inspira confianza, solidario, organizado, tenaz, firme, voluntarioso, buen comunicador, valiente, humilde, creativo, seguro, comprometido	Se pueden desarrollar con la práctica	La universidad debe proporcionar desarrollo de su capacidad para aprender conocimientos de manera crítica		
Complementario	Contreras, M.					El entender la buena gestión como sinónimo de liderazgo. Es decir, los buenos gerentes son los que ejercen liderazgo y los líderes son buenos gerentes. Resistencia al cambio						
Complementario	Humberto, F.		Cumplir con los objetivos de la organización					Pasión, comprometido, realista, dedicado, flexible, dispuesto, integridad, apertura al cambio, fuerte orientación al logro, optimismo, persuasivo y pericia en crear y liderar equipos de trabajo	Nunca con habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, pero sí pueden fortalecer mediante la persistencia, la práctica y retroalimentación continua			Desarrollado las personas como el bien más preciado de las organizaciones
Complementario	Bolívar, A.	Quien tiene la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las ideas propuestas como propias para su acción	Comunica de forma clara y hace seguimiento, supervisa					Visión, expectativas, motivación, establecer valores, atención, apoyo, potenciar habilidades de los miembros, facilitar el trabajo en equipo				
Específica	Hutchinson, S.	Un líder es el ejemplo a seguir, es un modelo para todo el grupo o equipo de trabajo dentro de la organización o empresa						Carisma, inteligencia, poder de conocimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador	Es un comportamiento, una práctica, una actitud que se puede ejercitar, adiestrar y perfeccionar			Dispuesto a trabajar de manera colaborativa, capaz de expresar sus ideas, escuchador por sus principios, negociador, incentiva y premia de manera constructiva a su equipo de trabajo
Específica	Pirajá, J. López, J. El M. Lorenzo, R.		Informar al grupo, ser buen comunicador, solucionar problemas o conflictos, defender al grupo de posibles arbitrariedades						Se aprende a ser líder			
Complementario	Zapata, M. Cardozo, E. Roy, C.							Comunicación eficaz, trabajo en equipo, la creatividad.	Sí, indica que la universidad debe desarrollarlos	Formación integral, aprendizaje ABP		Que sepa leer, luego discutir, comprender

Clasificación	Autor	¿Qué es ser líder?	¿Qué hace un líder?	Desafíos del líder	¿Cómo ha sido la formación del líder?	Desafíos del liderazgo	¿Quién puede ser líder?	Ideas de las habilidades que debe tener un líder	¿Se puede aprender las habilidades blandas?	Papel de la universidad en la formación	¿Cómo actúa un líder?	Ideas para formar a un líder
Complementario	Podrajá, L.; Aranda, C.; Bernasconi, A.; Viancos, P.	Quien tiene capacidad de motivar e influir en los individuos al interior de una organización para lograr una determinada conducta en favor de alcanzar los objetivos o metas										
Complementario	Contreras, F.		Orienta, comunica, motiva e inspira para lograr los cambios					Visión, ética, coraje y realidad	El liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización			
Complementario	Duran, J.		Deben hacer objetivos realizables	La dificultad radica en la necesidad o no de una absoluta coincidencia entre los objetivos perseguidos por el líder y aquellos buscados por sus seguidores				Eficaces comunicadores				
Específica	Zapata, M.	Aquella persona que tiene la capacidad de hacer que otros lo sigan	Ejerce una influencia real que motiva, orienta, organiza, conduce a la acción a otras personas, en busca de un bien común para el grupo		La gran mayoría de las personas pasan por un proceso de capacitación para desarrollan sus habilidades, talentos y cualidades que lo identifican como líder			Propósito (visión); primero las personas (confianza, respeto y lealtad); desarrollan conciencia (conectar, observar, aprender); motivación	Pueden ser aprendidas con el tiempo y la práctica			
Complementario	Suárez, J.; Pacheco, Y.; Alandá, J.	Son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas						El trabajo en grupos, la participación y la comunicación				Teoría a partir de la práctica
Fundamental	González, N. y Rada, N.	Ser líder en el siglo XXI es motivar a otros, es tener la capacidad para conformar equipos de alto desempeño						Coraje, inspiración, estímulo intelectual, trato personal con el colaborador	Las habilidades pueden ser desarrolladas y se pueden practicar	Enfocados a buscar un proceso de enseñanza-aprendizaje, que consiga la conformación de un alumno autónomo, crítico, creativo, dialéctico, que sea capaz de tomar decisiones para solucionar problemas		Visitas a empresas, estudios de caso, foros, intercambios con medios de comunicación
Específica	Luzier, R. y Acha, C.	Un líder tiene la habilidad de influir en los demás	Influenciar, establecer metas claras, cambios constructivos, llevarse bien con las personas					Habilidades de análisis y habilidades de comunicación	Sí, todos tienen potencial de liderar		Tiene diferentes roles: Como representantes de la organización, ver el desempeño de las funciones administrativas, e interactuar con personas externas a la organización	Aprender de sus experiencias. Modelado del comportamiento, aprender los conceptos de liderazgo y aplicarlos
Complementario	Custillo, V.; Yahuka, J.; Gurabito, R.									Desarrollar el pensamiento crítico		Trabajo en equipo
Específica	Teles, L.; Alves, D.; Guillot, A.; Ote, G.; Rueda, V.				Aprendizaje por experiencia, por convivencia social y la utilización de prácticas no convencionales, tales como lecturas, reflexiones, vivencias, aprendizaje en equipo, coaching, mentoring			Análisis, toma de decisiones, capacidad de persuasión y las competencias relativas a la gestión de personas				
Complementario	Dalgado, N. y Dalgado, D.	Es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas	Muestra direcciones, objetivos y metas claramente definidos, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial. Orienta al equipo					Innovador, mejora, tener visión, reunir aliados, apoyar un equipo, perseverancia, compartir los méritos	Se puede desarrollar pero algunos nacen con las habilidades			

Clasificación	Autor	¿Qué es ser líder?	¿Qué hace un líder?	Desafíos del líder	¿Cómo ha sido la formación del líder?	Desafíos del liderazgo	¿Quién puede ser líder?	Ideas de las habilidades que debe tener un líder	¿Se puede aprender las habilidades blandas?	Papel de la universidad en la formación	¿Cómo actúa un líder?	Ideas para formar a un líder
Específica	National Minority Aids Council	Son agentes de cambio que guían a sus seguidores hacia nuevos horizontes mientras los preparan en el camino	Incrementan la productividad, desarrollan equipos de alto rendimiento, reducen desacuerdos, involucran a los empleados en la toma de decisiones, facilitan la creación de una visión compartida				Cualquiera que tenga la disposición y la motivación puede convertirse en un líder	Entusiasmo, integridad, auto-renovación, fortaleza, criterio perceptivo, rendimiento, seducción, colaboración, inspiración, servicio a los demás.	Se desarrollan mediante un proceso intencional de selección, educación, capacitación y experiencia			
Específica	Pacheco, R.	El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común						Trabajo en equipo, resolución de conflictos, confianza, integridad, credibilidad				Talleres realizados por un facilitador interno o externo a la organización, a través de la puesta en práctica de dinámicas de grupo y autoconocimiento de los participantes
Complementario	Ortega, C. Fabrice, J. Estrada, V.								Si, pero deben ser formados desde una temprana edad			Las competencias blandas solo se alcanzan interactivamente (trabajo en equipo)
Específica	Fuentes, G.; Morano, L.; Rincón, D.; Silva, M.							El trabajo en equipo, el pensamiento crítico y analítico, comunicación asertiva, creatividad, empatía, resolución de conflictos, resiliencia	Si, pueden ser fortalecidos en la universidad	La educación superior tiene el compromiso de crear estrategias de aprendizaje y desarrollo continuo de habilidades socioemocionales		
Complementario	Marrero, O.; Mohamed, R. y Xifra, J.							Fortalecimiento de una personalidad responsable, ética, crítica, participativa, creativa, solidaria	Deben ir desarrollándose potenciándose a lo largo de la vida			
Complementario	Fuentes, Y.; Barrios, E.; Astorg, J.	Persona que organiza a los colaboradores para conseguir los objetivos específicos										
Complementario	Ganga, F. y Nuvarro, E.	Ser activo que asume posturas ante sus pares y requiere de capacidades o competencias específicas, que le permitan enfrentar los diversos conflictos, disputas o procesos	Guía, encabeza y orienta una ruta hacia una meta determinada									
Complementario	Arreola, R.; González, E.; Castillo, J.		organiza las empresas para la toma de decisiones correctas para el aumento de la competitividad.	El desafío consiste en dar a su innovación y talento colectivo una forma redondeada que represente una auténtica organización de liderazgo y el espíritu emprendedor. Pasar del dicho al hecho es otra cosa.	Programas de estudio a través de las empresas							
Fundamental	https://www.escuela.ryfflab.fr/en/RYFFS-AUTOCODE.html?lang=en							Autoconciencia en el aprendizaje, creatividad para la solución de problemas, pensamiento crítico, compromiso con la realidad y persistencia	Si, se deben enseñar en la educación superior	El entrenamiento de las habilidades blandas como parte esencial de la formación integral		Ejercicios de grupo, evaluaciones a través de juegos de roles, debates y análisis de situaciones
Específica	Castañón, Y.; Forero, L. Aguirre, B.							La comunicación, el trabajo en equipo y la rápida solución a problemas	No enseñar, sino fortalecer estas destrezas	No enseñar, sino fortalecer estas destrezas	Está dispuesto a manejar personas o máquinas, simulando el reto y poniendo en práctica el trabajo en equipo y también el liderazgo que este posee.	

Clasificación	Autor	¿Qué es ser líder?	¿Qué hace un líder?	Desafíos del líder	¿Cómo ha sido la formación del líder?	Desafíos del liderazgo	¿Quién puede ser líder?	Ideas de las habilidades que debe tener un líder	¿Se puede aprender las habilidades blandas?	Papel de la universidad en la formación	¿Cómo actúa un líder?	Ideas para formar a un líder
Complementario	Kotter, J.		Comunicar la nueva orientación a quienes pueden crear coaliciones, comprenden la visión y están comprometidos con su logro.	Lograr que las personas crean en el mensaje (credibilidad)								
Complementario	Zemal, J.			Eficacia del perfeccionamiento, inspirar a otros, desarrollar a otros, gestión de equipos, guiar el cambio, gestión de las partes interesadas								
Complementario	Curraoco, I.		Motivar a un grupo diverso de personas, deben trabajar venciendo los barreros organizacionales, incrementar la eficiencia y garantizar el crecimiento	Desarrollar eficiencia directiva, inspirar a los demás, desarrollar a los colaboradores, liderar un equipo, guiar el cambio		Obtener el apoyo y colaboración de los profesionales de las distintas áreas de la organización						
Específica	Petrose, P.	Es quien tiene la facultad de influir en otros sujetos, y su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común	Plantea y establece las condiciones para que se den pequeñas victorias que promuevan un progreso constante	Promover la innovación, desarrollar los talentos potenciales de cada uno, administrar el cambio			Todos pueden ser líderes, aunque muy pocos llegan a serlo				Persona que actúa como guía o jefe de un grupo, con pasión y entusiasmo	
Específica	López, J.	Es quien motiva y dirige al grupo de personas que le siguen para que alcancen las metas u objetivos de la empresa						Observador, saber comunicar, trabajo en equipo, aceptar críticas, negociación, creativo/innovador, realista, planificación, comportamiento ético, empatía, motivar, compromiso	Se potencian			

Fundamental	Contreras, F.; Barbosa, D.; Espinosa, J.								Es susceptible de ser aprendido			Incluir actividades que favorezcan el fortalecimiento de habilidades sociales, confianza en sí mismo y manejo de situaciones difíciles o generadoras de estrés
Complementario	Pardo, C. y Díaz, O.		Desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa		Procesos durante el horario normal de trabajo, utiliza las instalaciones de la empresa para realizar las capacitaciones							
Específica	Barahona, H.; Cabrera, D.; Torres, U.	Aquella persona encargada de personificar al jefe a través del camino que permite a la organización superar los retos y lograr los objetivos planteados.		Innovar en el management, desarrollar nuevas capacidades, sentir pasión por lo que hacemos				Enfocados en la tarea y en el equipo, comprometido con la excelencia, respeto por el prójimo, trabajador incansable, confiable				Se recomienda que los líderes, los actores, propongan, desarrollen y participen con otros para aprender
Complementario	Castrillón, D.	Aquel que dirige la acción de un grupo determinado, basaba su legitimidad						Debe crecer en el sistema, crecer en la empresa, debe ser seguro, comunicador				
Complementario	Vallbois, F.									El significado social de la producción de conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia		

5.2 SUJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo tiene el propósito de analizar el rol que debe cumplir la universidad con respecto a la preparación del líder, por esta razón, se estudiarán los diferentes aspectos que abarcan a quien ejerce liderazgo, tales como sus habilidades, tipos de líderes y su rol en la organización.

En primer lugar, el concepto de líder tiene una variedad de definiciones, cada autor considera al líder de manera distinta, sin embargo, al revisar diferentes autores coincide en que se define al líder como la “persona que tiene la capacidad de influir en los demás para lograr objetivos y metas”.

Tipos de líderes

Se consideraron seis clasificaciones de líderes que se plantean en “Ser líder es solo cuestión de actitud” por Franky Humberto Páez Gómez:

- *Líder carismático*: Son los líderes más eficaces, esto debido a que su carácter de liderazgo no se verá disminuido mientras sea capaz de mantener ese sentimiento de admiración.
- *Líder de inteligencia*: Son líderes combinados con un gran espíritu de trabajo pueden llegar a hacer cosas increíbles. Son seres muy competitivos con las personas de su mismo coeficiente y siempre quieren destacar sobre los demás haciendo camino con las personas de su confianza.
- *Líder emprendedor*: El líder emprendedor tiene un carácter más participativo dentro del grupo, por lo que, en cada toma de decisiones, este pide consejos de los demás integrantes para así tomar la decisión más acertada, aunque esto no significa que sea un líder más débil, sino que unifica la formación del grupo incluyendo a sus integrantes en un mismo escalón.
- *Líder proactivo*: Se preocupa por todo el grupo. Siempre quiere el bien de todos los integrantes del grupo. La tarea más importante de este tipo de líder no es la de dar órdenes sino la de mantener al grupo unido.
- *Líder autócrata*: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- *Líder audaz*: Es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Características del líder

El líder tiene comportamientos que debe cumplir al ejercer su rol, para ello se utilizó la fuente bibliográfica de Martha Liliana Zapata Mora que corresponde a un ensayo de liderazgo “¿el líder nace o se hace?”:

- *Propósito*: Los mejores líderes reconocen un propósito común, comparten valores y tienen una visión alineada.

- *Primero las personas:* Los verdaderos líderes entienden que los líderes no son nada sin las personas. Tratan de ganarse su confianza, respeto y lealtad.
- *Desarrollan conciencia:* Los grandes líderes son conscientes de sí mismos y de la organización, Valoran escuchar, participar, observar y aprender.
- *Evitan las complicaciones:* Los grandes líderes viven para eliminar o simplificar lo complejo.

Habilidades del líder

Si bien el líder debe tener conocimientos técnicos (capacidad cognitiva), también debe poseer con habilidades blandas que le permita ejercer de manera eficiente. El “dilema” es entre que son habilidades adquiridas o pueden formar. En base al presente trabajo, es analizar si estas habilidades se pueden adquirir en la universidad y de qué manera.

- Comunicar
- Escuchar
- Motivar
- Innovar
- Ser Realista
- Manejar equipos de trabajo
- Tener la capacidad de resolución de conflictos

5.3 MARCO TEORICO

La presente investigación se enfoca en estudiar el rol de la universidad para que el ingeniero comercial pueda desempeñarse en el liderazgo organizacional, en otras palabras, busca indagar la formación del líder, y si este puede desarrollarse la educación superior. Para contextualizar el estudio, se realizó un marco teórico en base a lo descrito durante el capítulo, por ende, se consideraron tres factores: Estado del arte, sujeto de estudio y objetivos.

En primer lugar, para el estado del arte se revisó una variedad de apoyos bibliográficos, cuyos estudios fueron de diferentes autores. De esta manera, se investigó temas relacionados con la presente memoria, los cuales son: la universidad, estudiantes, líder, habilidades.

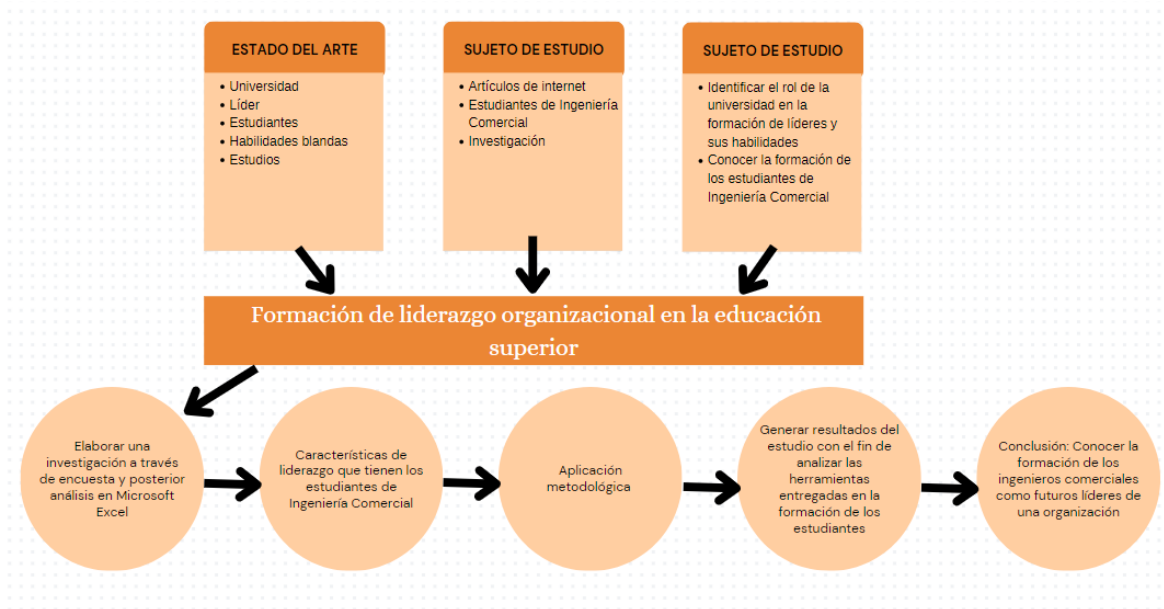
Luego del estudio realizado anteriormente, se determinó el sujeto de estudio como el líder, en la que se definieron sus características y habilidades, cuya información se obtuvo de artículos, textos o informes obtenidos en la web. Como se mencionó, se estudiará la formación del líder, para esta investigación se necesitan conocer las características que tienen los estudiantes para ejercer este rol, por ende, se consideran a los alumnos de ingeniería comercial, cuyo perfil profesional está basado en aquella persona que ejerce liderazgo en una organización. Para ello, se busca conocer las habilidades blandas que poseen y las herramientas que les ha entregado la universidad para ejercer en este cargo organizacional.

Finalmente, se consideran los objetivos que se buscan obtener con la investigación, el cual, tiene fin de identificar el rol que tiene la universidad en la formación de las habilidades, con enfoque en las habilidades blandas del estudiante, que fueron determinaran anteriormente en las características que debe tener el líder (definidas en el sujeto de estudio), así también se busca conocer el estado de preparación que han tenido los estudiantes de ingeniería comercial, con el fin de conocer el grado en el que se encuentran para ejercer dicho rol en la organización.

Dado lo anterior, para llevar a cabo la investigación, se decide elaborar una investigación de enfoque cualitativo a través de una encuesta y una investigación cuantitativa, cuyo fin es para analizar las características de liderazgo que poseen los estudiantes de ingeniería comercial de la UTFSM, dando como resultados el análisis de las herramientas que son entregadas por la universidad para la formación de los estudiantes enfocados en este rol. Para finalizar se concluye si la formación de los ingenieros comerciales es la adecuada para que ejerzan como futuros lideres en la organización.

La siguiente imagen es una representación gráfica del marco teórico que abarca a la investigación.

Ilustración 1. Diagrama Marco teórico



Fuente: Elaboración propia

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

En este capítulo se desarrolla la propuesta metodológica, la cual consiste en seccionar los objetivos específicos a través de ciclos, donde se detalla una descripción y la duración correspondiente. De un total de nueve ciclos, principalmente están basados en la escuela humanista, ya que, el tema de investigación se enfoca en el capital humano y su formación, es decir, buscar las mejores herramientas que puede entregar la universidad para la preparación del líder, considerando tal rol como fundamental para la organización. Así mismo, hay enfoques científicos con el fin de aplicar observación en los estudiantes entregando resultados. Y, por último, la escuela neoclásica se considera el ciclo donde hay observaciones, es decir, contar con las experiencias como aprendizajes obtenidos de las fuentes bibliográficas. En la siguiente tabla se detalla la escuela que pertenece cada ciclo:

Tabla 3. Enfoques de la aplicación metodológica

CICLO	ESCUELA	APLICACIÓN
Ciclo 1: Revisión del apoyo bibliográfico	Escuela humanista	Las lecturas revisadas en este ciclo estaban relacionadas en su mayoría al recurso humano de la organización.
Ciclo 2: Sujeto de estudio	Escuela humanista	El sujeto de estudio es el líder, por ende, es participe del recurso humano, considerado fundamental para que la organización funcione.
Ciclo 3: Desarrollar marco teórico	Escuela humanista	El marco teórico está realizado en torno a las relaciones humanas que debe tener el líder.
Ciclo 4: Diseño de la aplicación metodológica	Escuela humanista	Este ciclo está enfocado en conocer el futuro recurso humano de una organización y a su vez, en cómo mejorarlo.
Ciclo 5: Preparación de una encuesta	Escuela humanista	El diseño de la encuesta es para analizar las características que tienen los estudiantes acerca del líder, es decir, parte del recurso humano que toma decisiones en la empresa.
Ciclo 6: Aplicar la encuesta	Escuela científica	La aplicación de la encuesta se trata en observar y medir las respuestas entregadas por los estudiantes.
Ciclo 7: Resultados de la encuesta	Escuela científica	Los resultados son basados en las observaciones (respuestas) que se realizaron en la encuesta.

Ciclo 8: Resultado final	Escuela científica	La descripción de los resultados se hará en base a lo observado en los ciclos anteriores de la investigación.
Ciclo 9: Conclusiones y recomendaciones	Escuela neoclásica	Se realizarán conclusiones y recomendaciones basadas en las experiencias anteriores.

Antecedentes del Estado del Arte

1. Identificar apoyo bibliográfico en base a estudios realizados hacia la formación del líder en la organización, considerando experiencias, información, sugerencias y teorías del liderazgo.
2. Revisar información bibliográfica sobre el rol que tiene en la universidad en la preparación del alumno para la vida laboral.

Ciclo 1: Revisión del apoyo bibliográfico

Se revisaron 40 lecturas obtenidas de textos disponibles en la web, libros, y artículos de diferentes autores. Los cuales engloban al líder, su formación y el rol universitario, con el fin de conocer la preparación de aquellos que ejercen liderazgo. (ver pág. 19 a 31).

Se sintetizan las principales ideas que se buscan conocer de la formación del líder y el rol de la educación superior en una tabla realizada en formato Excel, la cual cuenta con once preguntas que fueron respondidas a medida que se realizaba cada lectura. Además, se realizaron un set de fichas bibliográficas para los conceptos que se consideraban importantes de cada lectura, estas se encuentran insertadas en anexos.

Tiempo de ejecución: 5 semanas

Descripción y/o caracterización del sujeto de estudio

3. Conocer las características que definen a un líder, su rol en la organización, habilidades principales y otras ideas que favorezcan a la investigación, a través de la búsqueda de bibliografías.
4. Conocer las características que engloban a un ingeniero comercial en su rol de liderazgo, ya sea sus habilidades blandas o experiencias como líder.

Ciclo 2: Sujeto de estudio

Se identifica al sujeto de estudio como el líder, y, en base al apoyo bibliográfico revisado en los ciclos anteriormente mencionados se determinan las características, habilidades y tareas que posee el líder en una organización. (ver pág. 32 y 33).

Tiempo de ejecución: 1 Semana

Marco teórico del Estado del arte

5. Plantear un marco teórico que abarque la formación en liderazgo del ingeniero comercial dentro de la universidad.

Ciclo 3: Desarrollar marco teórico

Se realiza un marco teórico, El cual se explica y se diagraman todas las etapas que tiene la investigación, identificando como marco teórico el conjunto de las variables que constituye el sujeto de estudio, incluye objetivos y estado del arte. (ver pág. 34 y 35).

Tiempo de ejecución: 1 semana

Propuesta metodológica

6. Diseñar los pasos de la aplicación metodológica específica con el fin de establecer los primeros resultados parciales.

Ciclo 4: Diseño de la aplicación metodológica

Se diseña y detalla los pasos siguientes a desarrollar que corresponden a la aplicación metodológica, en la que se utilizara la aplicación de una encuesta para la investigación.

Tiempo de ejecución: 1 semana

Aplicación metodológica

7. Formular una encuesta dirigida a estudiantes de ingeniería comercial, UTFSM, con la finalidad de conocer experiencias, opiniones, y/o perspectivas del rol de la universidad en la formación de los alumnos como líderes.

Ciclo 5: Preparación de una encuesta

Se desarrollará una encuesta por formulario de Google, enfocada a los estudiantes de ingeniería comercial (UTFSM) con el fin de conocer sus experiencias, cualidades que caracterizan al líder y evaluar su preparación como futuros líderes de una organización, luego del diseño se deberá validar la encuesta con la ayuda de un docente experto en el área de recursos humanos.

Tiempo de ejecución: 1 semana

8. Aplicar la encuesta preparada anteriormente, a los alumnos de la universidad que cumplan con los requerimientos del segmento. *debo usar el vocabulario del profesor*

Ciclo 6: Aplicar la encuesta

Como ya fue definido en capítulos anteriores, el segmento a aplicar la encuesta son los estudiantes de ingeniería comercial (UTFSM) de las diferentes generaciones, por lo tanto, se divulgará la encuesta a través de distintos medios, tales como: WhatsApp, Instagram, Facebook y Correo USM.

Tiempo de ejecución: 3 semanas

9. Analizar cualitativa y cuantitativamente los resultados arrojados después de haber cumplido con la cantidad de muestra determinada.
10. Interpretar y describir los resultados obtenidos en el método de análisis mencionado anteriormente.

Ciclo 7: Resultados de la encuesta

Se revisan las respuestas de las encuestas, para ello se utilizarán las herramientas de análisis entregadas por Google, con el fin de analizar si en los datos generados hay tendencias. Además, se utilizarán tablas dinámicas vistos a lo largo del plan de estudios. Finalmente, se describirán los primeros resultados parciales de la metodología aplicada.

Tiempo de ejecución: 1 semanas

Resultados

11. Establecer los resultados finales en base al análisis realizado, verificando si la presente memoria tuvo un proceso eficiente en el desarrollo de su investigación.

Ciclo 8: Resultado final

Se presentan en un solo sistema como un resultado general, todos los resultados parciales obtenidos en los ciclos anteriores de la aplicación metodológica.

Tiempo de ejecución: 1 semana

Conclusiones y recomendaciones

12. Concluir en base a los aportes de los resultados descritos anteriormente.

Ciclo 9: Conclusiones y recomendaciones

Se realizan las conclusiones de la metodología de trabajo, a partir de los resultados obtenidos en el ciclo anterior, y para finalizar, se presentarán las

Tiempo de ejecución: 1 semana

Ilustración 2. Flujo temporal de los diferentes ciclos de la investigación



7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo, se realiza el procedimiento de la aplicación metodológica que consta de dos fases. La primera fase es la aplicación de una encuesta a los estudiantes de Ingeniería Comercial (UTFSM) y en la segunda fase se realiza el análisis correspondiente aplicando herramientas de Microsoft Excel.

La primera fase considera desde el diseño de la encuesta hasta la aplicación de ella. En primer lugar, se determina que la encuesta se segmentará de las siguientes maneras:

- Generación del alumno: En la encuesta se incluyen seis generaciones específicamente desde el 2018 hasta el 2023, que corresponden al año en el que los alumnos ingresaron a la carrera de Ingeniería Comercial.
- Género: Con el propósito de simplificar la segmentación, se consideraron cuatro opciones para responder la pregunta. El estudiante seleccionará aquella alternativa con la que se sienta más identificado. Las opciones son: “género masculino”, “género femenino”, “otro” o “prefiero no decir”.

En segundo lugar, se calcula el tamaño de la muestra, la cual se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula diseñada para poblaciones finitas, de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 * N * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * (1 - p)}$$

Para el cálculo, se consideró un tamaño de la población de 831, el cual, es el número de alumnos que pertenecen a la carrera de Ingeniería Comercial en modalidad diurna en la USM, Valparaíso. Además, se determinó un error del 5% con un 95% de nivel de confianza, y una probabilidad del 50% tanto si el suceso ocurre como si no, resultando 263 personas a encuestar.

La encuesta tiene por objetivo el identificar si los alumnos de Ingeniería Comercial cumplen con las características de liderazgo que se espera del plan de estudios, por ello, se identificarán actividades, habilidades y así también, opiniones enfocadas en el rol que tiene la universidad.

Para una correcta ejecución de la investigación, se elaboró la encuesta a través de la escala de Likert, además, previo a la aplicación de los encuestados, se realizó una validación con un experto en el tema, por ello se modificaron alternativas de las respuestas.

La encuesta diseñada incluye 10 preguntas cerradas o de clasificación, utilizando en esta última cuadrícula de opción múltiple. Con el propósito de formular la pregunta de manera más precisa, se propusieron tres opciones que buscan obtener la misma información. Estas preguntas se encuentran ordenadas en orden de preferencia, como se muestran en la siguiente tabla, destacando que aquellas que tienen un formato “negrita” y “cursiva” en el texto, es la que se utilizó en la encuesta.

Tabla 4. Principales variables de búsquedas a considerar en el diseño de la encuesta

¿Qué quiero saber?	¿Cómo puedo saber lo que quiero saber?	Propuestas de preguntas
¿Los alumnos cumplen con características del sujeto de estudio?	El alumno identifica si ha ejercido un rol de liderazgo en actividades.	1. ¿Usted ha dirigido grupos de tres o más personas para realizar alguna actividad? a. Sí b. No c. Tal vez *Si su respuesta anterior fue “sí”, usted lo aplicó. a. Universidad b. Trabajo c. Familia d. Voluntariado Otro (escriba) 2. ¿Ha participado de actividades que les ha permitido ser líder? a. Sí b. No c. Tal vez 3. ¿Ha sido líder en grupos de trabajo (por ejemplo: trabajos de universidad) A. Sí B. No C. Tal vez
Las actividades que han realizado los estudiantes como líder.	El alumno identifica las actividades específicas ya mencionadas que ha realizado como líder.	1. ¿Usted ha formado parte de la orgánica estudiantil? a. No b. Sí, en el colegio c. Sí, en la universidad 2. ¿Usted ha sido parte de un centro de alumnos? a. No b. Sí, en el colegio c. Sí, en la universidad 3. ¿Usted ha tenido un cargo dentro del centro de alumnos? a. No

		b. Sí, en el colegio c. Sí, en la universidad
¿Los alumnos cumplen con las habilidades del sujeto de estudio?	El alumno identificará las habilidades (ya determinadas) que posee como líder.	1. ¿Con qué habilidades presentes a continuación usted se siente identificado/a? Seleccione. a. Buen comunicador b. Saber escuchar a los demás c. Facilidad para trabajar en equipos de trabajo d. Motivar a los demás e. Innovador f. Capacidad de resolución de conflictos. 2. ¿Con cuál/cuáles de las siguientes habilidades se identifica? a. Buen comunicador b. Saber escuchar a los demás c. Facilidad para trabajar en equipos de trabajo d. Motivar a los demás e. Innovador f. Capacidad de resolución de conflictos 3. ¿Usted se considera con las siguientes habilidades? Seleccione aquellas que piensa que cumple. a. Buen comunicador b. Saber escuchar a los demás c. Facilidad para trabajar en equipos de trabajo d. Motivar a los demás e. Innovador f. Capacidad de resolución de conflictos

Perspectivas que tienen alumnos de sus propias habilidades como líder.	El alumno evaluará sus habilidades de liderazgo.	1. <i>Clasifique en escala del 1 al 5 con la nota que usted cree tener las siguientes habilidades. Siendo el 1 no identificado y el 5 muy identificado</i> a. <i>Buen comunicador</i> b. <i>Saber escuchar a los demás</i> c. <i>Facilidad para trabajar en equipos</i> d. <i>Motivar a los demás</i> e. <i>Innovador</i> f. <i>Capacidad de resolución de conflictos</i> 2. Ordene del 1 al 5, según como usted cree que posee las siguientes habilidades. Siendo el 1 mayor posee y 5 la que menor posee. 3. Según las siguientes calificaciones, ¿Cómo evaluaría su personalidad con las siguientes habilidades? a. Excelente b. Muy bueno c. Bueno d. Insatisfactorio e. Deficiente
El interés de los alumnos en ejercer un rol de liderazgo en la organización.	El alumno identifica a través de una pregunta cerrada su interés por el liderazgo.	1. <i>¿Le gustaría aprender sobre habilidades y características que debe poseer una persona líder en una organización?</i> a. <i>Si</i> b. <i>No</i> c. <i>Tal vez</i>

		2. ¿Le interesa tener un cargo de liderazgo en su futuro trabajo? a. Si b. No c. Tal vez 3. Se visualiza (en un futuro) ejerciendo liderazgo en una organización a. Si b. No c. Tal vez
La perspectiva de los estudiantes con respecto al rol de la Universidad para ejercer liderazgo.	El alumno opina en respuesta cerrada sobre el papel que tiene la universidad para desarrollar las habilidades blandas que posee un líder.	1. <i>¿Usted cree que la universidad debe enfocarse en desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder?</i> <i>A. Si</i> <i>b. No</i> <i>c. Tal vez</i> 2. ¿Usted cree que la universidad le da las herramientas correctas para ejercer liderazgo? a. Si b. No c. Tal vez 3. ¿Cree que la universidad debe mejorar la enseñanza o mejorar las herramientas entregadas para que usted pueda ejercer liderazgo? a. Si b. No c. Tal vez
Tipo de líder está formando la universidad	El alumno se identificará con una de las opciones presentadas, que muestren características de los	1. <i>A continuación, se presentan dos definiciones de tipos de líderes</i> <i>¿Con que tipo de líder se identifica?</i> <i>A. Líder 1</i>

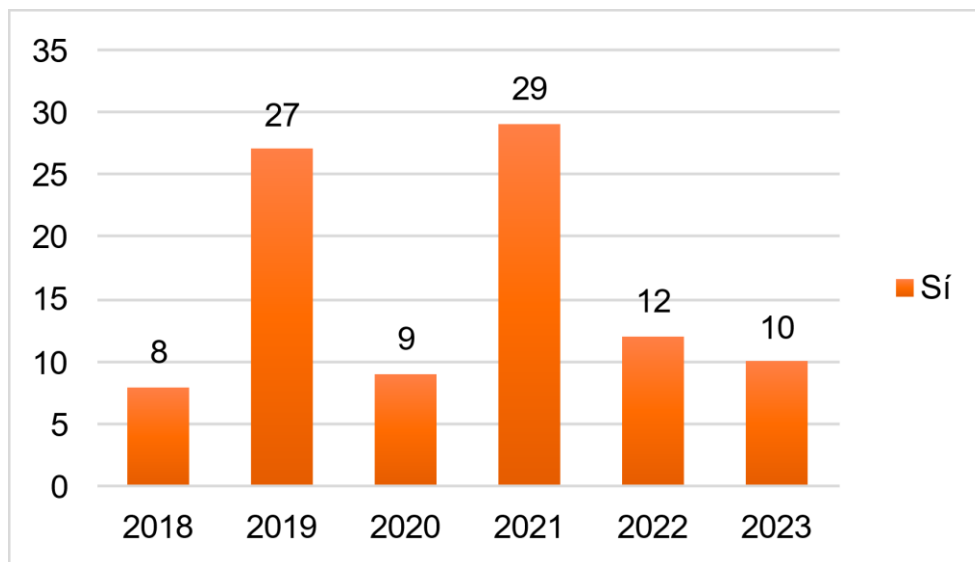
	diferentes tipos de líderes.	B. Líder 2 C. Ninguno 2. ¿Cuáles de las siguientes cualidades incluiría para ser líder? - Estricto - Honesto - Creativo - Paciencia - Competitivo - Unión con el grupo - Optimista - Seriedad 3. ¿Con que grupo de cualidades se identifica más? - Eficaz, ser admirado. - Realizar cosas increíbles, ser competitivo, destacar sobre los demás. - Pedir opiniones, que todo el grupo este en la misma línea. - Preocupado por el equipo, mantener al equipo unido. - Asumir la responsabilidad y tareas de los demás, motivar y controlar. - Persuasivo, critico, mirada positiva, consultar a los demás.
El rol que ha tenido la universidad en la formación de habilidades blandas	Los alumnos opinan sobre la importancia que le da la universidad a la formación de habilidades blandas.	1. ¿Usted cree que la universidad le ha ayudado a desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder? A. Si

		B. No C. Tal vez 2. ¿Cree que los ramos que ha tenido hasta el momento desarrollan sus habilidades para ser un futuro líder? A. Si B. No C. Tal vez 3. ¿Usted cree que los trabajos en equipo de los ramos le han ayudado a ejercer liderazgo? A. Si B. No C. Tal vez
Identificar si el plan de estudios de ingeniería comercial prepara para la formación de líderes.	Los alumnos identificarán si se sienten preparados para ejercer liderazgo.	1. <i>¿Cree que el plan de estudios de ingeniería comercial contribuye para que usted tome un rol de líder en la organización?</i> A. Si B. No C. Tal vez 2. ¿Usted cree que está preparado para ejercer liderazgo en una organización? A. Si B. No C. Tal vez 3. ¿Usted cree que el plan de estudios de ingeniería comercial es adecuado para que usted se desempeñe en el liderazgo? A. Si B. No C. Tal vez

7.1 RESULTADOS PARCIALES

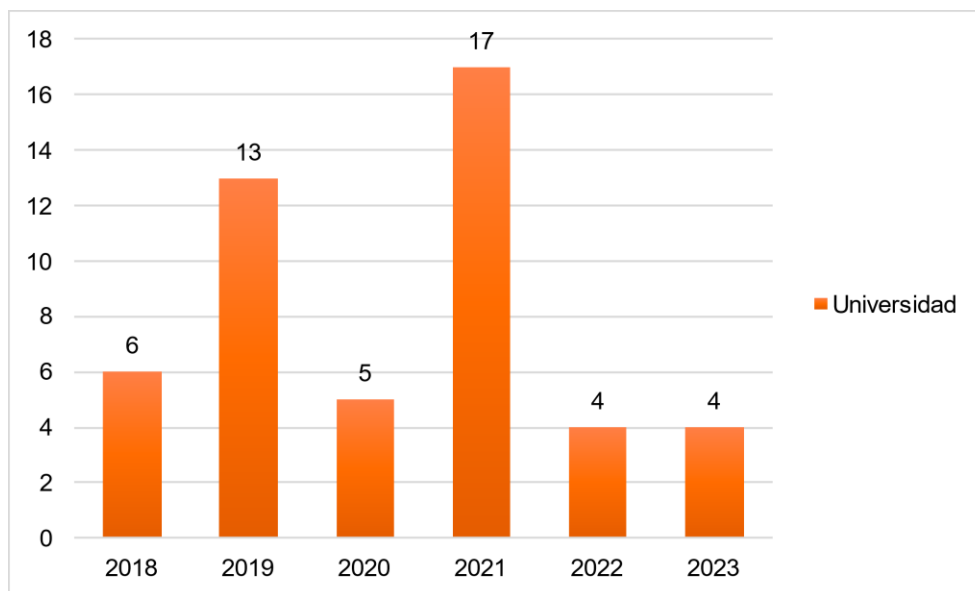
Luego de la aplicación de la metodología, comienza la segunda fase, la cual consiste en analizar cada pregunta utilizando tablas dinámicas de Microsoft Excel. A continuación, se muestran los resultados parciales que se obtuvieron de los gráficos realizados en base a las respuestas de los alumnos.

Gráfico 1: ¿Usted ha dirigido grupos de tres o más personas para realizar alguna actividad?



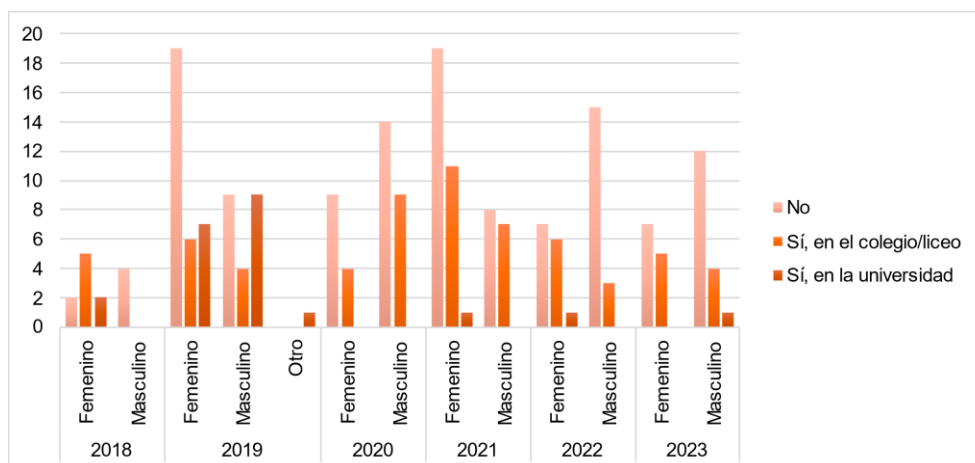
El gráfico representa la cantidad de personas que respondieron "Sí" a la pregunta. Cabe destacar que, solo considera al género con el que menor porcentaje ha dirigido, es decir, el género femenino, con una diferencia del 1,3% menos que el género masculino. Por lo tanto, desde aquellas personas encuestadas que se identifican con el género femenino, la mayor cantidad de las alumnas que consideran que han dirigido grupos mínimo de tres personas corresponde a la generación 2021 con el 94%, por el contrario, la generación 2020 es la que tiene menor cantidad de mujeres liderando.

Gráfico 2: Si su respuesta anterior fue "Sí". Indique donde aplicó ese liderazgo



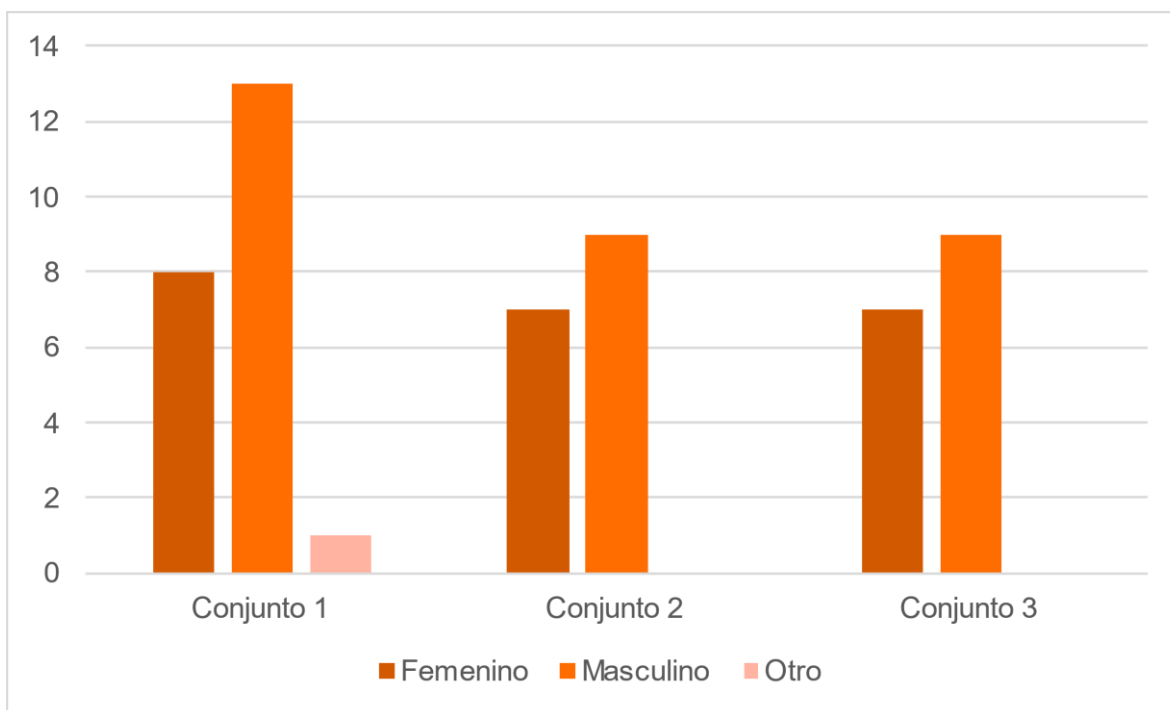
En base a la pregunta anterior, 49 mujeres han liderado grupo solo dentro de la universidad, donde el 35% corresponde a la generación 2021. Sin embargo, las alumnas que ingresaron a la carrera entre el 2022 y 2023 son aquellas empatan en cantidad de mujeres que menos han liderado en la universidad.

Gráfico 3: ¿Usted ha formado parte de una orgánica estudiantil (centro de alumnos)?



El 63% del género masculino no ha pertenecido al centro de alumnos, por otro lado, el 57% del género femenino no ha participado de esta orgánica estudiantil. Considerando la generación más participativa, son aquellos que ingresaron en el 2018 con un 54% de los participantes que pertenecen a la generación mencionada.

Gráfico 4: ¿Con qué habilidades presentes a continuación usted se siente identificado/a? Seleccione.



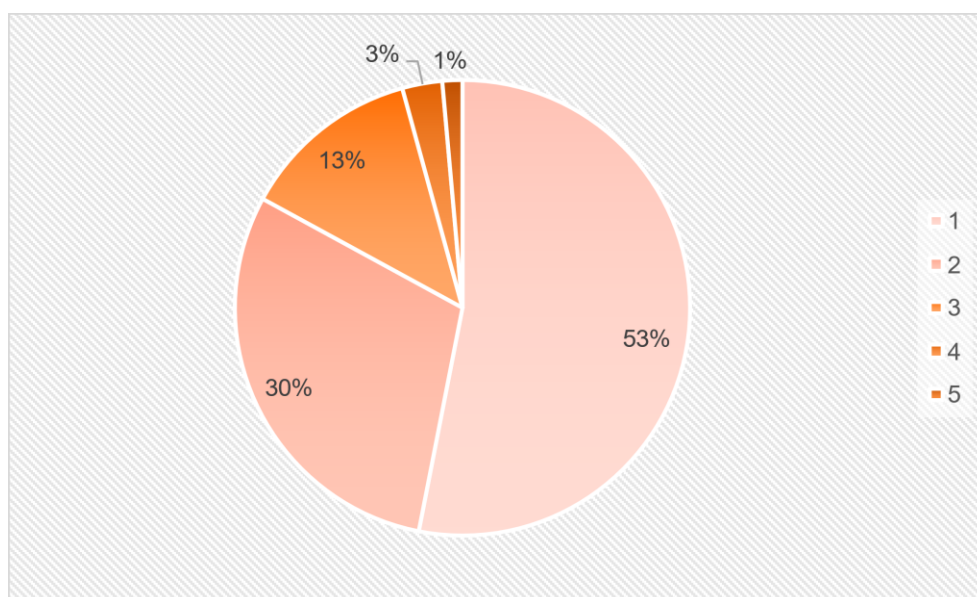
Con el 10% aproximadamente, el conjunto 1 pertenece a la mayor selección por parte de estudiantes, cuyo conjunto de habilidades es: Comunicador, Escuchar a los demás, Adaptabilidad para trabajar en equipos, Motivar a los demás, Innovador/a, Capacidad de resolución de conflictos (*Conjunto 1*) con una diferencia de un 2,8% de los demás conjuntos de habilidades (*Conjunto 2 y conjunto 3*).

Conjunto 1: Buen comunicador, Escuchar a los demás, Adaptabilidad para trabajar en equipos, Motivar a los demás, Innovador/a, Capacidad de resolución de conflictos.

Conjunto 2: Buen comunicador, Escuchar a los demás, Adaptabilidad para trabajar en equipos, Motivar a los demás, Capacidad de resolución de conflictos.

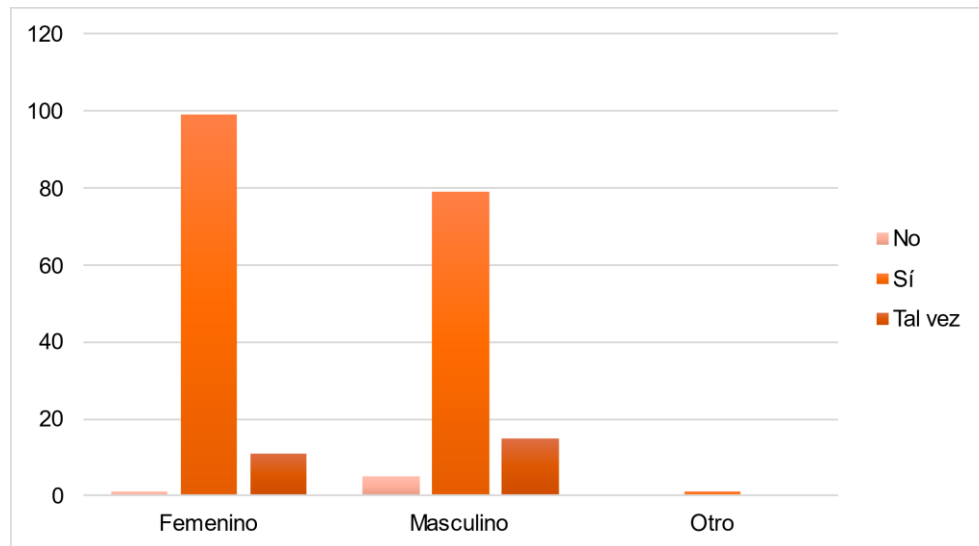
Conjunto 3: Buen comunicador, Escuchar a los demás, Adaptabilidad para trabajar en equipos, Capacidad de resolución de conflictos.

Gráfico 5: Clasifique en escala del 1 al 5 con la nota que usted cree tener las siguientes habilidades, **siendo el 1 no identificado y el 5 muy identificado.**
Saber escuchar a los demás



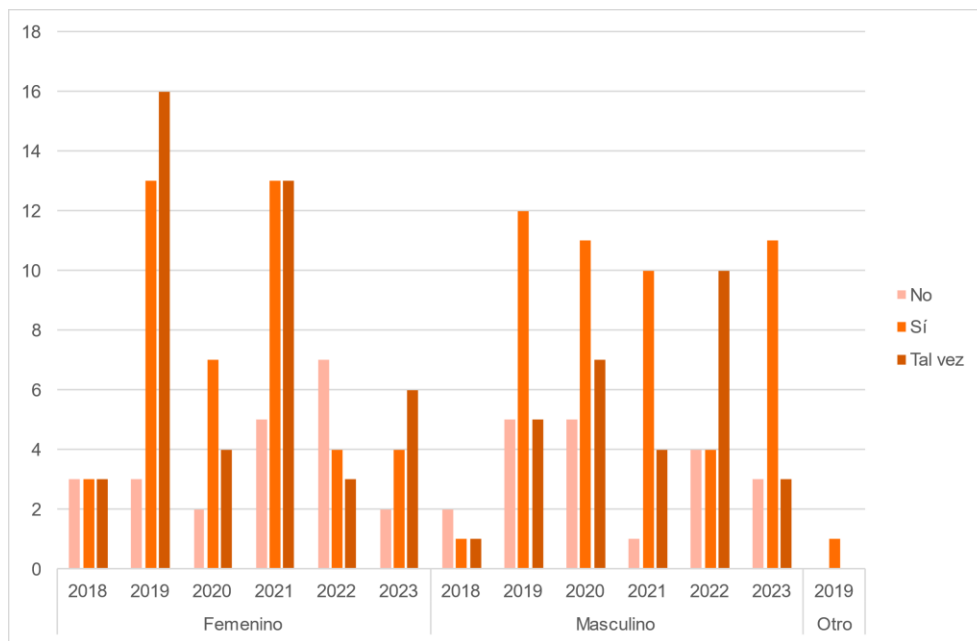
El 53% de los estudiantes de Ingeniería Comercial se siente muy identificado con la habilidad de saber escuchar a los demás, siendo la que más predomina en los alumnos, con una diferencia del 17% de la segunda habilidad más identificada, la cual corresponde a la adaptabilidad para trabajar en equipos.

Gráfico 6: ¿Le gustaría aprender sobre las habilidades que debe poseer un líder en una organización?



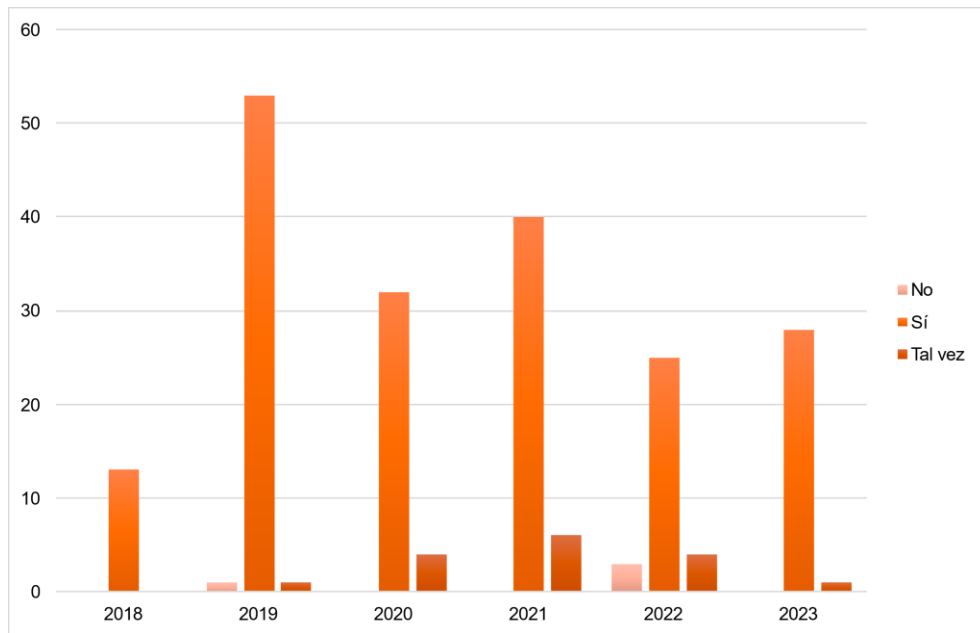
Al 85% de los alumnos le gustaría aprender las habilidades, de los cuales, aquellas que pertenecen al género femenino y a la generación de ingreso 2020 se encuentra un mayor porcentaje de que si les gustaría obtener estos conocimientos, por otro lado, del género masculino hay mayores interesados en la generación 2019, mientras tanto la persona que se identifica con otro de los géneros mencionados anteriormente si se encuentra interesada en aprender.

Gráfico 7: ¿Usted cree que la universidad le ha ayudado a desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder?



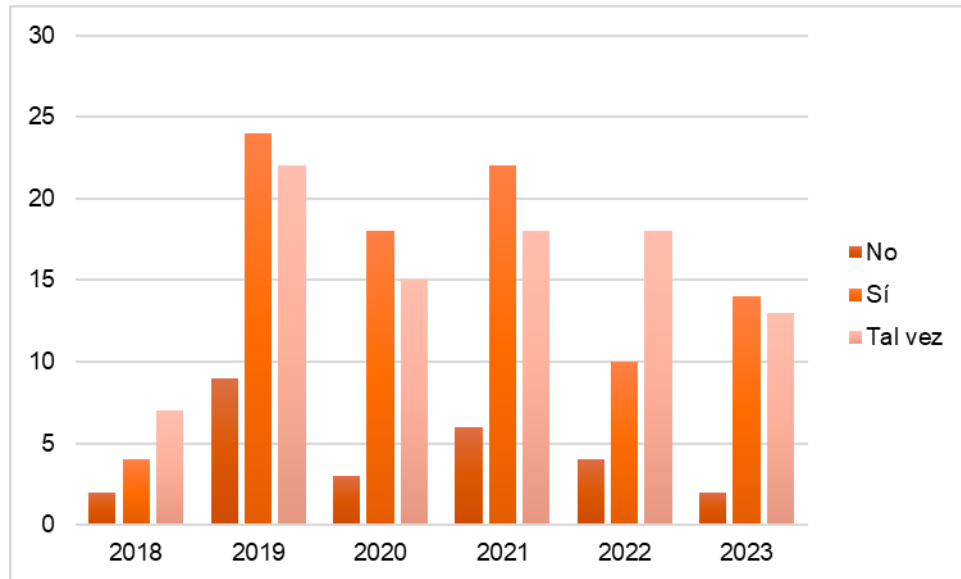
El 20% del género femenino y el 20% del género masculino consideran que la universidad no les ha sido útil para desarrollar sus habilidades blandas. En cuanto a las generaciones que mayor tuvieron cantidad de personas que consideraron “No” a la pregunta, del género femenino fueron el 2022 y del género masculino 2019 y 2020.

Gráfico 8: ¿Usted cree que la universidad debe enfocarse en desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder?



Las tres opciones de género concuerdan con que la universidad debe tener un papel en el desarrollo de las habilidades blandas, con un alto porcentaje del 93% del género femenino, un 88% para el género masculino y 100% para aquella persona que no se identifica con los géneros mencionados anteriormente. Cabe destacar que el 100% de los participantes de la generación 2018 respondieron “Sí” a la pregunta.

Gráfico 9: ¿Cree que el plan de estudios de Ingeniería Comercial contribuye para que usted tome un rol de líder en la organización?

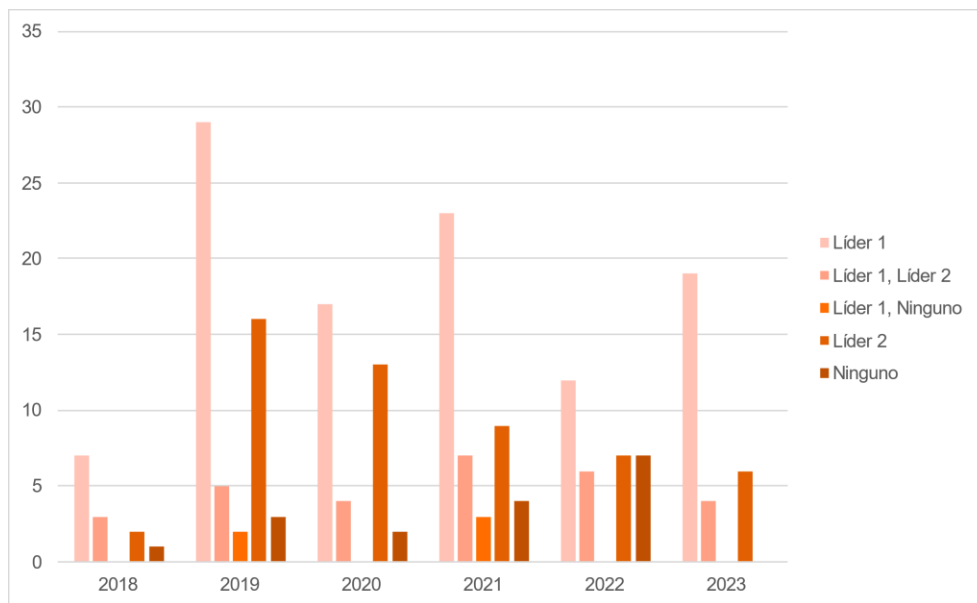


Tanto para el género masculino, femenino y otro, predomina la opción “Tal vez” en un 46%, 41% y 100% respectivamente. Cabe destacar que la generación 2019 es que la que mayor porcentaje de alumnos tiene con la respuesta “No” con un 17%, seguida de un 15% de la generación 2018.

Gráfico 10: A continuación, se presentan dos definiciones de tipos de líderes:

- **Líder 1:** Se preocupa por todo el grupo. Siempre quiere el bien de todos los integrantes del grupo. La tarea más importante de este tipo de líder no es la de dar órdenes sino la de mantener al grupo unido.
- **Líder 2:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

¿Con qué tipo de líder se identifica?



El 66% de los estudiantes de la generación 2023, indican que se sienten identificados solo con el líder 1, por el contrario, un 36% de los estudiantes se consideran que cumplen características solo del líder 2.

Tabla 5. Recopilación de resultados parciales

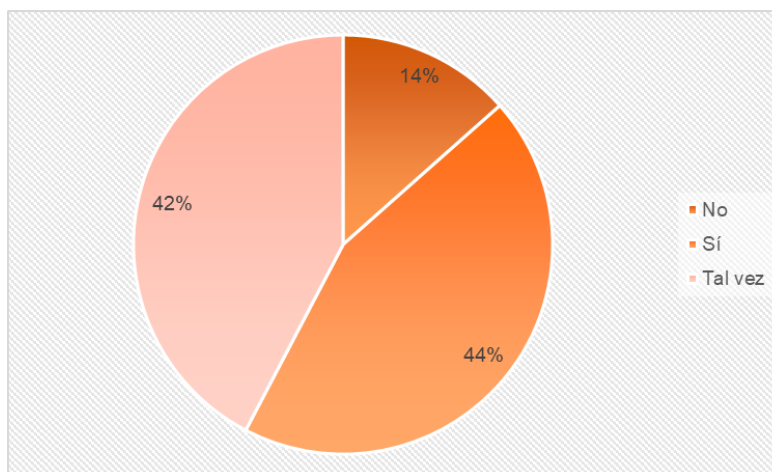
Búsqueda	Evaluación parcial
¿Usted ha dirigido grupos de tres o más personas para realizar alguna actividad?	El gráfico representa la cantidad de personas que respondieron “Sí” a la pregunta. Cabe destacar que, solo considera al género con el que menor porcentaje ha dirigido, es decir, el género femenino, con una diferencia del 1,3% menos que el género masculino. Por lo tanto, desde aquellas personas encuestadas que se identifican con el género femenino, la mayor cantidad de las alumnas que consideran que han dirigido grupos mínimo de tres personas corresponde a la generación 2021 con el 94%, por el contrario, la generación 2020 es la que tiene menor cantidad de mujeres liderando.
Si su respuesta anterior fue "Sí". Indique donde aplicó ese liderazgo	En base a la pregunta anterior, 49 mujeres han liderado grupo solo dentro de la universidad, donde el 35% corresponde a la generación 2021. Sin embargo, las alumnas que ingresaron a la carrera entre el 2022 y 2023 son aquellas empatan en cantidad de mujeres que menos han liderado en la universidad.
¿Usted ha formado parte de una orgánica estudiantil (centro de alumnos)?	El 63% del género masculino no ha pertenecido al centro de alumnos, por otro lado, el 57% del género femenino no ha participado de esta orgánica estudiantil. Considerando la generación más participativa, son aquellos que ingresaron en el 2018 con un 54% de los participantes que pertenecen a la generación mencionada.
¿Con qué habilidades presentes a continuación usted se siente identificado/a? Seleccione.	Con el 10% aproximadamente, el conjunto 1 pertenece a la mayor selección por parte de estudiantes, cuyo conjunto de habilidades es: Comunicador, Escuchar a los demás, Adaptabilidad para trabajar en equipos, Motivar a los demás, Innovador/a, Capacidad de resolución de conflictos (Conjunto 1) con una diferencia de un 2,8% de los demás conjuntos de habilidades (Conjunto 2 y conjunto 3).
Clasifique en escala del 1 al 5 con la nota que usted cree tener las siguientes habilidades, siendo el 1 no identificado y el 5 muy	El 53% de los estudiantes de Ingeniería Comercial se siente muy identificado con la habilidad de saber escuchar a los demás, siendo la que más predomina en los alumnos, con una diferencia del 17% de la segunda habilidad más

identificado. Saber escuchar a los demás	identificada, la cual corresponde a la adaptabilidad para trabajar en equipos.
<i>¿Le gustaría aprender sobre las habilidades que debe poseer un líder en una organización?</i>	Al 85% de los alumnos le gustaría aprender las habilidades, de los cuales, aquellas que pertenecen al género femenino y a la generación de ingreso 2020 se encuentra un mayor porcentaje de que si les gustaría obtener estos conocimientos, por otro lado, del género masculino hay mayores interesados en la generación 2019, mientras tanto la persona que se identifica con otro de los géneros mencionados anteriormente si se encuentra interesada en aprender.
<i>¿Usted cree que la universidad le ha ayudado a desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder?</i>	El 20% del género femenino y el 20% del género masculino consideran que la universidad no les ha sido útil para desarrollar sus habilidades blandas. En cuanto a las generaciones que mayor tuvieron cantidad de personas que consideraron “No” a la pregunta, del género femenino fueron el 2022 y del género masculino 2019 y 2020.
<i>¿Usted cree que la universidad debe enfocarse en desarrollar habilidades blandas para que usted pueda ejercer como líder?</i>	Las tres opciones de género concuerdan con que la universidad debe tener un papel en el desarrollo de las habilidades blandas, con un alto porcentaje del 93% del género femenino, un 88% para el género masculino y 100% para aquella persona que no se identifica con los géneros mencionados anteriormente. Cabe destacar que el 100% de los participantes de la generación 2018 respondieron “Si” a la pregunta.
<i>¿Cree que el plan de estudios de Ingeniería Comercial contribuye para que usted tome un rol de líder en la organización?</i>	Tanto para el género masculino, femenino y otro, predomina la opción “Tal vez” en un 46%, 41% y 100% respectivamente. Cabe destacar que la generación 2019 es que la que mayor porcentaje de alumnos tiene con la respuesta “No” con un 17%, seguida de un 15% de la generación 2018.
<i>A continuación, se presentan dos definiciones de tipos de líderes: ¿Con qué tipo de líder se identifica?</i>	El 66% de los estudiantes de la generación 2023, indican que se sienten identificados solo con el líder 1, por el contrario, un 36% de los estudiantes se consideran que cumplen características solo del líder 2.

8. RESULTADO FINAL

La investigación demostró que, en proporción al número de participantes encuestados, los hombres tienen mayor experiencia en liderazgo. Es importante señalar que este liderazgo se manifiesta tanto en el ámbito masculino como femenino dentro de la universidad. No obstante, resulta notable que, en el caso de las mujeres cuyas generaciones pertenecen a los años más recientes de ingreso a la carrera (2022 y 2023) son quienes menos han liderado dentro de la institución. Por ello se determina, que los primeros ramos del plan de estudios, no promueve el liderazgo en los estudiantes, ya que solo han cursado la asignatura “Administración de empresas” y “Legislación empresarial” siendo ambas materias vinculadas al área de administración. Sin embargo, hay tres ramos adicionales que pertenecen al área mencionada, cuyos cursos se centran en el estudio del capital humano y liderazgo, pero pertenecen a los dos últimos años de la carrera universitaria, aun así, un 42% de los estudiantes que corresponden a los últimos años han respondido con un “tal vez” en que el plan de estudios contribuye a la formación de liderazgo. (Esta estadística incluye las generaciones de ingreso 2018, 2019 y 2020)

Gráfico 11: Porcentajes de estudiantes de cuarto año, quinto año y egresados que responden a la pregunta del gráfico 9.



El líder posee diferentes habilidades, y los estudiantes de Ingeniería Comercial se sienten identificados con algunas de ellas, siendo la que más destaca entre los alumnos la habilidad de escuchar a los demás. Esta habilidad promueve la formación de los futuros profesionales en su mayoría con características de un líder que cuida al equipo de trabajo, es decir, de un líder proactivo más que de un líder autócrata.

Cabe destacar que las generaciones de ingreso más antiguas son aquellas con mayor experiencia ejerciendo liderazgo, es por ello, que los alumnos de las antiguas generaciones avalan a un desarrollo del rol de la universidad para contribuir la formación en el área del liderazgo.

9. CONCLUSIONES

Analizar la formación de liderazgo en el Ingeniero Comercial a estudiantes de la Universidad Técnica Federico Santa María desde los ingresados en el 2023 hasta egresados en el mismo año, a través de un análisis en base a la realización de encuestas, con la finalidad de contribuir en el proceso de formación y, en consecuencia, mejorar las herramientas dadas en el transcurso del aprendizaje.

El tema de investigación es importante para una organización, dado que el capital humano requiere de un liderazgo efectivo para el desempeño de sus actividades diarias. Aunque se espera que un ingeniero comercial tenga un perfil profesional con las características necesarias que le permitan ejercer liderazgo, no se garantiza que lo implementará de manera adecuada, pues la formación también depende de las experiencias que cumpla en los cargos como colaborador y también de otras actividades extracurriculares que le permitan formar estas habilidades.

En la formación de un ingeniero comercial de la USM, los cursos iniciales del plan de estudios no fomentan el desarrollo de habilidades de liderazgo, pues el curso específicamente se realiza de manera teórica, además, los resultados arrojados determinaron que a los estudiantes les interesaría adquirir las habilidades de un líder.

Además, la encuesta aplicada a los estudiantes demostró lo que diferentes autores planteaban acerca del rol de la universidad. Es decir, que la institución debe desarrollar las habilidades tanto técnicas como interpersonales en la formación de líderes, por lo tanto, se concluye que se dió una respuesta a la problemática en la formación de líderes.

Cabe destacar que el objetivo del trabajo fue parcialmente logrado, debido a que no se alcanzó la cantidad de encuestados, a pesar de haber aplicado varios métodos de difusión que fueron definidos antes de empezar a encuestar. Tales métodos incluyeron en enviar la encuesta a través de WhatsApp, su publicación en redes sociales (Instagram y Facebook), la distribución de folletos fuera de las clases de ingeniería comercial y también la colaboración con los docentes de la carrera universitaria para divulgar la encuesta en sus clases. Y, en cuanto a los objetivos específicos establecidos, estos fueron cumplidos en su totalidad, pues se realizaron los doce objetivos a lo largo de este trabajo.

Por otra parte, del segundo capítulo de los objetivos, se concluye que no es necesario establecer un gran número de objetivos, siempre y cuando, estos sirvan como guía y se vayan cumpliendo progresivamente. Por ello, es importante definirlos de manera precisa desde el inicio, ya que estos servirán a lo largo de toda la investigación. Así también, la definición de los límites del estudio en el tercer

capítulo, el cual aborda los alcances, estos permitirán llevar una especificación del público objetivo a trabajar en la metodología.

En cuanto a la revisión del apoyo bibliográfico se considera que varias lecturas pueden realizar un diferente aporte a la investigación. Es importante realizar este paso detalladamente, para comprender el contenido leído, pues esto facilitará la contextualización del tema de memoria, el enriquecimiento de conocimiento y el considerar otros puntos de vista para la investigación, la cual contribuye a una correcta aplicación metodológica, la cual determinará los resultados del objetivo determinado.

En síntesis, es fundamental desde el principio definir los detalles de la investigación, para simplificar cada progreso del estudio, sin embargo, estos pueden ser modificados a lo largo del trabajo al incluir más perspectivas y conocimientos. Sin embargo, hay que considerar la planificación para respetar con los tiempos determinados.

10. RECOMENDACIONES APLICADAS

En primer lugar, se considera que la formación del capital humano evoluciona a lo largo de las experiencias, conocimientos técnicos y habilidades adquiridas. Cada persona tiene la capacidad para desarrollar estas habilidades. Es por ello, que junto al rol que debe cumplir la educación superior de entregar herramientas para formar profesionales, se sugiere que la universidad desempeñe un papel activo en el desarrollo de estas habilidades, para así, poder ejercer, cumplir con el perfil profesional y ofrecer un liderazgo efectivo a la organización.

Por ello, enfatizar en los ramos de liderazgo que tengan un enfoque simulativo donde los alumnos puedan practicar y simular el rol de dirigir este rol, para obtener conocimientos cuando se enfrenten a situaciones de liderazgo en el ámbito laboral. Sin embargo, este liderazgo dependerá de los cargos que asuman a lo largo de su vida profesional. Por eso es importante tener actividades extracurriculares para ir desarrollando las competencias adicionales requeridas por las organizaciones.

En segundo lugar, con el propósito de mejorar el uso de la aplicación metodológica se propone que el diseño de la encuesta se limite en respuestas que solo tengan para seleccionar una opción. Esto ayuda especialmente si la herramienta de análisis a utilizar será Microsoft Excel. El utilizar solo preguntas de opción única como respuesta, simplificará el proceso de generación de tablas dinámicas y mejorará la usabilidad del sistema. Además, se considera importante, tener en cuenta que los medios digitales no son los únicos elementos para la difusión de la encuesta, estos pueden funcionar como complemento, pero hay que enfocarse en buscar al público objetivo de manera presencial para asegurar su participación.

11. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA

- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- Aicad Business School. (30 de Octubre de 2020).
- Arreola Rivera, R., González García, E., & Castillo Serrano, J. (s.f.). *LIDERAZGO Y LA ORGANIZACIÓN*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional . (2023). *Psicologia Escolar e Educacional*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMn7nqc/>
- Azkue, I. d. (Septiembre de 2023). *Organizaciones*. Obtenido de <https://humanidades.com/organizaciones/>
- Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D. R., & Torres Castro, U. E. (2011).
- Bolívar, A. (2010). Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>
- Carrasco, I. (18 de Diciembre de 2013). Obtenido de <https://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2013/12/los-desafios-del-liderazgo.html>
- Castaño Garzón, Y. L., Forero Pachón, L. N., & Aguirre, B. A. (2021). Obtenido de <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/viewFile/376/481>
- Castillo Claire, V., Yahuita Quisbert, J., & Garabito Lizeca, R. (2006). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762006000100015
- Castrillón Velásquez, D. A. (2011). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762011000200003&script=sci_arttext
- Contreras, F. (2008). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2010). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982010000100006&script=sci_arttext
- Contreras, M. E. (2010). Obtenido de http://teoriaycomorg sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2020/06/Apuntes_sobre_liderazgo.pdf
- Cortés, N. (24 de Febrero de 2023). *NinjaExcel*. Obtenido de <https://www.ninjaexcel.com/gestion-de-personas/capital-humano-que-es/>
- Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (2003). Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/3071/2843>
- Departamento de Ingeniería Comercial. (31 de Enero de 2023). Obtenido de <https://comercial.usm.cl/noticias/el-departamento-de-ingenieria-comercial-destaca-por-obtener-la-mayor-cantidad-de-seleccionados-2023-en-la-usm/>

- Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica. (2023). Obtenido de [https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp#:~:text=Competencia%20son%20aquellos%20factores%20que,valores%2C%20rasgos%2C%20etc.\)](https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp#:~:text=Competencia%20son%20aquellos%20factores%20que,valores%2C%20rasgos%2C%20etc.))
- Duran Castro, J. (1989).
- Escuela Europea de Excelencia. (28 de Agosto de 2015). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Fuentes Rodríguez, Y., Barrientos Monsalve, E. J., & Antuny Pabón, J. (2021).
- Fuentes, G., Moreno Murcia, L., Rincón Tellez, D., & Silva Garcia, M. (2021). Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000400049
- García, S. (8 de Julio de 2021). *Instituto para el Futuro de la Educación*. Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/inteligencia-emocional/>
- Goleman, D. (29 de Enero de 1999). Obtenido de <https://arbodev.com/wp-content/uploads/2012/10/lider-1.pdf>
- González López, M. R. (2019). Obtenido de <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2020/01/Gonz%C3%A1lez-La-arquitectura-del-liderazgo.pdf>
- González, N., & Rada, N. (2017).
- Hutchinson Heath, S. M. (s.f.). Obtenido de <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2023). *Instituto Nacional de Educacion Tecnologica*. Obtenido de <https://www.inet.edu.ar/index.php/niveles-educativos/formacion-profesional/>
- Kotter, J. (Noviembre de 2005). *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- López Martínez, J. L. (2017-2018). *El rol de líder y su influencia en la organización*. TRABAJO FIN DE GRADO , UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ .
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación1*. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. CENGAGE Learning.
- Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra Triadú, J. (25 de agosto de 2018). Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/144/111>
- Ministerio de Educación. (2023). *MiFuturo*. Obtenido de <https://www.mifuturo.cl/buscador-de-empleabilidad-e-ingresos/>
- National Minority Aids Council. (s.f.). *DESARROLLO DE LIDERAZGO*.

- Navarro, S. (2012). Obtenido de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/voces-pucp/rol-universidad-no-solo-formativa-tambien-transformativa/>
- Ortega Santos, C. E., Febles Rodríguez, J. P., & Estrada Sentí, V. (2016). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142016000200003&script=sci_arttext&tlng=en
- Ortega, C. (2023). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-cuantitativo/>
- Pacheco, R. (junio de 2005).
- Páez Gómez, F. H. (2013). *SER LIDER ES SOLO CUESTIÓN DE ACTITUD*. Bogotá.
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Suma de Negocios. ELSERVIER. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A., López Núñez, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo Martín, R. (2012). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130838006>
- Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirriman, C., Bernasconi, A., & Viancos, P. (2018). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781011>
- Petrone, P. (2020). *Revista Colombiana de Cirugía*.
- Real Academia Española. (2023). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/rol>
- Reyes, I. C. (2021). *CognosOnline*. Obtenido de <https://cognosonline.com/cl/blog-cl/habilidades-blandas/>
- Rodríguez, E. (2009). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442009001100013#:~:text=Dichos%20roles%20son%20la%20formaci%C3%B3n,equidad%20y%20al%20desarrollo%20territorial.)
- Rugarcía, A. (2000). Obtenido de https://ingenierias.uanl.mx/anteriores/8/pdf/8_Armando_Rugarcia_La_formacion_de.pdf
- Suárez Guzmán, J., Pacheco Suárez, Y., & Alfonso Alemán, J. (agosto de 2018). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000200011&script=sci_arttext&tlng=en
- Teles, L., Alves Corrêa, D., Guillian, A. C., Oste Graziano, G., & Rueda Elias Spers, V. (24 de junio de 2010). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87714453008>
- Tribunal Superior de Justicia. (2018). Ciudad de México.
- Vallaes, F. (s.f.). *PORTAL DE ASUNTOS PÚBLICOS DE LA PUCP*. Obtenido de https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11974/responsabilidad_social_Vallaes.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Velásquez, A. (2007). *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

- Zapata, M. L. (2014). Obtenido de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13257/ensayo%20de%20grado%20PDF.pdf;sequence=1>
- Zepeda Hurtado, M. E., Cardoso Espinosa, E. O., & Rey Benguría, C. (2019).
- Zunni, J. L. (11 de Noviembre de 2022). *Ecofin Business Schools Group*. Obtenido de
<https://ecofin.es/desafios-actuales-del-liderazgo/>

12. ANEXOS

Anexo 1: Fichas bibliométricas

Título	¿Qué define a un líder?
Referencia bibliográfica	Goleman, D.
Palabras claves	Inteligencia emocional.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ El cociente intelectual y las habilidades técnicas son importantes como puntos de partida. ❖ El intelecto era un motor de desempeño sobresaliente (...) la inteligencia emocional resultó tener el doble de importancia que los demás (Goleman, 1999). ❖ Cuanto más alto el rango de la persona, su efectividad se debía con mayor frecuencia a sus capacidades de inteligencia emocional. ❖ El cociente intelectual y las habilidades técnicas son importantes para un fuerte liderazgo, pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. ❖ Gran cantidad de programas de entrenamiento que pretenden construir habilidades de liderazgo, incluyendo inteligencia emocional, son una pérdida de tiempo y dinero (...) se enfocan en el área equivocada del cerebro. (Goleman, 1999) ❖ Aprender haciendo.
Aporte específico	Contrapropuesta (perspectiva universitaria): define que la inteligencia emocional se trabaja con la experiencia, no con un manual.

Título	La arquitectura del liderazgo: ¿El liderazgo nace, se hace o se estructura?
Referencia bibliográfica	González, M.
Palabras claves	Jerarquías, teorías de liderazgo, estructura.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Según Meindl y Ehrlich, (1987) la teoría del romance del liderazgo lo que cuenta no es tanto la característica que tenga un líder sino la que los seguidores le atribuyan. ❖ El requisito de primer orden para un líder es el conocimiento que puede ser adquirido por un gerente a lo largo de su carrera y su paso por una jerarquía. Se pueden aprender ciertos comportamientos para mejorar la capacidad de liderazgo como señalan las <i>teorías conductuales</i>. (González López, 2019) ❖ La formación de liderazgo debería ser para todos en la estructura (González López, 2019). ❖ Para Ralph Stogdill y Bernard Bass, el liderazgo consiste en crear, diseñar e iniciar una estructura para organizar las expectativas de los seguidores con respecto a la organización y las motivaciones, metas, papeles, interacciones y relaciones entre sus miembros. (González López, 2019) ❖ De acuerdo con las características de los seguidores se requerirán distintos rasgos de personalidad para que el liderazgo sea efectivo. (González López, 2019) ❖ Líder consiste en diseñar y estructurar la organización en general: cómo dividir y coordinar el trabajo, cuáles funciones desempeña cada posición en la estructura, cuáles objetivos y metas se persiguen, y cómo organizar los recursos para alcanzarlos. Para una ejecución exitosa de la estrategia, los impulsores más importantes son el diseño de los derechos de decisión. ❖ Las características dependen de la sociedad en la que se desenvuelve.
Aporte específico	Definir y orientar.

Título	¿Un líder nace o se hace?
Referencia bibliográfica	Tribunal Superior de Justicia, Oficialía mayor, Recursos Humanos (TSJCDFMX)
Palabras claves	Tipos de liderazgo, habilidades del líder, los cuatro acuerdos.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Liderazgo: se le denomina así al conjunto de habilidades que debe poseer una persona para moldear e influir en la manera de pensar o actuar de quienes lo rodean. (Tribunal Superior de Justicia, 2018) ❖ Las habilidades innatas ayudan al desarrollo de un líder, pero a veces la formación que una persona va adquiriendo y la experiencia que va acumulando favorece el tipo de liderazgo. (Tribunal Superior de Justicia, 2018)
Aporte específico	Definir liderazgo y tipos de liderazgo.

Título	La formación de líderes en la universidad
Referencia bibliográfica	Rugarcía, A.
Palabras claves	Formación, habilidades, desarrollo, práctica, líder.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Las propuestas para formar al líder o no existen o pueden ser contradictorias. ❖ Nombra a Bernard Tapie que define al líder como “aquel que acepta tomar a su cargo no solo sus propios problemas, (...) sino también los planteados por los demás”. ❖ Las cualidades del líder que se mencionan son demasiado abstractas o generales, es decir, no se pueden llevar a la práctica, no se pueden enseñar (...) todas estas expresiones sobre las cualidades de un líder (...) no sirven para la educación. (Rugarcía, 2000) ❖ Se describen los conocimientos, habilidades y actitudes que se sugiere promover en alumnos de ingeniería: 1. Conocimientos: Un líder debe estar equipado con conceptos culturales, profesionales y empresariales básicos y amplios. Conceptos fundamentales con la computación, energía, ecología, satélites, televisión, psicología, sociología, finanzas, otras culturas deben ser comprendidos críticamente. Conceptos relativos al producto y a los procesos para producirlo y comercializarlo. 2. Habilidades: creatividad y criticidad. Son desarrollables si se encuentran las actividades o experiencias eficaces para lograrlo (...) se desarrollan con la práctica. 3. Actitudes: Preocupación por los demás, honestidad, preservar el ambiente, responsabilidad, productividad, calidad, adaptabilidad. ❖ Si un alumno aprende (entiende) conocimientos científicos, técnicos teóricos en la universidad, será capaz de aprender otros conocimientos del área que sea su práctica profesional; si un alumno resuelve problemas académicos

	pensando crítica y creativamente, será un mejor resolutor de problemas de cualquier tipo en un futuro; si un alumno aprende a tomar posturas o decisiones en un contexto universitario, tomará mejores posturas o decisiones futuras. (Rugarcía, 2000)
Aporte específico	Definir.

Título	Apuntes sobre liderazgo
Referencia bibliográfica	Contreras, M.
Palabras claves	Teorías del liderazgo, autoridad, liderazgo adaptativo.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Líder suele estar asociado a lo que una persona es. Es decir, las cualidades innatas (atributos personales) o posición (autoridad, rol de responsabilidad) que la persona tiene. Liderazgo, por otra parte, denota algo que la persona hace. (Contreras M. E., 2010) ❖ Menciona una definición de liderazgo por Heifetz y Laurie (2001): “Nos permite comprender por qué tantas personas en posiciones de autoridad no logran liderar: cometen el error clásico de tratar los desafíos de adaptación como si fueran técnicos”. ❖ El trabajo destaca que el desarrollo de la autoridad informal es clave para el ejercicio del liderazgo en contextos adaptativos. (Contreras M. E., 2010)
Aporte específico	Complementar.

Título	Ser líder es solo cuestión de actitud
Referencia bibliográfica	Páez, F.
Palabras claves	Niveles de liderazgo, liderazgo organizacional.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Liderazgo: El conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Páez Gómez, 2013). ❖ Cualquiera puede aprender a ser un líder, lo importante es esforzarse por adquirir y desarrollar las habilidades necesarias reduciendo ambigüedades, siendo justos y positivos, así lo plantea Todd Dewett en su librito negro del liderazgo (Páez Gómez, 2013). ❖ Los líderes son: estrategas (planifican y preparan la organización del futuro), ejecutores (actúan para alcanzar los objetivos), gerentes de talento (guían a los demás mediante la motivación, la comunicación, el aliento y la dirección), desarrolladores de capital humano (cultivan a los futuros líderes) y eficiencia personal (los líderes son decisivos, éticos e inteligentes). (Páez Gómez, 2013) ❖ Considerando la literatura antes descrita, los líderes pueden pasar por varias etapas: aprendizaje, contribuir con los resultados, convertirse en líderes locales y convertirse en líderes globales (en esta etapa toman decisiones, establecen estrategias, hablan en nombre de la compañía y cultivan posibles líderes). (Páez Gómez, 2013) ❖ Aquellos líderes que han logrado dominar más de un estilo tienen el mejor clima laboral y desempeño. Y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo buscando continuamente la mejora continua y aprendiendo de sus experiencias. (Páez Gómez, 2013)
Aporte específico	Definir tipos de líderes.

Título	El liderazgo educativo y su papel en la mejora
Referencia bibliográfica	Bolívar, A.
Palabras claves	Establecimiento, equipos directivos.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Un buen liderazgo en la directiva hace que los alumnos tengan mejor desempeño y mejor educación. ❖ ¿Cómo puede afectar el liderazgo a una organización? ❖ La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. (Bolívar, 2010) ❖ Las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio. (Bolívar, 2010) ❖ Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. (Bolívar, 2010) ❖ Los resultados de los alumnos (..) (cognitivos, afectivos, conducta social), dependen, en primer lugar, como variable mediadora, de las condiciones del trabajo docente, cuyo impacto en el aprendizaje se verá moderado por otras variables. (Bolívar, 2010) ❖ Por tanto, los líderes escolares con éxito mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, por lo tanto, de manera indirecta, los resultados de los alumnos, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado para el liderazgo. (Bolívar, 2010)
Aporte específico	Complementar.

Título	El liderazgo, un desempeño efectivo
Referencia bibliográfica	Hutchinson, S.
Palabras claves	Liderazgo, líder.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas. (Hutchinson Heath) ❖ En los años ochenta y comienzos del noventa se miraba al líder como un sujeto dedicado al control, realizando actividades de medición y supervisión. (Hutchinson Heath) ❖ Las empresas u organizaciones en la actualidad requieren líderes con habilidades de ejecución efectiva de los planes estratégicos, enmarcadas hacia la realización de análisis de la situación, y toma de decisiones positivas. (Hutchinson Heath) ❖ Una entidad puede tener una planeación adecuada, con una misión y visión establecidas; pero si carece de un líder apropiado, será difícil que se logren a cabalidad los propósitos proyectados. (Hutchinson Heath)
Aporte específico	Definir.

Título	El liderazgo en los estudiantes universitarios
Referencia bibliográfica	Pareja, J. López, J. El Homrani, M. Lorenzo, R.
Palabras claves	Tipos de liderazgo, gobierno universitario.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Se menciona según Bolman y Deal, (1994); Ogawa y Bossert, (1995); Pont, Nusche y Moorman, (2008) que los líderes afectan al ambiente y la cultura del centro, determinando tanto el sentido que sus miembros dan a su trabajo como su predisposición hacia el cambio y la mejora. ❖ La «situación» es la que hace al líder (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012). ❖ Fletcher y Kaufer, 2003: El liderazgo distribuido como un «conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas de todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas en la cúspide organizacional. ❖ La mejora sostenible depende de un buen liderazgo. (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012) ❖ El liderazgo que Leithwood (2009) identifica en los comités y los equipos formales establecidos: delegados o delegadas de curso; representantes en junta de centro, en consejo de departamento, en claustro, en consejo de gobierno, en comisiones del consejo de gobierno, de los consejos de departamento y de la junta de centro y en juntas de dirección de las facultades y consejos de departamento. (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012) ❖ Nos encontramos con las propuestas de Lorenzo et al. (2007) basadas en cursos de formación de líderes universitarios. (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012) ❖ Universitarios consideran que son elegidos en el gobierno universitario por: desarrollo de

	habilidades de persuasión, la movilización del alumnado, la capacidad de desenvolvimiento en distintas situaciones y diversos retos, el propio conocimiento a nivel teórico y de la experiencia sobre la institución universitaria, todo esto unido a unos valores de compromiso y fidelidad al propio grupo de iguales al que representa. (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012) ❖ Por tanto, el líder universitario aprende básicamente en el ejercicio de su propia práctica (ensayo-error). (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012)																								
Aporte específico	Complementar la metodología.																								
Materiales más significantes	Tabla 2. Distribución de la muestra <table><tr><th colspan="8">Cargos representados</th></tr><tr><th>Delegados % Válido</th><th>Repr. junta de centro % Válido</th><th>Repr. consejo de dpto. % Válido</th><th>Repr. claustro % Válido</th><th>Repr. consejo de gobierno % Válido</th><th>Comisiones de consejo de dpto. % Válido</th><th>Junta de dirección en consejo de dpto. % Válido</th><th>Comisiones en consejo de gobierno % Válido</th></tr><tr><td>51,3%</td><td>47,0%</td><td>41,5%</td><td>17,9%</td><td>4,6%</td><td>9,0%</td><td>3,6%</td><td>1,9%</td></tr></table> Fuente: Elaboración propia.	Cargos representados								Delegados % Válido	Repr. junta de centro % Válido	Repr. consejo de dpto. % Válido	Repr. claustro % Válido	Repr. consejo de gobierno % Válido	Comisiones de consejo de dpto. % Válido	Junta de dirección en consejo de dpto. % Válido	Comisiones en consejo de gobierno % Válido	51,3%	47,0%	41,5%	17,9%	4,6%	9,0%	3,6%	1,9%
Cargos representados																									
Delegados % Válido	Repr. junta de centro % Válido	Repr. consejo de dpto. % Válido	Repr. claustro % Válido	Repr. consejo de gobierno % Válido	Comisiones de consejo de dpto. % Válido	Junta de dirección en consejo de dpto. % Válido	Comisiones en consejo de gobierno % Válido																		
51,3%	47,0%	41,5%	17,9%	4,6%	9,0%	3,6%	1,9%																		

Título	El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros.
Referencia bibliográfica	Zepeda, M.; Cardoso, E.; Rey, C.
Palabras claves	Competencias, ingenieros.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Análisis teórico del desarrollo de competencias blandas en la formación de los estudiantes para contribuir al logro de los perfiles de egreso que requiere la industria: conocimientos, habilidades y actitudes. (Zepeda Hurtado, Cardoso Espinosa, & Rey Benguría, 2019) ❖ Una constante en estas ideas son las habilidades que se relacionan con el manejo de la información: analizar, razonar y comunicarse, la combinación entre los intereses personales y los de la sociedad, lo que se traduce en formas de relacionarse y solucionar un problema: trabajo en equipo y liderazgo, principalmente. (Zepeda Hurtado, Cardoso Espinosa, & Rey Benguría, 2019) ❖ Por lo que el pensamiento complejo se desarrolla en la vida cotidiana, académica y profesional es por ello que la vida académica reviste importancia en el desarrollo de habilidades y conocimiento para la solución de problemas y estos se expresan en los perfiles de egreso. (Zepeda Hurtado, Cardoso Espinosa, & Rey Benguría, 2019) ❖ Lo que implica también una participación diferente del docente para facilitar el aprendizaje profundo, el cambio de actividades aisladas por técnicas y metodologías didácticas que integren un conjunto de actividades, centradas en el estudiante, motiven a la innovación y acerquen a la realidad del contexto actual. (Zepeda Hurtado, Cardoso Espinosa, & Rey Benguría, 2019) ❖ El Aprendizaje basado en problemas (ABP) consiste en la construcción de soluciones a problemas basados en la vida real con la finalidad de activar un

	conocimiento previo y a su vez generar un diálogo que permita evaluar críticamente las alternativas. (Zepeda Hurtado, Cardoso Espinosa, & Rey Benguría, 2019) ❖ Autores manifiestan que el ABP se trata ante todo de un enfoque integrador basado en actividades que fomentan la reflexión, el pensamiento complejo, la cooperación y la toma de decisiones. (Zepeda Hurtado, Cardoso Espinosa, & Rey Benguría, 2019)
Aporte específico	Complementar.

Título	Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades
Referencia bibliográfica	Pedraja, L.; Araneda, C.; Bernasconi, A.; Viancos, P.
Palabras claves	Tipos de liderazgo, cultura académica.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ En definitiva, el liderazgo juega un rol fundamental, puesto que se torna en un agente catalizador para conducir los procesos de aseguramiento de la calidad. (Pedraja-Rejas, Araneda-Guirriman, Bernasconi, & Viancos, 2018) ❖ Rodríguez: En particular, la gestión institucional, la docencia de pregrado, el postgrado, la investigación, resultan fundamentales para lograr calidad en el quehacer académico de las instituciones universitarias, ya que obedecen a múltiples factores. ❖ Los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) influyen sobre la cultura académica (burocrática, innovativa, competitiva, comunitaria) en las universidades. - Los estilos de liderazgo influyen sobre la calidad institucional (años de acreditación, áreas de acreditación) en las universidades. - La cultura académica (burocrática, innovativa, competitiva y comunitaria) influye sobre la calidad institucional (años de acreditación, áreas de acreditación) en las universidades. (Pedraja-Rejas, Araneda-Guirriman, Bernasconi, & Viancos, 2018)
Aporte específico	Orientar.

Título	Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación
Referencia bibliográfica	Contreras, F.
Palabras claves	Líder, organización.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ No obstante, lo anterior no descarta la influencia de factores individuales que pueden incrementar la posibilidad de ejercer el liderazgo. (Contreras F. , 2008). ❖ Por una parte, en la identificación de personas que, por sus características de personalidad, se presume, poseen cierta disposición para ejercer liderazgo. (Contreras F. , 2008) ❖ Por ello sugieren que el liderazgo efectivo debe orientarse hacia las relaciones humanas y la tarea, para tener un impacto positivo tanto en la satisfacción laboral como en la productividad de la organización. (Contreras F. , 2008)
Aporte específico	Definir.

Título	El líder: ¿Quién otro podría ser?
Referencia bibliográfica	Duran, J.
Palabras claves	Liderar, líder.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Una forma personal de ejercer influencia social. (Duran Castro, 1989) ❖ Hace vulnerable tanto al líder como a su organización al frecuente desastre de formularle la solución a un problema "sentido" que una vez acometida demuestra que la causa era otra (Duran Castro, 1989). ❖ Eficiencia, confiabilidad y credibilidad necesarias para comprometer la organización. (Duran Castro, 1989) ❖ Liderar exige generosidad en grado extremo para desprenderse de legítimos intereses personales y ventajas propias hasta poner la vida misma en función de los demás. (Duran Castro, 1989) ❖ Los líderes trabajan con la sinergia de grupo, esa misteriosa capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar mayores niveles de energía y por ende lograr superar colectivamente los logros que de otra manera no se obtuvieran si cada uno se desempeñara independientemente: La suplementación unida a la complementación de vocaciones y especializaciones hacen la diferencia. (Duran Castro, 1989)
Aporte específico	Complementar.

Título	El líder nace o se hace
Referencia bibliográfica	Zapata, M.
Palabras claves	Liderazgo, habilidades, líderes.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ El liderazgo implica una capacidad de convocatoria sobre las personas, la capacidad de incentivarlos, para que trabajen de forma entusiasta por un bien común, implica la toma de decisiones acertadas con el fin de realizar una labor eficiente donde todos ganen. (Zapata, 2014) ❖ Pero sí hay otros que se lo proponen explícitamente y se hacen líderes en virtud de las responsabilidades que asumen y de la influencia que llegan a ejercer sobre los demás, por la ejemplaridad en su conducta y por su capacidad de convocatoria y de ayuda para conseguir determinados objetivos (Zapata, 2014). ❖ Por tanto, los líderes desde su nacimiento adquieren cualidades innatas, porque tal vez esa sea su naturaleza, pero eso nunca va a significar que todas las personas nazcan siendo líderes. (Zapata, 2014) ❖ Para desarrollar un liderazgo se debe estar impulsado por la motivación (impulso que mueve a actuar con base en un motivo), previas unas capacidades intelectuales, emocionales, administrativas y directivas, y unas habilidades personales de comunicación (se pueden desarrollar con talleres) y posteriormente un manejo de grupos, de trabajo y equipo y administración del tiempo. (Zapata, 2014)
Aporte específico	Orientar.

Título	La Educación Popular como concepción teórica-metodológica para el proceso de capacitación de los líderes
Referencia bibliográfica	Suárez, J.; Pacheco, Y.; Alemán, J.
Palabras claves	Tipos de liderazgo, tipos de líder, líder comunitario.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ A partir de las definiciones anteriores se infiere que quien ejerce el rol de líder debe poseer cualidades personales y profesionales especiales para influir en el personal utilizando para ello estrategias que le permitan influenciar para lograr los objetivos trazados. (Suárez Guzmán, Pacheco Suárez, & Alfonso Alemán, 2018) ❖ Por ello a los líderes hay que ofrecerles los medios y herramientas necesarios para que intervengan de una manera efectiva en la consolidación de cualquier proyecto de apoyo a los problemas de la comunidad. (Suárez Guzmán, Pacheco Suárez, & Alfonso Alemán, 2018) ❖ Proceso continuo y sistemático que implica momentos de reflexión y estudio sobre la práctica del grupo o de la organización, la confrontación de la práctica sistematizada, con elementos de interpretación e información que permitan llevar dicha práctica consciente, a nuevos niveles de comprensión. (Suárez Guzmán, Pacheco Suárez, & Alfonso Alemán, 2018) ❖ Freire (1988): Educar es conocer críticamente la realidad. Educar es comprometerse con la utopía de transformar la realidad. Educar es formar sujetos de dicho cambio.
Aporte específico	Definir y complementar.

Título	Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles
Referencia bibliográfica	González, N. y Rada, N.
Palabras claves	Diplomado, habilidades, formación, lideres transformacionales.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ El líder es el que ve, según cierta claridad mental o intelectual, lo que es disfuncional, incorrecto o inadecuado en algunas de las partes constitutivas de algo o de alguien. (González & Rada, 2017) ❖ Es por esta razón que las universidades deben garantizar a los jóvenes de hoy una formación profesional de pregrado, adecuada a los cambios sociales y mundiales, que lo lleve a ser proactivo, que, con su actitud innovadora, pueda generar transformaciones y aportar soluciones a los problemas del entorno y de la comunidad en la que le tocara desempeñarse, como futuro profesional. (González & Rada, 2017) ❖ Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia,(...) ofrece un diplomado de liderazgo transformacional, apoyado en estrategias de formación, basado en el enfoque sociocultural de Vygotsky. (González & Rada, 2017) ❖ La búsqueda del equilibrio en el orden mental, emocional y físico, que le permita a la persona autoevaluarse para reconocer las fortalezas que le caracterizan, así como también las debilidades, con el fin de que pueda instaurar los cambios necesarios para el desarrollo pleno de la propia personalidad. (González & Rada, 2017) ❖ El sistema educativo a nivel mundial, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), está llamando a ejercer un papel preponderante en cuanto a la calidad de la educación que reciben los jóvenes universitarios, por ello el proceso de aprendizaje, liderado

	por los docentes debe estar facilitado a través de la aplicación de nuevas estrategias, métodos y técnicas que ayuden a mejorar e incrementar el nivel de competencia que se espera que los estudiantes adquieran para lograr una formación integral tal como se plantea en el currículo de las universidades. (González & Rada, 2017)
Aporte específico	Avalar.

Título	Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades
Referencia bibliográfica	Lussier, R. y Achua, C.
Palabras claves	Habilidades, instituciones, liderazgo.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Los líderes efectivos empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. Así que la habilidad natural de liderazgo ofrece ventajas. (Lussier & Achua, 2011) ❖ The center for creative leadership desarrolla líderes en todos los sectores de la economía global. (Lussier & Achua, 2011) ❖ Association to advance collegiate schools of business (AACSB) la cual otorga la acreditación a las escuelas de negocios. (Lussier & Achua, 2011) ❖ Estándares de aprendizaje: liderazgo, pensamiento reflexivo y autoadministración, habilidades de análisis, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, administración estratégica. (Lussier & Achua, 2011)
Aporte específico	Definir.

Título	Estrategias docentes para un aprendizaje significativo
Referencia bibliográfica	Castillo, V. Yahuita, J. Garabito, R.
Palabras claves	Aprendizaje, docente, aula
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ La universidad a través de los procesos formativos debe proponer actividades que además de estimular la ejercitación repetida, desarrollen los procesos de pensamiento crítico. El pensamiento crítico se puede ilustrar como una habilidad adquirible que demanda competencias para evaluar, intuir, debatir, sustentar, opinar, decidir y discutir, entre otras. (Castillo Claire, Yahuita Quisbert, & Garabito Lizeca, 2006) ❖ La concepción constructivista del aprendizaje se sustenta en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte es promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece. (Castillo Claire, Yahuita Quisbert, & Garabito Lizeca, 2006) ❖ Pero es necesario promover la colaboración y el trabajo grupal, ya que este establece mejores relaciones con los demás alumnos, aprenden más, les agrada la Facultad, se sienten más motivados, aumenta su autoestima y aprenden habilidades sociales más efectivas al trabajo en grupos cooperativos. (Castillo Claire, Yahuita Quisbert, & Garabito Lizeca, 2006) ❖ Recomendaciones para el docente.
Aporte específico	Orientar.

Título	Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional
Referencia bibliográfica	Teles, L.; Alves, D.; Guiliani, A.; Oste, G.; Rueda, V.
Palabras claves	Aprendizaje organizacional, experimento.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Aprendizaje Organizacional: Es una forma de aprendizaje de ciclo doble o meta-aprendizaje, y envuelve procesos cognitivos y actividades organizacionales. (Teles, Alves Corrêa, Guiliani, Oste Graziano, & Rueda Elias Spers, 2010) ❖ Una de las corrientes teóricas del aprendizaje más difundidas en la práctica, pero se inserta en un contexto teórico más amplio, que divide a las orientaciones del aprendizaje en cuatro: cognitivista, behaviorista, humanista y aprendizaje social. (Teles, Alves Corrêa, Guiliani, Oste Graziano, & Rueda Elias Spers, 2010) ❖ La competencia del liderazgo envuelve conocimientos, habilidades y actitudes que serán diferentes de una organización para otra, dependiendo de la cultura, la estructura y la estrategia adoptadas por ellas. (Teles, Alves Corrêa, Guiliani, Oste Graziano, & Rueda Elias Spers, 2010) ❖ El aprendizaje del tipo “by doing” ha sido el recurso utilizado en la formación de sus profesionales. (Teles, Alves Corrêa, Guiliani, Oste Graziano, & Rueda Elias Spers, 2010) ❖ Una direccionada para asuntos técnicos vinculados a las características de su área de actuación, desarrollo de proyectos, planes, investigaciones, mercado, clientes, interacciones con otras áreas de la empresa, entre otras acciones. (Teles, Alves Corrêa, Guiliani, Oste Graziano, & Rueda Elias Spers, 2010) ❖ Aprendizaje en equipo, intercambio de experiencias y conocimientos, visión sistémica como factores preponderantes en el proceso de desarrollo. (Teles, Alves

	Corrêa, Guiliani, Oste Graziano, & Rueda Elias Spers, 2010) ❖ Se nota una tendencia a considerar las experiencias, vivencias, interacciones, contactos y pasantías como de significativa importancia para este tipo de aprendizaje, que remite al aprendizaje informal. (Teles, Alves Corrêa, Guiliani, Oste Graziano, & Rueda Elias Spers, 2010)
Aporte específico	Avalar.

Título	El líder y el liderazgo: reflexiones
Referencia bibliográfica	Delgado, N. y Delgado, D.
Palabras claves	Organización, habilidades, gerente.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Sergio Oser: “Primero, es preciso que los líderes se conozcan mejor ellos mismos, para percibir lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que hacen bien y lo que hacen errado. Y de ahí, pasar a incorporar nuevas técnicas”. ❖ Existen personas que de alguna manera nacen dotadas de cierto carisma que las hacen líderes en diferentes circunstancias, son aquellas a las que usualmente se les llama “líderes innatos”. (Delgado Torres & Delgado Torres, 2003) ❖ Líder es el que se forma como resultado de una sumatoria de experiencias concretas de vida y del desarrollo de algunas habilidades que lo van ayudando cada vez más a alcanzar y perfeccionar la función de líder. (Delgado Torres & Delgado Torres, 2003) ❖ Drucker, Mintzberg, Bennis, Peters, Waterman y Kotter, son algunos de los “gurús” que han desarrollado enfoques acerca de cuáles deben ser las competencias de un líder ejecutivo. (Delgado Torres & Delgado Torres, 2003) ❖ El líder debe tener unas buenas relaciones con sus subordinados, debe saber comunicar, delegar, controlar, ser honesto, transparente, tener conocimiento profundo del sector en que trabaja y habilidades para el trabajo en equipo.
Aporte específico	Complementar.

Título	Desarrollo de liderazgo
Referencia bibliográfica	National Minority Aids Council
Palabras claves	Teoría, estilo.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Tres maneras básicas que convierten a las personas en líderes: atributos de la personalidad, la persona puede realizar funciones de liderazgo de manera natural; un acontecimiento importante puede generar cualidades de liderazgo; las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas. ❖ Hay cinco estilos básicos de liderazgo: Autoritario (manda), político (vende), evaluador (prueba), participativo (consulta), libre iniciativa (une). ❖ Los buenos líderes siempre pueden mejorar mediante la educación, tutoría, experiencia, etc. (National Minority Aids Council)
Aporte específico	Definir.

Título	Competencias claves para la comunicación organizacional
Referencia bibliográfica	Pacheco, R.
Palabras claves	Competencias, comunicación.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Formar a los trabajadores profesionales y empresarios, en aquellas competencias deseables y necesarias para lograr los resultados esperados en los distintos ámbitos de la actividad económico-productiva y/o social. (Pacheco, 2005) ❖ Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello, con frecuencia, estos y los subordinados intercambian papeles en el proceso de influencia. (Pacheco, 2005) ❖ Por consiguiente, el rol del líder y un estilo de liderazgo participativo, formador, orientativo y ad-hocrático favorecerá el desarrollo de una comunicación efectiva. (Pacheco, 2005) ❖ Un medio de identificación de estas competencias en los integrantes de la organización y de potenciarlas o desarrollarlas, es a través de la generación de espacios de comunicación experiencial al interior de la organización. (Pacheco, 2005)
Aporte específico	Complementar.

Título	Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas
Referencia bibliográfica	Ortega, C.; Febles,J.; Estrada, V.
Palabras claves	Alumnos, aprendizaje, habilidades.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Rosa María Flores Araoz Cedrón (2012): “Adquirir habilidades blandas influye en el éxito laboral”. ❖ La entrevistada destaca que las empresas necesitan personal que, además de la formación académica, posea habilidades sociales como paciencia, tolerancia y capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, y que sepa administrar el estrés y comunicarse (Ortega Santos, Febles Rodríguez , & Estrada Sentí, 2016).
Aporte específico	Complementar la metodología de aprendizaje.

Título	Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior
Referencia bibliográfica	Fuentes, G.; Moreno, L.; Rincón, D.; Silva, M.
Palabras claves	Habilidades, estudiantes, formación.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Las habilidades blandas están relacionadas con las experiencias previas desde la infancia y la adolescencia; según Ortega (2016) en estas etapas el proceso de aprendizaje se genera de manera más concreta, y pueden ser fortalecidas a través del proceso de escolarización. (Fuentes, Moreno Murcia, Rincón Tellez, & Silva Garcia, 2021) ❖ Para la vinculación al mercado laboral exige en un 51% habilidades blandas, un 9% habilidades cognitivas avanzadas, un 16% habilidades técnicas y en un 4% habilidades cognitivas básicas (Fuentes, Moreno Murcia, Rincón Tellez, & Silva Garcia, 2021). ❖ Fortalecer las habilidades blandas a partir de las problemáticas que se presentan a nivel empresarial como efecto de la COVID-19, es así como Runciman (2012) manifiesta que se debe dar un cambio en las competencias de liderazgo, con tendencia al fortalecimiento de habilidades como la empatía, la narración de historias, la inteligencia emocional, la confianza y la gestión del tiempo. (Fuentes, Moreno Murcia, Rincón Tellez, & Silva Garcia, 2021) ❖ El primer paso es conocer el nivel de competencias y habilidades blandas en los estudiantes, dado que este es un aprendizaje que inicia desde temprana edad, pero no resulta suficiente para su empleabilidad. (Fuentes, Moreno Murcia, Rincón Tellez, & Silva Garcia, 2021) ❖ Berry y Routon (2020): La educación superior en el desarrollo de habilidades blandas y duras cumplen una función principal, el fortalecimiento de estrategias

	y la preparación de los futuros profesionales depende del quehacer educativo en su formación no sólo teórica, también en habilidades éticas y socioemocionales que permitan potencializar competencias para lograr objetivos personales y empresariales. (Fuentes, Moreno Murcia, Rincón Tellez, & Silva Garcia, 2021)
Aporte específico	Definir y orientar en la metodología del estudio.

Título	Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario																
Referencia bibliográfica	Marrero, O.; Mohamed, R. y Xifra, J.																
Palabras claves	Modelo, formación integral, habilidades blandas, habilidades duras.																
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ El proceso de enseñanza –aprendizaje debe contribuir a la formación integral del estudiante y para ello debe orientarse un currículo que vincule el conocimiento (saber hacer), los sentimientos, las emociones (saber ser). (Marrero Sánchez, Mohamed Amar, & Xifra Triadú, 2018) ❖ La enseñanza superior debe asumir una responsabilidad académica diferente a la tradicional y construir un proyecto novedoso que incluya el desarrollo teórico, la integración de las funciones sustantivas, los planteamientos curriculares, el énfasis en la formación docente y los aspectos didácticos. ❖ La clasificación sobre las habilidades blandas en los individuos se nombra “los Cinco Grandes”.																
Aporte específico	Complementar.																
Materiales más significantes	TABLA 1 <i>RANKING DE HABILIDADES BLANDAS SEGÚN LOS EMPLEADORES</i> <table> <tr> <th>HABILIDADES</th><th>ESCALA DE 1 AL 5</th></tr> <tr> <td>Honestidad/integridad</td><td>4,62</td></tr> <tr> <td>Comunicación efectiva</td><td>4,54</td></tr> <tr> <td>Pensamiento crítico</td><td>4,51</td></tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td><td>4,49</td></tr> <tr> <td>Habilidades interpersonales</td><td>4,37</td></tr> <tr> <td>Motivación</td><td>4,37</td></tr> <tr> <td>Flexibilidad/adaptabilidad</td><td>4,33</td></tr> </table>	HABILIDADES	ESCALA DE 1 AL 5	Honestidad/integridad	4,62	Comunicación efectiva	4,54	Pensamiento crítico	4,51	Trabajo en equipo	4,49	Habilidades interpersonales	4,37	Motivación	4,37	Flexibilidad/adaptabilidad	4,33
HABILIDADES	ESCALA DE 1 AL 5																
Honestidad/integridad	4,62																
Comunicación efectiva	4,54																
Pensamiento crítico	4,51																
Trabajo en equipo	4,49																
Habilidades interpersonales	4,37																
Motivación	4,37																
Flexibilidad/adaptabilidad	4,33																

Título	Liderazgo organizacional. una revisión sistemática y análisis bibliométrico
Referencia bibliográfica	Fuentes, Y.; Barrientos, E.; Antuny, J.
Palabras claves	Literatura, liderazgo organizacional.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Avolio(2009) enfocó sus estudios para definir el liderazgo a partir de las tendencias teóricas respecto a las características del líder con su relación con los seguidores para lograr generar en sus públicos el respeto, siendo así que el líder debe ser holístico. (Fuentes Rodríguez, Barrientos Monsalve, & Antuny Pabón, 2021) ❖ Turner y Baker, (2018) en sus estudios se preocuparon por la afinidad de la teoría y la práctica, el primero de ellos bajo un estudio para resaltar las barreras de la práctica desde la teoría de las HRB del liderazgo y el segundo centrado en la acción práctica y sumarse a un llamado de revisión teórica y práctica. (Fuentes Rodríguez, Barrientos Monsalve, & Antuny Pabón, 2021) ❖ Según Pan et al (2011): Mayer y Davis (1999) a su vez se identifica en esta revisión literaria que puede existir mejor desempeño y aprendizaje profesional y laboral a través de la autoeficacia mediante el acompañamiento de supervisores como un estilo de liderazgo llamado “tutorías supervisadas”. (Fuentes Rodríguez, Barrientos Monsalve, & Antuny Pabón, 2021) ❖ El enfoque que nos muestra Robins et al. (2006) en su investigación a través de su experiencia en el ámbito académico, nos argumenta que formar líderes profesionales a nivel de la académica en diferentes áreas donde se fomente el liderazgo es una excelente opción. (Fuentes Rodríguez, Barrientos Monsalve, & Antuny Pabón, 2021)
Aporte específico	Orientar.

Título	Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización
Referencia bibliográfica	Ganga, F. y Navarrete, E.
Palabras claves	Enfoques, modelos, organización, liderazgo.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ El latín, se sabe que su génesis se encuentra en la palabra “lis-litis” que tiene como significado: querella, disputa, pleito o proceso. (Ganga & Navarrete, 2013) ❖ Cuatro estilos de liderazgo: Autocrático, Burocrático, Persuasivo y Carismático. (Ganga & Navarrete, 2013) ❖ El liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. (Ganga & Navarrete, 2013)
Aporte específico	Definir modelos y enfoques del liderazgo.

Título	Liderazgo y la organización
Referencia bibliográfica	Arreola, R.; González, E.; Castillo, J.
Palabras claves	Enfoque, organizaciones, capital humano.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Los puntos que son de mayor importancia para un líder, y de los cuales dependen las organizaciones, son: el compromiso con la misión, la comunicación y entendimiento de la visión, la confianza en sí mismo, y la integridad personal. (Arreola Rivera, González García, & Castillo Serrano) ❖ Un líder se va forjando día a día en base a sus experiencias. (Arreola Rivera, González García, & Castillo Serrano) ❖ Según Glenn r jones las organizaciones de liderazgo no nacen, sino que se hacen. (Arreola Rivera, González García, & Castillo Serrano) ❖ Los buenos programas de capacitación y desarrollo aumentan la probabilidad de que el administrador llegue hacer un buen líder estratégico exitoso. (Arreola Rivera, González García, & Castillo Serrano) ❖ Para la definición del capital humano, debe tenerse en cuenta todos los atributos humanos, no solo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores, memoria, pensamiento y lenguaje. (Arreola Rivera, González García, & Castillo Serrano) ❖ El capital humano, puede aumentar o disminuir, se forma por medio de diferentes influencias y fuentes, incluyendo actividades de aprendizaje organizando por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así como el conocimiento, las habilidades, las destrezas y las competencias. (Arreola

	Rivera, González García, & Castillo Serrano) ❖ Gary Becker indica que el conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades.
Aporte específico	Orientar.

Título	Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios
Referencia bibliográfica	Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAPEE)
Palabras claves	Habilidades blandas, educación superior.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Indica que según Raciti (2015): El entrenamiento y desarrollo de habilidades blandas del estudiante universitario debe ser un interés central de las instituciones de educación superior ya que están relacionadas con la adaptación al contexto laboral. ❖ No obstante, son pocas las investigaciones que se han interesado en evaluar el efecto del entrenamiento en competencias blandas en estudiantes universitarios y su relación con el desempeño laboral. Algunos estudios exploratorios fueron los realizados por John (2009), Singer et al. (2009), Fernández y Tapia (2012), Albarrán y González (2015) y Gómez, Manrique-Lozada y Gasca-Hurtado (2015) pero aún se requiere investigación en el campo. (Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional , 2023) ❖ Agudelo (2015): El estudiante universitario recién egresado (...) este formado para resolver problemas cotidianos, liderar y dirigir grupos, ser proactivo y tener capacidad de generar y emprender ideas ante las adversidades para la empleabilidad . ❖ Heckman & Kautz, (2012): Por lo que se considera que desarrollar las habilidades blandas en los estudiantes universitarios es fundamental para asumir estos nuevos retos. ❖ Es necesario destacar que claramente el desarrollo de las habilidades blandas no será producto del contexto universitario hasta que este lo asuma como una responsabilidad y lo identifique como un elemento fundamental en la formación

	de los estudiantes. (Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional , 2023)
Aporte específico	Avalar.

Título	Industria 4.0. De gerentes a líderes. Una revisión de la literatura sobre las habilidades blandas
Referencia bibliográfica	Castaño, Y.; Forero, L. Aguirre, B.
Palabras claves	Revolución industrial, habilidades blandas, educación superior.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Herrera (2020): Un gerente 4.0 ya no sólo dirigirá, este debe ser parte y fomentar la creatividad e innovación. ❖ Tomar el liderazgo como un conjunto de habilidades, pues aquí lo que las instituciones de educación superior (IES) pueden enseñar es la forma de comunicar, dando mecanismos para la toma de decisiones. (Castaño Garzón, Forero Pachón, & Aguirre, 2021) ❖ Según Martínez (2019): Los estudiantes consideran que las habilidades blandas deberían ser implementadas en las aulas universitarias, ya que tienen un mayor porcentaje, pero también se considera que el gobierno implemente capacitaciones sobre estas habilidades. ❖ Esta etapa ayuda al desarrollo del estudiante, no solo por cuestiones académicas dando más valor a su perfil laboral, sino que también esta etapa le ayuda con el desarrollo de diferentes habilidades. (Castaño Garzón, Forero Pachón, & Aguirre, 2021) ❖ Son gerentes 4.0 los cuales deben manejar las habilidades blandas para una mejor gestión en las organizaciones, sino lo hacen se estancaron en el mismo lugar, están en constante cambio que el gerente debe ir adaptándose. ❖ Lo que está buscando es lo del talento humano, cuando hay procesos que se están realizando por máquinas, las organizaciones necesitan de personal con competencias con las que no cuentan estas; las habilidades blandas. (Castaño Garzón, Forero Pachón, & Aguirre, 2021)
Aporte específico	Avalar.

Título	Lo que de verdad hacen los líderes
Referencia bibliográfica	Kotter, J.
Palabras claves	Gestión, ejecutivos.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo. (Kotter, 2005) ❖ De hecho, con una selección, formación y apoyo cuidadosos, decenas de personas pueden desempeñar importantes roles de liderazgo en una organización de negocios. (Kotter, 2005) ❖ Más cambios requieren siempre de más liderazgo. (Kotter, 2005) ❖ Los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. Primero, siempre articulan la visión de la organización de un modo que enfatiza los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Con frecuencia, los líderes también las involucran en la decisión sobre cómo alcanzar la visión de la organización (o la parte más relevante para un individuo en particular). (Kotter, 2005) ❖ Cuanto más sea el cambio el que caracterice al entorno de negocios, más tendrán los líderes que motivar a las personas para brindar liderazgo. (Kotter, 2005) ❖ Las empresas que son mejores que el promedio en el desarrollo de líderes enfatizan en la creación de oportunidades desafiantes para empleados relativamente jóvenes. (Kotter, 2005)
Aporte específico	Complementar.

Título	Desafíos actuales del liderazgo
Referencia bibliográfica	Zunni, J.
Palabras claves	Desafíos, organización.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Los desafíos correspondientes a mandos intermedios y los superiores (alta dirección) que corresponde a la capacitación y formación , (...) Esto entendemos que debería formar parte de los desafíos a los que se enfrenta el liderazgo efectivo actual. (Zunni, 2022)
Aporte específico	Orientar.

Título	Desafíos actuales del liderazgo
Referencia bibliográfica	Carrasco, I.
Palabras claves	Desafíos, líder, organización.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Centro para el Liderazgo Creativo (<u>Center for Creative Leadership</u>). ❖ Tomar un papel activo en el desarrollo de los profesionales. Para ello se deben ofrecer oportunidades retadoras a los colaboradores, facilitar la promoción interna aumentando las áreas de competencia. (Carrasco, 2013) ❖ Es natural que a las personas no les guste el cambio, por lo que los líderes primero deben cambiar su forma de pensar para mostrarse más abiertos a las nuevas ideas. (Carrasco, 2013)
Aporte específico	Complementar.

Título	¿Cómo se hace un líder?
Referencia bibliográfica	Petrone, P.
Palabras claves	Clasificación, retos, habilidades, liderazgo.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Clasificaciones del líder: creativo, diseñador, transformador. ❖ Retos que debe enfrentar el líder. ❖ El líder es alguien capaz de hacer que las cosas sucedan en su vida personal o profesional, y tiene la habilidad de influir en otros para que quieran actuar con un propósito que les resulte deseable o alcanzable con base en sus talentos y en el compromiso de todos. (Petrone, 2020) ❖ Los líderes son importantes porque el éxito o el fracaso de toda organización descansa en la calidad que se percibe de ellos. (Petrone, 2020)
Aporte específico	Definir.

Título	El rol de líder y su influencia en la organización
Referencia bibliográfica	López, J.
Palabras claves	Liderazgo, organización, colaboradores.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Componentes de Fischer y Schratz (1993): La propia individualidad del líder, en el que cada líder posee unas características y conocimientos únicos, es decir, cada líder posee unas habilidades propias diferentes de otros líderes. ❖ Pues bien, no todos poseen las mismas habilidades, ni los mismos rasgos, ni la eficacia es equivalente en todos los casos. No obstante, se puede homogeneizar un grupo de rasgos, características o habilidades que suelen estar presentes, en mayor o menor medida. (López Martínez, 2017-2018) ❖ Un líder debe estar preparado para saber estar al frente de un grupo de seguidores, planificar de la mejor manera sus recursos y tratar de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente con los medios disponibles. (López Martínez, 2017-2018) ❖ Define estilos de liderazgo en la organización.
Aporte específico	Definir.

Título	Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales Implicaciones para la formación de líderes
Referencia bibliográfica	Contreras, F.; Barbosa, D.; Espinosa, J.
Palabras claves	Habilidades, estudiantes, inteligencia emocional, formación,
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Desde la perspectiva del sujeto existe evidencia sobre la presencia de ciertas diferencias individuales que caracterizan a los líderes, entre ellas, rasgos de personalidad, afectividad y manejo de recursos emocionales. El propósito de este estudio es observar si dichas características están presentes en los estudiantes de áreas empresariales y si éstas varían en razón del tiempo de permanencia en la universidad. (Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2010) ❖ Plantea a Contreras (2008): Se parte de la premisa fundamental de que el liderazgo es una condición humana y, como tal, estas diferencias individuales (personalidad) se potencian o inhiben de acuerdo con las oportunidades que brinda el ambiente en una relación sistémica permanente. ❖ El modelo de Salovey & Mayer (1990) plantea que las habilidades emocionales pueden ser desarrolladas a través del aprendizaje y la experiencia cotidiana, (Fernández- Berrocal, Salovey, Vera, Extremera & Ramos, 2005; Mayer et al., 2004), lo cual ofrece importantes alternativas de desarrollo en la formación de líderes empresariales. (Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2010) ❖ Plantea a Contreras (2008): La importancia de continuar estudiando las diferencias individuales del líder radica, por una parte, en la identificación de individuos que por sus características de personalidad, se presume, poseen cierta disposición para ejercer liderazgo y, por otra, en la intervención eficaz sobre las

	variables cognitivas que se vinculan a estos rasgos para potenciarlas en las personas, a partir de sus fortalezas. ❖ Los resultados encontrados indican la necesidad de potenciar esta característica de personalidad y mantener la tendencia afectiva con el fin de favorecer la formación de líderes empresariales. (Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2010) ❖ La importancia de incluir en los procesos formativos estrategias que propendan el desarrollo emocional y cognitivo de los estudiantes, generando en ellos mayor confianza en sí mismo, mayor apertura a nuevas experiencias, fortaleciendo sus habilidades sociales y facilitando la expresión de comportamientos prosociales. (Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2010)
Aporte específico	Avalar.

Título	Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C
Referencia bibliográfica	Pardo, C. y Díaz, O.
Palabras claves	Organizaciones, desarrollo, capital humano,
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ La inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redundando directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando un aprendizaje continuo a la vanguardia de los cambios del entorno de la organización. (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014) ❖ De esta forma, el 83% de los líderes de talento humano estudiados consideran importante el diseño de programas y planes de acción proactivos o previos a los procesos de cambio, ya que ha sido regla general en sus empresas la preparación ante los mismos y la socialización como parte de los procesos de sensibilización para el talento humano de la organización. (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014) ❖ Los líderes de talento humano consideran que los procesos de formación hacen a sus colaboradores más susceptibles de ser reclutados por la competencia. (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014) ❖ La efectividad de la preparación al cambio organizacional mediante el desarrollo del talento humano, es claramente expresada en los indicadores de la empresa. (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014)
Aporte específico	Complementar.

Título	Los líderes en el siglo XXI
Referencia bibliográfica	Barahona, H.; Cabrera, D.; Torres, U.
Palabras claves	Lideres, organizaciones.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Ferrer <i>et al.</i> (2000), al analizar la crisis de liderazgo y su relación con la formación universitaria. (Barahona Urbano, Cabrera Moya, & Torres Castro, 2011) ❖ La formación académica de un candidato es sólo una parte del conjunto, especialmente en lo que a inteligencia se refiere. (Barahona Urbano, Cabrera Moya, & Torres Castro, 2011) ❖ Welch (2005) argumenta (...) los líderes, de la empresa deben tener clara la declaración de la misión y la visión y el comportamiento de la gente. (Barahona Urbano, Cabrera Moya, & Torres Castro, 2011) ❖ Desafiemos el proceso: salgamos a la búsqueda de oportunidades que representen el desafío de transformar, crecer, innovar y mejorar; emprendamos, experimentemos, corramos el riesgo de equivocarnos, de cometer errores y aprendamos de ellos. (Barahona Urbano, Cabrera Moya, & Torres Castro, 2011)
Aporte específico	Contrapropuesta.

Título	Del líder al humano en la organización
Referencia bibliográfica	Castrillón, D.
Palabras claves	Sociedad, líderes.
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Por eso se necesita urgentemente quién multiplique en todos los ámbitos de la empresa discursos del tipo cómo ser campeones, estrategas, embajadores y líderes, para que la persona crea, por un lado, que su ideal de vida es el mismo de la empresa y, por otro, que así satisface su necesidad esencial de reconocimiento, ahora buscado en la diferenciación de los otros, quienes no son tan buenos ni tan exitosos. Así la organización tiene el control y aumenta la motivación. (Castrillón Velásquez, 2011) ❖ El líder, como se expuso, no es un concepto nacido de la administración, esta se lo apropió para legitimar las labores directivas. (Castrillón Velásquez, 2011) ❖ La personalidad de los sujetos está marcada por las relaciones temprana. (Castrillón Velásquez, 2011)
Aporte específico	Orientar.

Título	La responsabilidad social de la Universidad
Referencia bibliográfica	Vallaey, F.
Palabras claves	Responsabilidad social, universidad
Conceptos y/o ideas fundamentales	❖ Todos los líderes que hoy gobiernan las instituciones públicas y privadas que dirigen este Titanic salen de las mejores universidades y aplican a diario ciencias y tecnologías aprendidas ahí, las que, sin embargo, crean y reproducen el mal desarrollo en el que trata de sobrevivir la mayor parte de la humanidad. (Vallaey) ❖ Estudiante aprende en la Universidad su carrera pero también aprende de la Universidad los hábitos y valores ciudadanos. Más que los cursos de ética -cuyo impacto 'actitudinal' es discutible-, es la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos comunes la que forma a las personas en valores. (Vallaey) ❖ Se trata de ser creativos y de imaginar (no sólo a través de prácticas profesionales sociales, sino también en los cursos teóricos de cada carrera) cómo el estudiante puede aprender haciendo cosas socialmente útiles y formarse como ciudadano informado y responsable. (Vallaey)
Aporte específico	Complementar.

14. ACRONIMOS