

# EL LIDERAZGO COMO EJE DINAMIZADOR DE LA EQUIDAD SOCIAL

Beatriz Eugenia Agudelo Orrego, Universidad Autónoma de Occidente  
Leopoldo Vásquez Arana, Fundación Coomeva

## RESUMEN

*La asignatura de Liderazgo que se imparte en los programas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali Colombia, pretende que los estudiantes desarrollen un proyecto integrador en el periodo académico, en el cual aplican los temas abordados en clase y ponen en práctica las habilidades que de manera innata o aprendida se tienen de líder; articulando de forma casi simultánea la teoría con la práctica. Es así como surge esta propuesta, cuyo objetivo es presentar los proyectos de mayor impacto trabajados por los estudiantes entre los años 2006 y 2011 en la ciudad de Cali y sus alrededores, con poblaciones vulnerables como jóvenes deportistas de escasos recursos, niños huérfanos, madres cabeza de familia, jóvenes de escasos recursos que cursan bachillerato y jóvenes adolescentes en embarazo. La idea de trabajar con este tipo de población surge a partir de la inquietud de cómo a través de la razón de ser de una Universidad y del proceso formativo, contribuir a la equidad social y a la generación de oportunidades para las personas menos favorecidas; siendo un ente dinamizador no solo de crecimiento, sino aún más, del desarrollo de un país.*

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, Influencia, Intervención Social, Aprendizaje

## LEADERSHIP AS THE DYNAMIZING AGENT OF SOCIAL EQUITY

### ABSTRACT

*The Leadership course taught in programs of the Economics and Administrative Sciences Schools Universidad Autonoma de Occidente in Cali Colombia, intends to help students develop an integrated project in the academic period. They apply topics covered in class and put into practice their innate skills or skills they have as leaders, almost simultaneously articulating theory with practice. The objective of this research is to present the highest impact projects worked by students between 2006 and 2011 in the city of Cali and the surrounding area, with vulnerable populations such as low-income young athletes, orphans, single mothers, low-income youth who attend school and pregnant teenage girls. The idea of working with this population emerges from concern of how the rationale of a university and the training process contribute to social equity and creating opportunities for disadvantaged people, being an agent of growth and country development.*

**JEL:** M12, M53

**KEYWORDS:** Leadership, Influence, Social Intervention, Learning

### INTRODUCCIÓN

Las características del actual entorno exigen que las organizaciones respondan eficientemente a las exigencias de éste, a través de una rápida toma de decisiones, que depende del empoderamiento de los colaboradores y su capacidad para liderar procesos desde sus asignaciones de trabajo. Esto requiere de personas que en su formación profesional hayan desarrollado diversas habilidades, en especial las del liderazgo, a través de procesos de formación - aprendizaje autónomos, que les permitan adquirir no

solo el bagaje conceptual sino también la experiencia, a partir de la puesta en práctica de la teoría impartida.

Lo anterior implica al mismo tiempo que dichas personas en su proceso de formación (estudiantes) se sensibilicen respecto de su rol fundamental como dinamizadores del cambio que la sociedad de la cual hacen parte, necesita; en este caso, Colombia, un país que enfrenta múltiples problemas a nivel social, siendo uno de los más preocupantes la pobreza infantil, reflejada en factores como la desnutrición, el abuso, la violencia, la explotación, el trabajo infantil, la falta de educación y de oportunidades; acentuados en la mayoría de ocasiones por el nivel de vida de las familias colombianas.

Según la encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia (ENSIN, 2005) el 12% de los niños colombianos menores de 5 años, el 12,6% entre 5 y 9 años y el 16% de aquellos que tienen entre 10 y 17 años de edad, sufren problemas de desnutrición; por su parte, el estado mundial de la infancia (UNICEF, 2009) registra que la violencia cobra al año la vida de 745 niños por homicidio, 161 niños por suicidio y se reportaron 7.564 casos de maltrato infantil, que solo representan el 5% de lo que ocurre realmente y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2011) muestra que en el transcurso de un año 5.000.000 de niños son maltratados, 2.000.000 de niños trabajan en las calles, 1.000.000 de niños son abusados sexualmente y 20.000 mueren de hambre en nuestro país.

Otro aspecto a considerar es el abandono por parte de los padres. Según Jiménez (2010) en Colombia 56.000 menores son atendidos al año por el ICBF por encontrarse en situación de abandono o peligro, de los cuales 4.500 son declarados en abandono, pero tan solo son adoptados 2.700. Estos abandonos tienen su origen en muchos casos desde la concepción misma, pues las madres en su mayoría son adolescentes de escasos recursos o mujeres sin una condición económica estable. Quintero (2008) resalta que en un estudio divulgado por Profamilia y el Fondo de Población de las Naciones Unidas se manifiesta que los embarazos en las adolescentes se presentan cada vez más a temprana edad, revelando que 2 de cada 10 adolescentes quedan en embarazo. Este 20% de adolescentes embarazadas tienen en común consecuencias negativas para ellas, ya que asumir la maternidad durante el proceso de crecimiento biológico, psicológico y social, vivirla en el momento en que se deben resolver sus propios conflictos, antes de haber logrado una propia identidad personal y la madurez emocional, genera gran ansiedad, incertidumbre e interferencia con el logro de la madurez psicosocial.

El panorama anterior ha llevado a que en las tres últimas décadas se hayan incrementado el número de organizaciones privadas de desarrollo y de organizaciones de base, cuyos objetivos propenden por el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más vulnerables de la población, a través de la formulación y ejecución de proyectos sociales como una manera de responder a uno de los mayores problemas de la población colombiana, que es la pobreza, pues según cifras del DANE (2011) en el país 15 millones 642 mil personas (34,1%) son pobres y 4 millones 744 mil personas (10,6%) están en condiciones de pobreza extrema o en condiciones de indigencia (Gallo, 2013).

Algunas de estas organizaciones (Sociedad y cultura, 2012) son: Casita de Colores, dedicada a la protección y el socorro de niñas y jóvenes entre los siete (7) y los dieciocho años (18) de edad, que se han visto afectadas por el conflicto armado interno que vive Colombia; Fundación Antonio Restrepo Barco, dedicada a mejorar la calidad de vida de niños, jóvenes y grupos menos favorecidos en Colombia; Fundación Alejandro Ángel Escobar, organización que premia las más importantes investigaciones en las áreas de la ciencia, así como a las más destacadas instituciones que trabajan en beneficio de la comunidad; Fundación El Shaddai, Institución Social Cristiana que ayuda a personas con problemas de adicción al alcohol y otras drogas; Fundación Fe y Alegría, movimiento que colabora en la transformación de la sociedad a través de propuestas de educación popular integral y de desarrollo; y Fundación Hogares Juveniles Campesinos, cuya misión es proveer el desarrollo integral cristiano de las comunidades campesinas e indígenas aisladas y en particular de los niños y jóvenes, entre otras.

La recopilación anterior da cuenta de la gravedad de los problemas sociales que enfrenta la población colombiana, que obligan a cada individuo a repensar desde su quehacer como puede aportar a que esta situación de desigualdad social cambie; pues en últimas el Estado somos todos y solo si existe un compromiso serio por el bienestar común, es posible que las cosas mejoren.

Este cambio debe tener su asidero desde la educación básica primaria y continuar hasta la formación universitaria, a través de procesos de intervención en las comunidades menos favorecidas; que pueden desarrollarse a partir de la mitad de la carrera universitaria como es el caso de las asignaturas de habilidades gerenciales y liderazgo o al final de la misma, por medio de la práctica universitaria o la pasantía como modalidad de grado. Sin embargo, la vivencia de este tipo de experiencias en la formación profesional son relativamente pocas; de allí la necesidad de continuar incentivando el desarrollo de estos proyectos sociales, que no solo permiten al estudiante aplicar lo aprendido en el aula, sino crecer como individuos a partir de experiencias de vida que invitan a la colaboración a quienes más lo necesitan; contribuyendo así a formar una sociedad más igualitaria y más consciente de las necesidades del otro.

Es así como en este trabajo se presenta en primera instancia la revisión literaria, que da cuenta de la literatura relevante y pertinente al tema que se aborda, en este caso proyectos de intervención en el que se ponen en práctica algunas habilidades de liderazgo. En segundo momento se trata la metodología, en la que se clarifica que esta investigación es descriptiva y exploratoria, pues es necesario conocer directamente de las personas beneficiarias de los proyectos su situación particular, así como indagar acerca de sus expectativas y necesidades. En un tercer momento, se muestran los resultados de los proyectos desarrollados por los estudiantes desde el periodo 2008-1 al 2011-1, con niños y jóvenes de escasos recursos, jóvenes deportistas, jóvenes en embarazo y madres cabeza de familia. Por último, se presentan las conclusiones, relacionadas con el impacto de las actividades realizadas en las poblaciones beneficiarias y con el aprendizaje obtenido por los estudiantes involucrados.

## REVISIÓN LITERARIA

Esta investigación está enmarcada dentro del contexto del liderazgo, específicamente en lo relacionado con la formación profesional de los estudiantes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali. Por tal razón, el marco teórico abarcará los aspectos inherentes al liderazgo, a los requisitos curriculares de los estudiantes de los programas de Administración de Empresas y Mercadeo y Negocios Internacionales y a la situación socioeconómica de la población beneficiaria.

### El líder y el Liderazgo

Existen varias definiciones de liderazgo, sin embargo, no existen acuerdos respecto a la acepción más idónea; así que se utilizará la definición dada por Robert Lussier y Christopher Achua (2002), que define el liderazgo “como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

En cuanto al papel del líder y sus funciones, se encuentra que el líder es una persona que puede ser administrador o subordinado, quien cuenta con la habilidad de influir sobre los demás; y que debe desempeñar una serie de funciones en busca del logro de los objetivos en forma mancomunada con su equipo de trabajo. A partir de esa capacidad de influenciar del líder, Henry Mintzberg (2002) plantea que éste debe ejercer 10 papeles, los cuales se clasifican en funciones interpersonales, informativas y decisionales.

Dentro de las funciones interpersonales (Lussier, 2002) se encuentran la función de *representación*, que es cuando el líder actúa en nombre de la organización o del área que dirige en diferentes actividades como

firmar documentos, recibir clientes, asistir a reuniones, presidir ceremonias, entre otras. La función de *líder*, que consiste en desempeñar labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que el líder tiene a su cargo, entre las que están: escuchar, entrenar, instruir, capacitar y evaluar el desempeño; y la función de *enlace*, que se refiere a que el líder se relaciona con personas externas a la organización a través por ejemplo de la conformación de comisiones con personas de otras organizaciones, la asistencia a reuniones de asociaciones gremiales y reuniones que pretenden establecer o fortalecer relaciones.

Las funciones informativas (Lussier, 2002) abarcan la función de *monitoreo*, que se da cuando el líder obtiene información a través de la lectura de periódicos, revistas y comunicados; de la asistencia a reuniones internas y externas y de las visitas a los negocios de la competencia; todo esto con el fin de identificar oportunidades y amenazas existentes en el entorno. La función de *difusión*, en la cual el líder informa a su personal acerca de estrategias, políticas y cambios que suceden en la empresa, lo cual puede hacerlo en forma oral (correo de voz, reuniones grupales) y/o en forma escrita a través del correo electrónico y memorandos; y la función de *portavoz*, que consiste en dar informes a personas externas de la organización, como son responder cartas, rendir cuentas al gobierno y a las entidades reguladoras.

Por su parte, entre las funciones decisionales (Lussier, 2002) se encuentran la función de *emprendedor*, que consiste en que con base en la información obtenida al desarrollar la función de monitoreo, el líder coloca en marcha estrategias de innovación como crear y/o mejorar los productos y los procesos, adquirir nuevos equipos, etc. La función de *manejo de dificultades*, es cuando el líder realiza acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas como huelgas, daños de maquinaria, demora en la entrega de los productos y cumplimiento de programas sin margen de tiempo. La función de *asignación de recursos* implica programar y realizar actividades presupuestarias así como autorizar la utilización de diversos recursos (administración del tiempo, aumento salarial, utilización de materiales y equipos); y la función de *negociador*, que implica realizar actividades de negociación como: acordar el aumento salarial, negociar con sindicatos, con clientes y proveedores.

### Primeras Teorías del Liderazgo

Para abordar el tema del liderazgo es necesario previamente referirse a las teorías que han posibilitado los desarrollos en esta temática. En primera instancia, surge la teoría de rasgos (Lussier, 2002) que partió del supuesto de que el líder nace, no se hace. Ésta surgió en los años 30 y 40 y buscaba identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, por tal razón los investigadores analizaron rasgos físicos y psicológicos, niveles de energía, apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio.

Los que cumplían con la lista de rasgos eran promovidos a posiciones de liderazgo; fue así como esta teoría dio origen a la investigación llamada “el método del gran hombre o de la gran persona” (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007), en el que se clasificaron los rasgos dentro de alguna de las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Algunos de los rasgos estudiados fueron el dominio, la gran energía, la confianza en sí mismo, el locus de control, la estabilidad, la integridad, la inteligencia, la flexibilidad y la sensibilidad hacia los demás.

A medida que pasó el tiempo esa teoría fue invalidada, pues como su planteamiento base era que el líder nacía y no se hacía, se encontró que muchas de las personas que tenían esos rasgos no eran líderes, sin querer decir con lo anterior que no ser líder es desventajoso, por el contrario el ser seguidor es fundamental, pues son éstos los que le ayudan al líder a lograr los objetivos.

Así que aparece la teoría del comportamiento (Lussier, 2002) o teoría universal que surgió en la década de los 50, en la cual las investigaciones pasaron de concentrarse en la teoría de rasgos a comportamientos que desempeña el líder en el trabajo, es decir en identificar acciones concretas de los líderes, tratando de

explicar los estilos distintivos de los líderes eficaces o de definir la naturaleza de su labor. En cientos de estudios se examinó la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad en el liderazgo; sin embargo no hubo acuerdo sobre cuál era el mejor estilo de liderazgo para cualquier situación.

Ésta tampoco fue validada, porque no había comportamientos únicos que identificaran al líder, es decir había personas que tenían esos comportamientos y no eran líderes; surge entonces en la década de los 60, la teoría situacional o por contingencia (Lussier, 2002), cuyo pionero fue el señor Fred Fiedler, quien en 1965 publicó en Harvard Business Review este interesante enfoque del liderazgo, que consistía en cambiar la situación de una organización para acomodarse al estilo del líder, en vez de cambiar para acomodarse a la situación de ésta. En este modelo, el éxito del liderazgo lo determinan primordialmente: el grado en que está estructurada la tarea, el grado de posición de poder que tiene el líder y el tipo de relación que existe entre el líder y los seguidores.

Este trabajo de Fiedler ayuda a destruir los mitos de la existencia de un único mejor estilo de liderazgo y que los líderes nacen, no se hacen; además apoya la idea de que casi todos los gerentes de una organización pueden ser líderes exitosos si se les coloca en una situación apropiada al estilo de liderazgo de esa persona. De acuerdo a lo anterior entonces, se concluye que el liderazgo está en función del líder como tal, o sea el estilo de liderazgo individual, los seguidores y la situación.

Es por esta razón que se encuentran gerentes que son muy exitosos en algunas compañías pero fracasan en otras, pues es necesario colocar al líder en la situación apropiada a su estilo de liderazgo.

#### Teorías del Liderazgo Relacionadas Con el Cambio Organizacional

El entorno actual se caracteriza por ser cambiante, dinámico y sobre todo muy competitivo, lo que hace que los dirigentes de las organizaciones sean cada vez menos jefes y más líderes, trabajando en equipo, empoderando a su personal para que tome las mejores decisiones y siendo proactivos al cambio, en busca de adoptar estrategias acordes con las exigencias del entorno, pretendiendo además no solo el crecimiento de la organización sino el bienestar de las personas que la integran. Esto conlleva a repensar el rol del líder, haciendo especial énfasis en sus características como persona; y es así como surgen teorías del liderazgo que se basan en otro paradigma: servir en lugar de mandar.

El liderazgo carismático por ejemplo, se basa en el carisma, que procede de la voz griega charisma que significa “don abundante concedido por Dios a una criatura” (Lussier, 2002). Así que es ese don de saber llegar a las personas y es de suponer que todas las personas cuentan con ello, sin embargo no es tan fácil encontrar este rasgo en alguien, pues implica saber comunicarse, interactuar y colocarse en los zapatos del otro. El líder carismático entonces se define como la persona que lidera, y es capaz de inspirar confianza en el otro, es por esto que generan fuertes niveles de resistencia en un momento determinado, ya que las demás personas los aman o los odian fervorosamente. Ejemplos de este tipo de líderes: Juan Pablo II, Luis Carlos Galán, Jorge Eliécer Gaitán, cuyos seguidores se identificaban personalmente con ellos, generando emociones muy fuertes, que logran identificación personal y son poseedores de un gran poder de convencimiento.

Algunos plantean que el liderazgo carismático surge gracias a las cualidades del líder; otros que puede surgir cuando se presentan crisis en la sociedad y hay quienes consideran que éste no depende de las cualidades del líder ni de la presencia de una crisis únicamente, sino que se trata de un fenómeno provocado por interacciones entre estos dos aspectos; planteamiento que tiene cada vez mayor aceptación. Entre las características de los líderes carismáticos (Yukl, 2008), se encuentran: visión de futuro; formas expresivas de comunicarse; asumen riesgos personales y hacen autosacrificios; comunican altas expectativas; capacidad para inspirar confianza; dan ejemplos con conductas coherentes con la visión;

gestionan las impresiones que tienen los seguidores del líder; crean una identificación con el grupo o la organización; y delegan poder a sus seguidores.

El liderazgo transformacional (Lussier, 2002) por su parte, consiste en que el líder más que destacarse por sus atributos personales, es quien genera cambios en la organización, haciendo que sus seguidores se comprometan con el logro de los objetivos organizacionales, dejando de lado su interés personal egoísta. Los líderes transformacionales se conciben como agentes de cambio; son visionarios y confían en su intuición; corren riesgos, pero no de manera irresponsable; son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento; poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan las situaciones minuciosamente antes de actuar; creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades; y son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia

Respecto al liderazgo transaccional, se tiene que es un líder que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores (Lussier, 2005). El líder transaccional establece convenios contractuales con los seguidores a cambio de cumplir con determinados objetivos o realizar ciertas tareas, o sea que ofrece beneficios tangibles (dinero) e intangibles (reconocimiento) que satisfacen las necesidades y las expectativas de los seguidores. Vale la pena mencionar que los buenos líderes manifiestan tanto habilidades de liderazgo transaccional como transformacional en las situaciones que así lo exigen.

En cuanto al liderazgo estratégico se refiere, Lussier (2002) plantea que los buenos líderes estrategas serán los que supervisen de continuo el entorno para asegurar una correspondencia en términos de competitividad entre sus estrategias y el ambiente; así que la función del liderazgo estratégico es realizar en forma efectiva la planeación estratégica. A raíz de que se presentan en las organizaciones muchas falencias relacionadas con la ausencia de valores, es decir que las personas actualmente piensan que se logran los objetivos a partir del perjuicio de los demás, aparecen dos tipos de liderazgo: el de apoyo y el de servicio (Lussier, 2005). El liderazgo de apoyo es un estilo de liderazgo enfocado en el empleado, que confiere autoridad a los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo. En este tipo, la relación entre líderes y seguidores es colaborativa, en un ambiente de respaldo recíproco para alcanzar las metas organizacionales. Los valores del liderazgo de apoyo son: marcada orientación al trabajo en equipo; empoderamiento de los seguidores; sentimiento de una relación entre iguales; y compensación justa y equitativa acorde al desempeño.

El liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo que trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente. Este estilo opera bajo la premisa de que todos tenemos un deber moral unos con otros; así que se percibe como una oportunidad de servir a los niveles básicos y no como de dirigir desde la cima. Las guías de este tipo de liderazgo son: ayudar a descubrir el potencial de los seguidores; confianza mutua; interés colectivo por encima del individual; y escucha atenta a las necesidades de los seguidores.

Por lo anterior, es que se dice que se cuentan con tan pocos líderes en las organizaciones, pues generalmente en posiciones de autoridad, el interés se centra en dirigir a los demás, más que en dimensionar dicho rol a partir de una actitud de servicio frente a los colaboradores, anteponiendo sus necesidades a las propias.

Además de los tipos de liderazgo referenciados, aparecen los aportes de otros autores como Dave Ulrich, mundialmente reconocido como uno de los expertos en crear valor a través de los recursos humanos; quien en su artículo “conviértase en un líder de alto valor” (2009), habla de las tendencias respecto a lo que debe ser un líder a nivel empresarial, es decir quien logra los objetivos a medida que ejerce cinco

papeles: estratega, ejecutor, gerente de talentos, desarrollador de capital humano y conocimiento de sí mismo.

El líder como estratega, implica primero que el líder es el que debe definir el direccionamiento de la compañía, las metas y cuando lograrlas a través de unas acciones que son las llamadas estrategias; posteriormente definir los planes de acción que configuran el despliegue de las estrategias. Sin embargo, para lograr que la gente se comprometa, el líder debe informar claramente porque si no, se generan en la empresa corrillos, ruidos y rumores que muchas veces afectan el ambiente organizacional, o sea el denominado clima organizacional. Además de informar, el líder debe reforzar, y lo hace mediante la retroalimentación y la compensación que puede ser tangible e intangible.

El otro rol es el líder como ejecutor que implica que la misión y visión de la empresa se transformen en acción. En ocasiones se encuentran empresas que tienen por misión ser una empresa comprometida con su entorno a través del ofrecimiento de productos y servicios de calidad, siendo lo más importante su talento humano. ¿Qué sucede en la realidad?, que a ese talento humano no le pagan lo justo y además, la organización es poco amigable con su entorno. Así es que para ser coherentes, el líder debe por supuesto orientar al personal, crear una necesidad sentida, es decir hacer entender a la gente porque le favorece ese cambio, pues si la persona no es sensibilizada respecto a los beneficios del cambio, ésta no se comprometerá. Al existir este compromiso, la visión podrá convertirse en acción, lo cual va de la mano con la toma de decisiones, que no es potestad del jefe sino también de los colaboradores, es decir permitirles que hagan parte del proceso, pues en muchas ocasiones las decisiones se toman en la cúpula y simplemente informan lo decidido. También es necesario institucionalizar, es decir que la discusión se convierta en algo natural dentro de la organización y por último monitorear y aprender, que implica realizar procesos de verificación, observando cómo se están ejecutando las estrategias, para luego generar de dichas experiencias, un aprendizaje continuo.

El otro papel es el líder como gerente de talentos, lo que implica alinear al individuo con la organización, es decir alinear los objetivos corporativos con los individuales, que se constituye en el mayor reto para cualquier empresa. Dicha alineación permitirá convertir una empresa ordinaria en extraordinaria, es decir sostenible en el tiempo. Para lograrlo, es necesario descubrir el potencial de cada persona, o sea analizar en que es bueno ese colaborador, que habilidades tiene y cuál es su competencia; ayudarlo a fortalecer dichas habilidades, y para ello es fundamental contar con un clima organizacional adecuado, que es la percepción (ver y sentir) que tienen los colaboradores de la organización. ¿Y que es un clima adecuado?, es justo, equitativo, imparcial, que permite a los colaboradores la proyección dentro y fuera de la organización. Esto requiere de la asignación de recursos, pues no se puede pretender que el empleado dé su máximo potencial sino se le hace partícipe de los procesos, lo que posibilitará un verdadero trabajo en equipo, estrategia fundamental de las empresas para conseguir un balance financiero satisfactorio.

El siguiente rol es el líder como desarrollador de capital humano, que implica ayudar a la gente a manejar sus carreras, buscar y encontrar el talento de la próxima generación, fomentar redes y relaciones, y crear una marca de la empresa y de los empleados. Estos aspectos se deben tener en cuenta para crear un plan en el que se ayude a construir capital humano, y para lograrlo es necesario definir las competencias laborales, es decir las habilidades requeridas en cada colaborador; realizar evaluaciones de 360 grados que corresponde a la evaluación entre pares, con jefes y con subordinados, que permitirán reflexionar sobre el quehacer de cada uno, con el objetivo de definir planes de mejoramiento individuales y remarcar en la importancia del vínculo del desempeño con la compensación, pues la eficiencia organizacional debe ir de la mano con la eficacia personal.

El último papel del líder es la proficiencia personal que implica que el líder no puede dar de lo que no tiene, o sea que éste no puede liderar a otros si no se lidera a sí mismo.

Este rol implica colocar en práctica el pensamiento claro, que consiste en clarificar los pensamientos, que se quiere, que se siente y que se desea; conocerse a sí mismo, punto clave si lo que se quiere es compartir una visión y convertirla en acción; tolerar el estrés, aspecto que tiene relación directa con lo que se denomina inteligencia emocional, competencia fundamental hoy, dada la rapidez de los cambios tanto organizacionales como personales; demostrar agilidad de aprendizaje, que implica tener la capacidad de autoevaluarse y autocriticarse, con el fin de construir sobre las fortalezas y convertir las debilidades propias en oportunidades de mejoramiento; cuidarse a sí mismo, que requiere seguir una terapia personal, o sea priorizar en la vida aspectos que permitirán que lo verdaderamente importante se convierta en el derrotero personal; tener energía y pasión personal, quiere decir creer en lo que se hace, tener la firme convicción de que lo que se hace vale la pena y que realmente gusta, característica esencial para lograr que los colaboradores se comprometan y se identifiquen con su líder, y por ende conseguir los objetivos organizacionales; y atender el carácter propio e integridad, significa que se debe ser coherente e íntegro, solo en la medida que el líder dé ejemplo, podrá lograr lo que quiere de sus colaboradores.

De acuerdo a lo anterior se podría afirmar que el liderazgo cambió, no es un liderazgo a nivel interno sino a nivel externo, ligado directamente con el concepto de responsabilidad social corporativa, pues el liderazgo crea valor y debe trabajarse con los stakeholders o partes interesadas para que tenga el impacto adecuado en cada uno de ellos. De esta manera a medida que los inversionistas evidencian que en una empresa determinada existe capacidad de liderazgo, éstos tendrán menor temor de arriesgarse en épocas de crisis, pues existe capital humano que respalda las acciones organizacionales. A partir de esto, se hace necesario referirse a la relación entre los rasgos de personalidad con la eficacia y la promoción en escalafones directivos; aspecto estudiado por numerosos investigadores durante muchas décadas y que Yukl (2008) reúne en 8 rasgos de la personalidad y 4 competencias sobre el liderazgo, requeridas para tener un liderazgo eficaz entre directivos y gestores de grandes organizaciones, que son:

### Rasgos

Un elevado *nivel de energía*, posibilita que el directivo pueda aguantar extenuantes jornadas de trabajo, situaciones difíciles y exigencias de diferentes públicos y la *tolerancia al estrés* le permite asumir los problemas de la mejor manera, tomar las mejores decisiones y actuar con calma, brindando a los subordinados la confianza que necesitan.

La *confianza en uno mismo*, relacionada con la autoestima y la autoeficacia. Cuando se tiene esta confianza, hay más probabilidad que el líder influya en sus seguidores, realice tareas difíciles, defina objetivos desafiantes para sí mismo, muestre elevadas expectativas hacia sus seguidores y tenga una conducta orientada a la acción. Sin embargo, una elevada confianza puede llevar al líder a tomar decisiones precipitadas o caer en la arrogancia, en detrimento de la relación con sus liderados.

El *locus de control*, se mide gracias a la escala de la personalidad desarrollada por Rotter en 1966. Las personas que tienen una orientación interna del locus de control, creen que los acontecimientos de su vida están determinados más por sus propias acciones que por el azar o fuerzas incontrolables. Por el contrario, las que poseen una orientación externa, creen que los acontecimientos están determinados por el azar o el destino. Así, los internos son proactivos, logro motivados, resuelven los problemas, confían en sí mismos y generalmente adoptan una postura más conciliadora que autocrática.

Respecto a la *estabilidad y madurez emocional*, Yukl (2008) plantea que los individuos emocionalmente maduros son equilibrados y conscientes de sus puntos fuertes y débiles. Además se centran menos en sí mismos, tienen mayor autocontrol, están dispuestos a recibir las críticas y mantienen relaciones de cooperación con sus subordinados, iguales y superiores; aspectos que guardan relación directa con una mayor promoción. Por su parte, el extremo indeseable de esta característica son las personas narcisistas, a quienes les encantan que los idolatren y se les cumplan sus deseos, toman las críticas como deslealtad,



toman decisiones apresuradas, se sienten indispensables, se aferran al poder y son expertos en manipular a los demás para lograr sus propios objetivos.

La *integridad personal* por su parte, significa que la conducta del individuo es coherente con sus valores declarados, y que la persona es honrada, ética y merecedora de confianza. La integridad es un determinante fundamental de la confianza interpersonal, la cual se logra a través del respeto a ciertas acciones como no mentir, cumplir las promesas, asumir las responsabilidades y no manipular a otros para el beneficio propio, ser confidente y coherente con los valores que se promulgan.

En lo que se refiere a la *motivación de poder*, una persona con esta característica acentuada, “disfruta influyendo sobre los individuos y los acontecimientos y tiene más probabilidades de buscar cargos de autoridad. La mayoría de estudios identifica una fuerte relación entre la necesidad de poder y la promoción a escalafones superiores de la dirección en grandes organizaciones”.

Los líderes con orientación al poder personalizado (Lussier, 2002) se enfocan en sus propias necesidades; ponen énfasis en la devoción por ellos mismos antes que por los ideales; sus decisiones a menudo van orientadas a obtener provecho personal; persigue objetivos impulsados por el líder y promueve, entre los seguidores, obediencia, dependencia y sumisión. Los líderes con orientación al poder socializado buscan infundir devoción por la ideología más que por su persona; ponen énfasis en la interiorización en lugar de la identificación personal, persiguen objetivos impulsados por la organización y promueven la delegación, el crecimiento personal y la participación igualitaria de los seguidores.

La *orientación hacia la consecución*, incluye un conjunto de actitudes, valores y necesidades relacionados: necesidad de consecución, deseo de destacar, impulso para tener éxito, voluntad de asumir la responsabilidad y preocupación por las tareas (Yukl, 2008). Hasta ahora los estudios realizados no muestran una relación tan directa entre la motivación de consecución y la eficacia directiva; sin embargo, es claro que los directivos con una elevada orientación hacia la consecución, asumen los problemas y los resuelven, toman la iniciativa, asumen riesgos moderados y definen objetivos retadores. Es importante tener en cuenta que esta motivación de consideración mejora la eficacia del liderazgo solo si está subordinada a una necesidad más fuerte de poder socializado, de manera que los esfuerzos del directivo estén enfocados a crear un equipo de éxito.

La *necesidad de afiliación*, presenta una correlación negativa con la eficacia directiva (Yukl, 2008); pues quienes tienen ésta muy elevada, son directivos que colocan mayor énfasis en las relaciones que en las tareas; son temerosos de tomar decisiones por miedo a la desaprobación; dirigen con base en preferencias personales y las recompensas que dan, buscan la aprobación en lugar de premiar un rendimiento eficaz. Por otra parte, si un directivo tiene una muy reducida necesidad de afiliación, tampoco es lo ideal, pues son personas poco sociables, que no les gusta trabajar en equipo y ejercen poca influencia sobre los demás. Así, el nivel óptimo de motivación de afiliación debe ser moderadamente reducida, no muy alta ni muy baja.

### Competencias

La *inteligencia emocional*, “se define como el grado en que una persona responde a sus propios sentimientos y a los de los demás y es capaz de integrar las emociones y la razón, de forma que se utilizan las emociones para facilitar los procesos cognitivos, y se gestionan cognitivamente. La inteligencia emocional, que se conceptualiza como una habilidad, parece estar relacionada con rasgos de la personalidad como la madurez emocional, la supervisión propia, la confianza en uno mismo y la orientación a la consecución” (Yukl, 2008). La IE puede ayudar a los líderes a resolver problemas complejos, a tomar mejores decisiones, a enfrentar crisis y a adaptar su conducta a la situación; y posibilita que el líder cumpla su rol de manera eficaz, colocando en práctica otras habilidades, como la conciencia de uno mismo, que le permite comprender sus propias necesidades; la autorregulación, que

posibilita ser estable emocionalmente y optimista cuando es necesario; y la empatía, que implica desarrollar relaciones interpersonales sólidas.

La *inteligencia social* por su parte, se define como la capacidad de determinar los requisitos del liderazgo en determinada situación y elegir una respuesta adecuada (Yukl, 2008). Los dos elementos fundamentales de la IS son la capacidad de percepción social y la flexibilidad de la conducta.

Un líder con una elevada capacidad de percepción social comprende que es lo que hay que hacer para que el grupo u organización sea más eficaz y como hay que hacerlo; como por ejemplo la capacidad de identificar oportunidades y amenazas y plantear estrategias adecuadas para enfrentar el entorno (habilidades conceptuales); siendo empáticos, sensibles y comprendiendo las necesidades del grupo (habilidades interpersonales). Por otro lado, un líder con una elevada flexibilidad de la conducta es consciente de su propia conducta, la evalúa y la modifica por otras, cuando es necesario; con el fin de comprometer al grupo en el logro de los objetivos.

En lo referente al *pensamiento de sistemas* (Yukl, 2008), implica ver a la organización o a la unidad que se lidera como un todo, ser consciente que es un conjunto de partes interrelacionadas, donde el cambio en una de ellas, ocasiona una modificación en las demás. Así, al encontrar la solución a un problema, es fundamental que el líder sea capaz de anticipar los posibles efectos de esa decisión en otras áreas de la organización.

La *capacidad de aprender o meta-cognición*, se refiere a la capacidad de aprender de la experiencia, aprender de los errores, conocerse a sí mismo y así modificar los modelos mentales (paradigmas: filtros de nuestra propia experiencia). “Un estudio de los oficiales militares realizado por Marshall-Mies y sus colaboradores (2000) proporciona evidencia empírica adicional de que la meta-cognición es importante para la eficacia del liderazgo” (Yukl, 2008). Esta capacidad implica la presencia de algunos rasgos como la orientación hacia la consecución, la estabilidad emocional, la supervisión propia y una orientación interna del locus de control.

Los anteriores rasgos y competencias están directamente relacionados con la eficacia del liderazgo y permiten evidenciar que el ser líder, implica trabajar en el día a día, es un proceso de aprendizaje continuo, que se nutre de la experiencia ganada por la interacción con otras personas.

#### Requisitos Curriculares de los Programas Académicos: Administración de Empresas – Mercadeo y Negocios Internacionales

Los estudiantes de los programas académicos de Administración de Empresas y Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente tanto en la jornada diurna como nocturna deben cursar 160 créditos para poder obtener su título. Los componentes de formación son matemáticas, estadística, ciencias sociales, administración y organizaciones, finanzas y economía, producción y operaciones, informática, mercadeo, gerencia de personal, idiomático, socio humanístico, investigativo y electivas.

Como parte de estos componentes se encuentran algunas de las asignaturas que les permiten al estudiante desarrollar trabajos sociales o con la comunidad, como son liderazgo; humanidades 1, 2, 3 y 4; electivas como habilidades gerenciales y responsabilidad social, que son de 3 créditos cada una; la práctica universitaria (6 créditos) y la asignatura trabajo de grado (4 créditos) que le permite al estudiante obtener su título a partir de diversas modalidades, entre las que se encuentra la *pasantía comunitaria*, que consiste en un ejercicio que desarrolla el estudiante con el propósito de contribuir, desde sus competencias profesionales, a la solución de problemas de una comunidad particular (Consejo Académico, Secretaría General UAO, 2009).

Es de resaltar que los estudiantes del programa de Mercadeo y Negocios Internacionales, a diferencia de los del programa de Administración de Empresas no cuentan en su malla con los componentes informática y gerencia de personal; y por su parte, la asignatura Liderazgo no tiene el carácter de obligatoria sino de electiva.

### Situación Socioeconómica de la Población Beneficiaria

Al abordar la situación particular de cada población vulnerable, se encuentra que niños, jóvenes y mujeres de los estratos 1 y 2 no les es posible satisfacer sus necesidades básicas, en lo referente a alimentación, vestuario, vivienda y educación. Lo anterior debido a que en el país cada vez la brecha entre ricos y pobres se amplía, pues la cuantía del PIB destinada a inversión social se reduce mientras que la asignada a la guerra aumenta en forma exponencial. Así lo demuestran algunos datos que se registran para niños y jóvenes de escasos recursos y mujeres, en especial madres cabeza de familia.

En el departamento del Valle del Cauca como en el país se presentan múltiples problemas a nivel social, siendo uno de los más preocupantes la pobreza infantil, reflejada en factores como la desnutrición; pues según un informe de seguimiento nutricional de los centros zonales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF (2013), en el Valle, al menos 1.065 niños se clasificaron como desnutridos, lo que corresponde al 7,4% de la muestra tomada en los hogares infantiles que están a su cargo.

A lo anterior, se suma el hecho de que muchos de esos niños nacen en hogares formados solo por mamá y peor aún por madres adolescentes, que además de no estar preparadas para esta etapa en sus vidas, ni siquiera han terminado su educación secundaria, lo que implica una precaria condición económica. De acuerdo con el Departamento de Epidemiología de la Secretaría de Salud Pública de Cali (Mera, 2013), 5.192 menores de 19 años fueron madres en 2012. Una cifra alta todavía para ese rango de edad, así sean 1.276 menos que en 2011, que totalizó 6.468 casos. La raíz del problema es entonces una telaraña compleja con muchas variables que se cruzan, pero hay una dominante: una familia ausente y sin vínculos afectivos fuertes con los hijos.

Tradicionalmente, se había considerado que un embarazo a temprana edad tenía para la mujer sólo consecuencias orgánicas como las anemias, las alteraciones de peso, el crecimiento uterino inferior a lo normal y los abortos espontáneos. Sin embargo, se ha demostrado que desde el momento en que la mujer sabe que ha quedado embarazada, y tome la decisión que tome (abortar o tener el hijo), está expuesta a otros tipos de consecuencias (UPB, 2008) como psicológicas (se sienten frustradas en sus expectativas), sociales (sufrir rechazo, discriminación y humillación por su condición), económicas (su deficiente formación académica y poca experiencia laboral disminuyen las posibilidades de generar ingresos) y educativas (se incrementan los problemas escolares y el abandono del estudio).

### Interacción Universidad Autónoma de Occidente – Comunidad Caleña y Vallecaucana

La Universidad Autónoma de Occidente como institución de educación superior se soporta en el cumplimiento de tres funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social.

En cuanto a *docencia* se refiere, se encuentran dos actores fundamentales, los estudiantes y los profesores. La Universidad cuenta con cuatro facultades: Ingeniería, Ciencias Básicas, Ciencias Económicas y Administrativas, Comunicación Social y Humanidades e Idiomas.

En lo que se refiere a la función *investigación* (Urhan, 2012), la Universidad cuenta con 28 grupos de investigación, distribuidos por facultades así: la Facultad de Ingeniería posee 10 grupos, la Facultad de Ciencias Básicas y la Facultad de Humanidades cuentan con 4 grupos cada una, y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y la Facultad de Comunicación Social cuentan con 5 grupos cada una.

La función sustantiva de *proyección social* se estructura desde la relación con los sectores empresarial y social, a través de la Dirección de Extensión y Fundautónoma, como entes coordinadores del conjunto de actividades que asume la Institución en este frente; además del conjunto de actividades de proyección social que se desarrollan en los marcos curriculares correspondientes a los proyectos de formación, presentes en cada programa, y el cúmulo de participaciones que la Institución en su conjunto realiza en diferentes entidades de orden oficial y privada, las cuales contribuyen al desarrollo del país y la región. Es de resaltar que la Universidad hace presencia desarrollando programas para jóvenes pertenecientes a comunidades vulnerables, participando en proyectos sociales y asesorando empresas en áreas sensibles a través de los proyectos de grado y pasantías.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación se desarrolló utilizando los procedimientos asociados a la investigación de tipo bibliográfica, pues era necesario documentar a partir de fuentes, principalmente secundarias, las teorías y conceptos relacionados con el liderazgo, que permitieron a los estudiantes realizar los procesos de intervención con las poblaciones beneficiarias.

También se hizo uso de los procedimientos de la investigación descriptiva y exploratoria, pues era necesario conocer directamente de las personas beneficiarias de los proyectos su situación particular, a través de encuentros presenciales, para indagar acerca de sus expectativas y necesidades; y poder así plantear actividades de intervención que permitieran contribuir a la mejora de la calidad de vida de esas personas y de sus familias.

### Métodos a Utilizar

El método de observación: advierte sobre cómo se presentan los hechos; en este caso, consiste en la observación de las características de la población a ser intervenida.

El método inductivo: como proceso del conocimiento, se inicia por la observación de la realidad actual que está enmarcada por la situación real, de las personas que participan en los diferentes proyectos.

El método de análisis: es parte de la interpretación de la situación actual, de las personas participantes en los proyectos y de la contribución que se hace para mejorar su calidad de vida a través de las actividades desarrolladas por los estudiantes.

### Proceso Metodológico

La metodología utilizada para el desarrollo de los proyectos con poblaciones vulnerables contiene cuatro fases principales:

1. El establecimiento de las reglas de juego referentes al universo de poblaciones vulnerables con las que se pudieran trabajar, determinando la frecuencia de interacción, así como los criterios de escogencia.
2. El monitoreo del desempeño de los equipos de trabajo, referente a la consecución de la población beneficiaria y la orientación en las actividades a desarrollar.
3. La revisión de avances, que contienen las actividades desarrolladas con la población beneficiaria en el período académico, realizando la retroalimentación pertinente en relación directa con los objetivos de la asignatura.
4. La presentación de los proyectos finales, que abarcan las actividades desarrolladas en su totalidad, así como los aprendizajes de los proyectistas y el testimonio de algunas personas beneficiarias de los proyectos.

### Relación Estudiantes Participantes – Actividades Desarrolladas

En la Tabla 1 aparece la relación de los estudiantes que desarrollaron los proyectos seleccionados, considerados de mayor impacto, en el periodo comprendido entre 2008-1 y 2011-1, con poblaciones vulnerables como niños y jóvenes de escasos recursos, que realizan su formación académica ya sea en colegios o en fundaciones; jóvenes de escasos recursos que se dedican a una disciplina deportiva; jóvenes adolescentes que se encuentran en embarazo y madres cabeza de familia. Poblaciones con las cuales los estudiantes realizaron diversos tipos de actividades, que en forma sucinta, se presentan en la Tabla 1.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos al desarrollar estos proyectos de intervención, generan impactos en las poblaciones directamente implicadas, en los estudiantes proyectistas y por supuesto en la comunidad en la cual, la Universidad Autónoma de Occidente realiza sus actividades de docencia, investigación y proyección social. El Impacto en la población beneficiaria se presentan a continuación.

### Población: Niños y Jóvenes de Escasos Recursos (Fundación o Escuela)

Algunas de las actividades desarrolladas, especialmente con niños que cursan educación primaria consistieron en la realización de jornadas de capacitación acerca de comprensión lectora y escritora, reforzando el aprendizaje ofrecido por la institución que los acoge. También se desarrollaron jornadas lúdicas y de integración, que permitieron reforzar valores como el respeto hacia el otro y así dinamizar el trabajo en equipo.

En cuanto al manejo del medio ambiente se realizaron jornadas consistentes en capacitaciones acerca de los procesos de reciclaje y compostaje, que permitieron sensibilizar tanto a los niños como a sus padres, respecto de la importancia de adoptar este tipo de prácticas para el futuro de la humanidad.

Como un aporte al bienestar integral de los niños y jóvenes se llevaron a cabo jornadas saludables, como valoración por médicos y odontólogos, aportando a la detección temprana de posibles enfermedades.

En el caso de los jóvenes se ejecutaron charlas referentes a la orientación profesional y a los aspectos a tener en cuenta al elaborar una hoja de vida, buscar empleo, hablar en público y presentar una entrevista de trabajo, que permitió a éstos conocer sus fortalezas y acercarse a las primeras experiencias, cuando se incursiona al mundo laboral.

Así mismo, se desarrollaron capacitaciones sobre el proceso de selección de personal, donde los jóvenes identificaron los requerimientos de las empresas, y resolvieron test de personalidad que les permitió conocer un poco más acerca de sí mismos, y generar planes de acción conducentes a superar muchas de sus debilidades.

### Población: Jóvenes Deportistas

Al trabajar con estos jóvenes de escasos recursos, a través de jornadas competitivas se desarrolló su espíritu de lucha y la importancia de la perseverancia y la disciplina para el logro de los objetivos. Se dieron también charlas educativas enfocadas a reforzar la confianza en sí mismos, a través de su participación activa en la reflexión sobre el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la tolerancia y el apoyo mutuo.

Se realizaron capacitaciones acerca de esfuerzo volitivo y desarrollo cognitivo; identificando a través de diversos test, su capacidad deportiva y esfuerzo físico. Complementando las actividades y con el ánimo

de diversificar en estos procesos de intervención, se llevaron a cabo festivales, rifas y jornadas de donación que permitieron dotar a los jóvenes de implementos deportivos como uniformes, petos y guayos.

Igualmente se puso en contacto a los jóvenes con algunos deportistas profesionales, quienes les ofrecieron testimonios de sus procesos, permitiéndoles saber lo que significa y representa el deporte para algunos de sus referentes.

Tabla 1: Relación estudiantes participantes en los proyectos periodo 2008-1 – 2011-1

| PERIODO | ESTUDIANTE | PROGRAMA ACADÉMICO  | EDAD   | TEMA                             | ACTIVIDADES REALIZADAS   |
|---------|------------|---|--------|----------------------------------|--|
| 2008-1  | 1          | Administración de Empresas  | 18 -21 | Jóvenes deportistas              | Jornadas competitivas<br>Charlas educativas  |
|         | 2          |   |        |                                  |  |
|         | 3          |   |        |                                  |  |
| 2008-2  | 4          | Administración de Empresas  | 18-19  | Jóvenes de escasos recursos      | Jornadas lúdicas y de integración<br>Charlas referentes a la orientación profesional y al proceso de búsqueda de empleo                  |
|         | 5          |   |        |                                  |  |
| 2008-2  | 6          | Administración de Empresas  | 18-22  | Jóvenes adolescentes en embarazo | Charlas acerca de educación sexual y reproductiva, cuidado y control prenatal<br>Capacitaciones relacionadas con ideas de negocio        |
|         | 7          |   |        |                                  |  |
|         | 8          |   |        |                                  |  |
| 2009-2  | 9          | Administración de Empresas  | 18     | Jóvenes adolescentes en embarazo | Charlas motivacionales y sobre ideas de negocio.<br>Capacitaciones sobre elaboración de postres y chocolates.                            |
|         | 10         |   |        |                                  |  |
| 2010-1  | 11         | Mercadeo y Negocios Internacionales<br>Administración de Empresas                               | 21-22  | Madres cabeza de familia         | Charlas motivacionales y sobre ideas de negocio.<br>Capacitaciones sobre elaboración de collares, aretes, pulseras y sandalias en fique. |
|         | 12         |   |        |                                  |  |
|         | 13         |   | 26     |                                  |  |
| 2010-1  | 14         | Mercadeo y Negocios Internacionales   | 19-21  | Niños de escasos recursos        | Jornadas lúdicas y de integración, que permitieron reforzar valores.<br>Capacitaciones acerca de los procesos de reciclaje y compostaje. |
|         | 15         |   |        |                                  |  |
|         | 16         |   |        |                                  |  |
| 2010-1  | 17         | Administración de Empresas<br>Economía  | 18-24  | Niños de escasos recursos        | Jornadas de capacitación acerca de comprensión lectora y escritora.<br>Jornadas saludables (valoración por médicos y odontólogos).       |
|         | 18         |   |        |                                  |  |
|         | 19         |   |        |                                  |  |
|         | 20         |   |        |                                  |  |
| 2010-2  | 21         | Administración de Empresas<br>Mercadeo y Negocios Internacionales                               | 19     | Jóvenes deportistas              | Jornadas competitivas donde se destacó la importancia de la disciplina.<br>Dotación de implementos deportivos.                           |
|         | 22         |   |        |                                  |  |
| 2010-2  | 23         | Administración de Empresas  | 20     | Jóvenes deportistas              | Dotación de implementos deportivos.<br>Charlas ofrecidas por deportistas profesionales.  |
| 2010-2  | 24         | Administración de Empresas<br>Mercadeo y Negocios Internacionales<br>Administración de Empresas | 18-20  | Niños de escasos recursos        | Jornadas de capacitación acerca de comprensión lectora y escritora.<br>Dotación de implementos como lápices, cuadernos y colores.        |
|         | 25         |   |        |                                  |  |
|         | 26         |   |        |                                  |  |
|         | 27         |   |        |                                  |  |
| 2011-1  | 28         | Administración de Empresas<br>Economía  | 17-20  | Jóvenes deportistas              | Charlas educativas enfocadas a reforzar la confianza en sí mismos.<br>Capacitaciones acerca de esfuerzo volitivo y desarrollo cognitivo. |
|         | 29         |   |        |                                  |  |
|         | 30         |   |        |                                  |  |

En la Tabla 1 se muestra la relación de las actividades desarrolladas por los estudiantes proyectistas con poblaciones vulnerables como niños y jóvenes de escasos recursos, que realizan su formación académica ya sea en colegios o en fundaciones; jóvenes de escasos recursos que se dedican a una disciplina deportiva; jóvenes adolescentes que se encuentran en embarazo y madres cabeza de familia en el periodo comprendido entre 2008-1 y 2011-1. Asimismo, se muestra la relación de las actividades desarrolladas por los estudiantes proyectistas con poblaciones vulnerables como niños y jóvenes de escasos recursos, que realizan su formación académica ya sea en colegios o en fundaciones; jóvenes de escasos recursos que se dedican a una disciplina deportiva; jóvenes adolescentes que se encuentran en embarazo y madres cabeza de familia en el periodo comprendido entre 2008-1 y 2011-1. Fuente: Elaboración propia.

### Población: Jóvenes en Embarazo y Madres Cabeza de Familia

El proceso de intervención con las jóvenes en embarazo (adolescentes) consistió especialmente en brindarles charlas acerca de la educación sexual y reproductiva y de la importancia de planificar, así como los problemas de un embarazo precoz, que les permitió sensibilizarse acerca de su situación particular. Se les realizaron también capacitaciones referentes al cuidado y control prenatal, identificando las etapas del embarazo (concepción, gestación, parto y lactancia) y los cuidados a tener durante las mismas, como estrategias de prevención y autocuidado.

Por su parte, el trabajo con las madres cabeza de familia se centró en ofrecerles charlas de motivación y de ideas de negocio, que les permitió aumentar la confianza en sí mismas y la convicción de que se puede salir adelante, a pesar de las dificultades. Entre las capacitaciones se encuentran elaboración de chocolates, postres, collares, aretes, pulseras y sandalias en fique, permitiéndoles conocer otras alternativas de generación de ingresos.

### Impacto en los Estudiantes Proyectistas

Al analizar los resultados obtenidos por los grupos de estudiantes que cursaron la asignatura de liderazgo entre el periodo 2008-1 y 2011-1, y que desarrollaron el proyecto de intervención con distintas poblaciones durante el semestre académico, se tiene que entre 2008-1 y 2009-3, el 76,8% de los estudiantes aprobaron la asignatura; mientras que entre 2010-1 y 2011-1, fue el 92,7% de los estudiantes. Estos resultados evidencian, que a medida que se adquiere experiencia en la orientación de este tipo de proyectos, los estudiantes se benefician a través de mayor número de actividades complementarias, así como de mayor asequibilidad por parte de las instituciones, que proveen el apoyo a los estudiantes para el logro de los objetivos planteados con cada población beneficiaria.

En lo relacionado con las competencias adquiridas por los estudiantes proyectistas, se evidencia que esta experiencia que les permite en forma casi simultánea aplicar la teoría vista en el aula, a través de proyectos de intervención, no solo fortalece las competencias básicas (Novoa, 2008), es decir aquellas que le permiten al estudiante comunicarse, pensar en forma lógica y utilizar las ciencias para conocer e interpretar el mundo, sino también las competencias ciudadanas (Novoa, 2008), que son el conjunto de conocimientos y de habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas, que articulados entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática; entre las cuales están la capacidad para convivir en paz; la responsabilidad y la participación democrática; la pluralidad, identidad y valoración de las diferencias.

### Impacto en la Comunidad Caleña

La Universidad Autónoma de Occidente es una institución de carácter privado que en sus 43 años de existencia ha demostrado a la comunidad caleña y vallecaucana, su compromiso con las iniciativas de carácter social, a través de: la *dirección de extensión*, que ofrece capacitaciones en temas de actualidad, consultorías y asesorías con miras a contribuir en la solución de los problemas de las empresas de la región; *Fundautonoma*, entidad sin ánimo de lucro que desarrolla proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población ubicada en zonas deprimidas de la ciudad de Cali, como el distrito de Aguablanca; y las distintas Facultades, que contribuyen a esta labor comunitaria, a través de los trabajos de campo de las diferentes asignaturas, como en este caso la asignatura de liderazgo; las prácticas universitarias, que realizan los estudiantes y que buscan la solución de un problema organizacional; y el trabajo de grado, en la modalidad pasantía, para atender los requerimientos de una empresa en particular.

Una vez que se han planteado los resultados obtenidos en términos de los impactos en las poblaciones beneficiarias, los estudiantes proyectistas y la comunidad de Cali, se puede decir que este tipo de

experiencias realmente contribuyen a la formación integral de los estudiantes; pues como ellos mismos manifiestan, son pocas las asignaturas que les permiten tener estas vivencias, donde además de aprender lo visto en el aula, les posibilita interactuar con personas diferentes a ellos, en términos de necesidades, expectativas y condiciones de vida.

Las actividades que los estudiantes realizan con la población beneficiaria son propuestas por ellos, y así en el transcurso del proyecto, con la orientación del profesor de la asignatura, los jóvenes van colocando en práctica las diferentes temáticas que se abordan en el aula de clase.

Así los estudiantes empiezan a influir en dicha población, de manera que se logren los objetivos propuestos; y a medida que se realizan las actividades, los proyectistas aplican las distintas funciones que debe ejercer un líder, pues deben comunicar, guiar, tomar decisiones y asignar recursos de acuerdo a las actividades planeadas. También, aplican los estilos de liderazgo participativo, carismático, transaccional, de apoyo y de servicio, pues son empáticos para entender las necesidades de la población beneficiaria y así ayudarlos a mejorar de alguna forma, su calidad de vida. Cumplen además su rol como estrategas, definiendo los objetivos a lograr con la población y la forma de lograrlos; y como desarrolladores de capital humano, pues logran en muchos casos, cambios de actitud en algunos integrantes de la población beneficiaria. Igualmente, el desarrollo de las diversas actividades que les permiten interactuar con la población, los conduce a fortalecer ciertos rasgos como la energía, para no claudicar cuando se presentan dificultades; la confianza en sí mismos, para automotivarse y tener la certeza de que lo propuesto se puede lograr; la responsabilidad y la madurez emocional para entender a los demás; y la integridad personal, pues ganan la confianza de las personas a través del cumplimiento de los compromisos y de ayudarlos incondicionalmente. Todo lo anterior, implica que los estudiantes a medida que interactúan con la población beneficiaria, desarrollen también algunas competencias, como la inteligencia emocional y social, pues además de ejercer el autocontrol en ciertas situaciones, son flexibles para cambiar de actividades, según la respuesta de la población beneficiaria; y por supuesto en todo el proceso, esa capacidad de aprender se fortalece, gracias a que esta experiencia formativa hace que los estudiantes se conozcan más a sí mismos, teniendo conciencia de lo que son capaces de lograr y especialmente se sensibilicen ante las necesidades de las personas menos favorecidas, en una sociedad indiferente e inequitativa.

Los resultados de este trabajo son el fruto del esfuerzo de un grupo de estudiantes, que han cursado la asignatura de liderazgo, y que como requisito fundamental para aprobarla, es necesario el desarrollo de un proyecto de intervención social durante el período académico. Dado que esta iniciativa se ha convertido en un ejercicio continuo, cada semestre, desde hace seis años, surgió la inquietud por hacer pública una experiencia única como ésta. Las razones son varias, en primera instancia porque las experiencias desde el aula, generalmente no se difunden, craso error, pues son éstas las que posibilitan que el estudiante realmente aprenda de manera vivencial, la teoría vista en clase, y pueda servir de insumo para ser replicada en otras instituciones o regiones. En segundo lugar, porque son pocas las asignaturas a través de las cuales, el estudiante tiene la oportunidad de aplicar la teoría en un trabajo de campo, caracterizado por la vivencia en entornos ajenos a él. En tercer lugar, por la respuesta de los estudiantes a estas iniciativas, pues al finalizar los proyectos, sus testimonios dan cuenta no solo del aprendizaje de las temáticas vistas en clase, sino de las experiencias de vida que éstos les aportan. Y en cuarto lugar, porque a través de esta interacción con poblaciones vulnerables, se genera conciencia en los estudiantes, de la gravedad de los problemas sociales que enfrenta la población colombiana, y así lograr que reflexionen acerca de cómo desde su quehacer, pueden aportar a que esta situación de desigualdad social cambie; pues serán los líderes del futuro, a quienes corresponderá trabajar arduamente en la fabricación de una sociedad más igualitaria y más consciente de las necesidades del otro; solo así y pensando en el bienestar para todos la situación del país puede cambiar.



## CONCLUSIONES

El tema del liderazgo se ha abordado desde diferentes ópticas y ha sido elemento de discusión tanto en el ámbito educativo como el organizacional; debido a la importancia que implica su desarrollo en las personas, con miras a generar aportes significativos a la sociedad. Es así, como desde la academia se hace necesario cultivar las habilidades relacionadas con el liderazgo, dado su rol preponderante en la construcción de una sociedad más participativa y equitativa.

Este trabajo entonces contribuye de manera especial al desarrollo en los estudiantes de las habilidades que de manera innata o aprendida se tienen de líder; como son la capacidad de influir, de tomar decisiones, de comunicar, de empatizar, entre otras; a partir de la puesta en práctica de la teoría vista en la asignatura de “liderazgo”. Como tal, muestra el proceso de un trabajo de campo, netamente aplicativo, que posibilita que los estudiantes a través de la interacción con personas de otra condición socioeconómica, dado el carácter de proyecto social, se vean enfrentados a la aplicación progresiva de las teorías y conceptos vistos en el aula, en un espacio real, que permite ratificar la concepción de que el desarrollo de las habilidades de un líder debe posibilitarse a partir de la experiencia.

Allí radica la importancia de la difusión de este tipo de proyectos de intervención que realizan los estudiantes en el aula, pues son trabajos de investigación singulares, que requieren la puesta en marcha de una metodología de trabajo coherente y que responda a los objetivos definidos en el microcurrículo de la asignatura. Además de esto, se constituyen en una fuente importante no solo de generación de conocimiento sino de aprendizaje, que se le podría llamar integral, pues los estudiantes además de cumplir con un requisito de la asignatura, vivencian experiencias, que les permiten sobre todo, crecer como personas.

A partir entonces de las experiencias de los estudiantes proyectistas, se pueden resaltar algunos aspectos, entre los que se encuentran la relevancia del trabajo en equipo; pues dado que el proyecto se debe realizar en grupos, es evidente que el liderazgo juega un papel muy importante en un equipo y que cualquier persona en un momento determinado puede lograr ser un líder, si así lo quiere; reconociendo que cada persona tiene un estilo diferente, que es efectivo dependiendo de la situación en la que se encuentre y de las características de sus coequiperos. Así, los proyectistas reconocen como factores determinantes del éxito en el proyecto, el interés que se debe colocar a las actividades a realizar, la importancia de asumir y delegar responsabilidades admitiendo los errores, el respeto y la colaboración mutua entre los integrantes del equipo.

En lo referente a la población con la que se interactúa en los diferentes proyectos, los estudiantes destacan que a través de las actividades realizadas se puede sensibilizar a la población beneficiaria acerca de su valía y de la importancia de la labor que llevan a cabo, llámese un deporte, los productos que elaboran, las actividades de auto superación, entre otras. Además, se evidencia que a pesar de que las personas beneficiadas se desenvuelven en un ambiente hostil y lleno de dificultades, el cual conocen, son ejemplos de vida, pues quieren salir adelante por su propia cuenta, ser alguien en la vida, ayudar a sus familias y sentirse orgullosos de lo que son y de lo que transmiten.

Desde el aprendizaje individual, este tipo de proyectos contribuyen de manera significativa al crecimiento intelectual y emocional del estudiante, pues lo obliga de alguna manera a pensar cómo satisfacer las necesidades de la población beneficiaria, a concientizar a las personas del común a aportar un granito de arena para que este país salga adelante, pero sobre todo a ayudar de forma desinteresada a estas personas que tanto lo necesitan.

Así mismo, estos trabajos posibilitan que el estudiante interactúe desde muchos ámbitos con personas de otra condición social, que a medida que avanza el proyecto les transmite lecciones de vida, pues son

individuos que ríen y disfrutan de lo poco que tienen y lo más importante no sufren por lo que no tienen; mostrando siempre expresiones de afecto, gratitud y reconocimiento. Esto da como resultado que el estudiante al finalizar la asignatura, tenga mayor conciencia y sensibilidad de la realidad que lo rodea y respecto del otro como individuo, valorando así cada una de las oportunidades que la vida le ofrece y reconociendo que, en la mayoría de los casos, las limitaciones son autoimpuestas.

Lo anterior obliga a cuestionarse acerca de la importancia del desarrollo del liderazgo en las personas, pues en buena parte, muchos de los problemas que aquejan a la sociedad actual, radican en la falta de líderes que actúen como debe ser, pensando más que en su propio beneficio en la ganancia colectiva, que conllevaría a sociedades más equitativas e inclusivas.

### Limitaciones

En lo referente a las limitaciones es importante anotar, por una parte, que el desarrollo de este tipo de trabajos es sui generis, respecto a la forma científica de abordar otro tipo de proyectos; pues corresponden a proyectos de intervención social, cuyo avance depende y está directamente relacionado con la dinámica particular de la población beneficiaria. De otra parte, el componente cualitativo en este tipo de intervenciones es alto, lo que conlleva a un análisis que puede en algunos casos, verse sesgado por la subjetividad del investigador. Sin embargo, se espera que ésta sea una iniciativa para que en primer lugar, los docentes se den a la tarea de difundir los proyectos de curso que realizan sus estudiantes, como productos valiosos de iniciación a la investigación. En segundo lugar, la realización de trabajos de este tipo contribuyen a un mayor aprendizaje y a la formación integral del estudiante; y en tercer lugar, porque la difusión de estos proyectos sociales o aplicados a una empresa en particular, contribuyen al fortalecimiento de la relación Sociedad – Universidad – Empresa.

### REFERENCIAS

Consejo Académico, Secretaría General Universidad Autónoma de Occidente (2009). “Resolución de Consejo Académico No. 6462 del 7 de septiembre de 2009: Reglamentación del trabajo de grado de pregrado”. Retraído 12 Abril 2013, de la Universidad Autónoma de Occidente Cali Sitio web: <http://www.uao.edu.co/sites/default/files/10.pdf>.

El tiempo (2011). “La desnutrición grave afecta a cerca de 230.000 niños”. Retraído 21 Septiembre 2011, de Redacción del Tiempo Bogotá Sitio web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9176293>, 2011.

Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia ENSIN (2005). Retraído 21 Septiembre 2011, de ENSIN Sitio web: [http://www.rel-uita.org/sociedad/hambre/conde\\_desnutricion\\_infantil.htm](http://www.rel-uita.org/sociedad/hambre/conde_desnutricion_infantil.htm), 2006.

Gallo Machado Gustavo (2013). “Colombia: 15,6 millones de pobres”. Retraído 27 Marzo 2013, del Diario el Colombiano Sitio web: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombia\\_156\\_millones\\_de\\_pobres/colombia\\_156\\_millones\\_de\\_pobres.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombia_156_millones_de_pobres/colombia_156_millones_de_pobres.asp).

Hughes Richard, Ginnett Robert, Curphy Gordon (2007). “Liderazgo, como aprovechar las lecciones de la experiencia”. México: Editorial McGraw Hill, p. 162, 372.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2013). “Informe de seguimiento nutricional de los centros zonales del ICBF”. Retraído 12 Abril 2013, del Periódico el País Sitio web: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Febrero232007/desnutri.html>.

Jiménez Gilma (2010). “El 10% de las regalías debe ir a salud de niños y adolescentes más pobres”. Retraído 21 Septiembre 2011, de la página de la Senadora Gilma Jiménez Sitio web: <http://www.gilmajimenez.com/book/export/html/32>, 2010.

Lussier Robert, Achua Christopher (2002). “Liderazgo”. México: Thomson, p. 6 – 15, 340, 357 – 367.

Lussier Robert, Achua Christopher (2005). “Liderazgo”. México: Thomson, p. 359, 362.

Mera Alda (2013). “Niñas que ‘juegan’ a ser madres, un drama que está creciendo en Cali”. Retraído 12 Abril 2013, del Periódico el País Sitio web: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/ninas-juegan-ser-madres-drama-esta-creciendo-cali>.

Mintzberg Henry (2002) “el trabajo del directivo: folclore y realidad,” *Harvard Business Review liderazgo*, Bilbao: Ediciones Deusto, p. 13.

Novoa Álvarez David (2008). Conversatorio “diseño curricular con base en competencias laborales”. Cali: SENA Regional Valle.

Quintero Benavides Alexandra (2008). “Algunas ideas en torno al embarazo adolescente: un ejercicio biopolítico”. Retraído 21 Septiembre 2011, de tesis para optar al título de Magíster en Derecho Sitio web: <http://derechoygenero.uniandes.edu.co/dl.php?id=48>, 2008.

Sociedad y cultura (2012). “Fundaciones”. Retraído 7 Abril 2013, de la lupa.com Sitio web: [http://lalupa.com/Sociedad\\_y\\_cultura/Fundaciones/index.shtml](http://lalupa.com/Sociedad_y_cultura/Fundaciones/index.shtml).

Ulrich Dave (2009). “Conviértase en un líder de alto valor”. Retraído 9 Octubre 2009, del portal de gestión humana Sitio web: [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com).

UNICEF (2009). “Estado mundial de la infancia, salud materna y neonatal”. Retraído 21 Septiembre 2011, de UNICEF Sitio web: <http://www.unicef.org/spanish/sowc09/docs/SOWC09-FullReport-ESP.pdf>, 2009.

Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín (2008). “Riesgos embarazo adolescente”. Retraído 21 Septiembre 2011, de la Universidad Pontificia Bolivariana Sitio web: [http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/page/gpv2\\_upb\\_medellin/pgv2\\_m130\\_editorial/gpv2\\_m130020\\_catalogo/gpv2\\_m130020140\\_revistas/vol%2027%20no%201.pdf](http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/page/gpv2_upb_medellin/pgv2_m130_editorial/gpv2_m130020_catalogo/gpv2_m130020140_revistas/vol%2027%20no%201.pdf), volumen 27 no. 1 2008.

Urhan Magdalena (2012). “Investigación, Desarrollo e Innovación en la Universidad Autónoma de Occidente”. Cali: Programa Editorial Dirección de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico, p. 9.

Yukl Gary (2008). “Liderazgo en las organizaciones”. Madrid: Prentice Hall, p. 196 - 211.

## **RECONOCIMIENTOS**

Esta ponencia se escribe a partir de los resultados de los proyectos desarrollados por los siguientes estudiantes:

Ramírez Tafur Jorge David, Pérez Nieto Carlos Andrés, Chaguendo Moreno Harvy. Jóvenes deportistas “Bosconia + 10”. Enero – Mayo de 2008.

Valencia Danna Marcela, Vivas Moncada María Isabel. Jóvenes cursando bachillerato “líderes del futuro”. Julio – Noviembre de 2008.

Libreros Arana Luz Adriana, Marín Franco María Isabel, Arboleda Duque Freddy. Jóvenes adolescentes en embarazo “semillitas de amor”. Julio – Noviembre de 2008.

Tamayo Vargas Andrea. Jóvenes cursando bachillerato “prospectiva de jóvenes bachilleres de escasos recursos con gran potencial para afrontar un escenario laboral”. Enero – Mayo de 2009.

Salazar Reina Gloria Andrea, García Borrero Alexis. Jóvenes adolescentes en embarazo “por una juventud más consciente, segura y responsable”. Julio – Noviembre de 2009.

Giraldo Palechor Luis Alexander, Posso Saavedra Jorge Alberto, Arbeláez Paz Nicolás Paolo. Madres cabeza de familia “madres del mañana. Enero – Mayo de 2010.

Cano Ortega Diana Carolina, Rincón Jiménez Laura Catalina, Reyes Restrepo Christian. Niños cursando primaria “reciclando limpiamos, sembrando oxigenamos”. Enero – Mayo de 2010.

Ramírez Ortiz Luz Karime, Zambrano Ríos Claudia Lorena, Arce Álvarez Rodrigo, Alomía Arboleda Walberto. Niños de escasos recursos “orientando hacia un mejor futuro. Enero – Mayo de 2010.

Collazos López Vanessa, Yepes Gutiérrez Jennifer. Jóvenes deportistas “pasión futbolera”. Julio – Noviembre de 2010.

Rivera Moran Irving Andrés. Jóvenes deportistas “futuros talentos”. Julio – Noviembre de 2010.

Buitrago Vargas Pamela, Becerra Medina Jennifer Alexandra, Carvajal Castaño Juan Pablo. Niños de escasos “construyendo un mejor futuro”. Julio – Noviembre de 2010.

Hernández Díaz Ángela María, García Blanco Luisa Fernanda, Giraldo Martínez Andrés Felipe. Jóvenes deportistas “la cultura de la victoria”. Enero – Mayo de 2011.

## **BIOGRAFÍAS**

Beatriz Eugenia Agudelo Orrego, es Magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Valle. Profesora auxiliar en la Universidad Autónoma de Occidente en Cali, Colombia, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Calle 25 No. 115 – 85 vía Cali – Jamundí, Valle del Cauca, Colombia. Correo electrónico: bagudelo@uao.edu.co; bealove3@hotmail.com.

Leopoldo Vásquez Arana, es Administrador de Empresas por la Universidad del Valle. Coordinador regional en la Fundación Coomeva en Palmira, Colombia. Se puede contactar en la Fundación Coomeva, Carrera 28 No. 44 – 137 Torre A piso 2 Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Correo electrónico: leopoldo\_vasquez@coomeva.com.co; leovasquezarana@gmail.com.