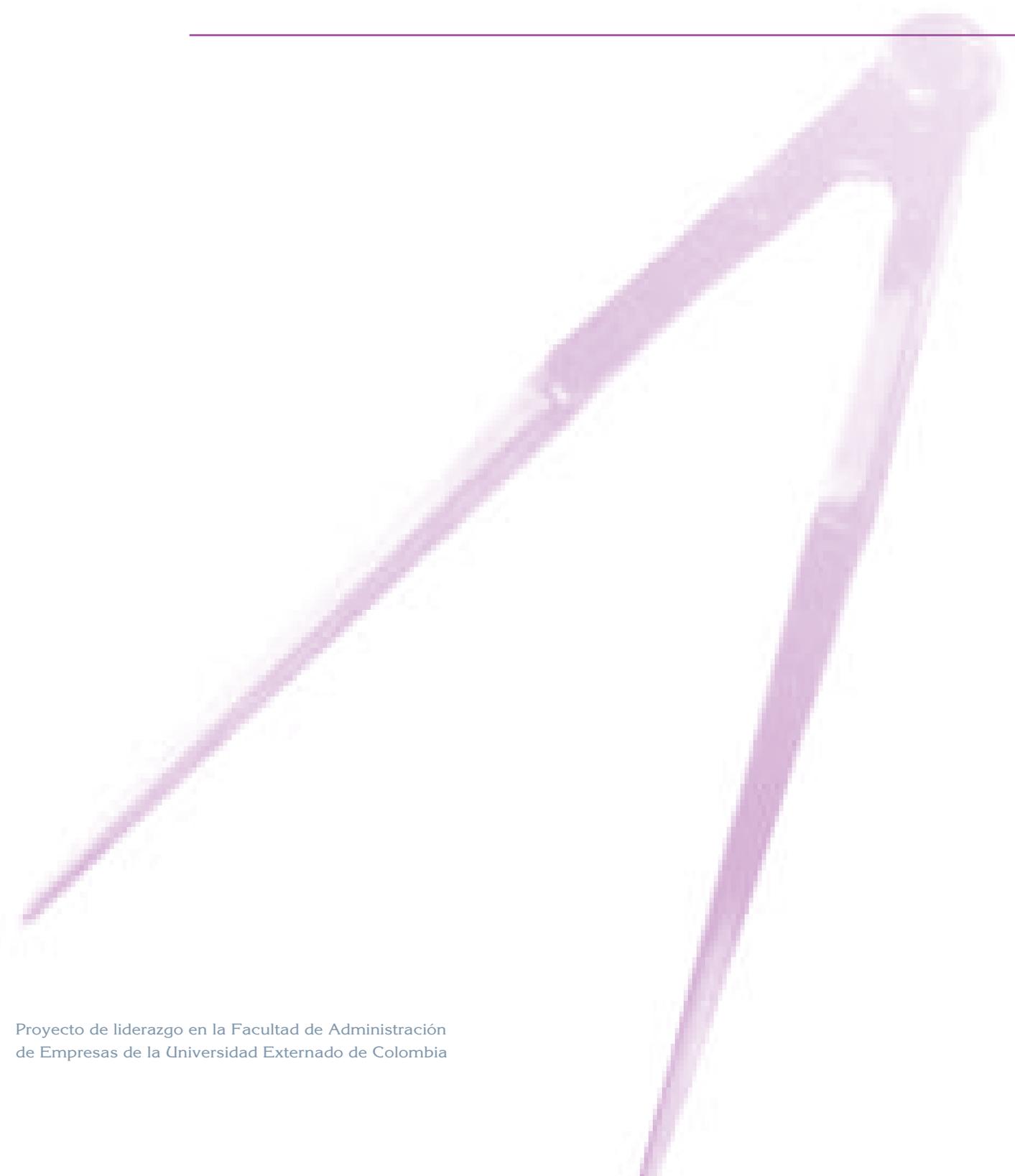


experiencias PEDAGÓGICAS

Proyecto de liderazgo en la Facultad de Administración
de Empresas de la Universidad Externado de Colombia



PROYECTO DE LIDERAZGO EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

RESUMEN

La Universidad Externado de Colombia, desde la Facultad de Administración de Empresas, viene cuestionando la problemática nacional desde el enfoque de desarrollo, competitividad y progreso, en el cual se percibe falta de liderazgo y de líderes en muchos campos de acción. Debido a esto, nuestra Facultad ha definido entre sus líneas de trabajo del Centro de Investigación, la de "Gerencia Integral", y dentro de ésta se han definido los siguientes proyectos: liderazgo, estrategia, pensamiento y práctica gerencial, con el fin de aplicar los conocimientos y resultados obtenidos con las herramientas de formación a los estudiantes, empresas y empresarios.

El proyecto de liderazgo busca estudiar el tema desde la conceptualización del término, hasta llegar al diseño de un modelo pedagógico de formación de líderes para consolidar este componente tan importante en su proyecto educativo, como respuesta a una necesidad sentida tanto en el país como en la región.

ABSTRACT

The University "Externado de Colombia" from its Faculty of Business Administration has been questioning the national problematic within the approach of development, competitiveness and progress, it has been realized that in



many fields of action there is a deficiency in Leadership and Leaders. Due to this, our faculty has defined within its lines of work in the Investigations Center, the line called "Total Management", and inside this one the following projects has been defined: Leadership, Strategy, and Thought and Managerial Practice, in order to apply the knowledge and results obtained in tools of formation to the students, companies and businessmen.

The project of Leadership pretends to study the topic from the conceptualization of this term to the desing of a Pedagogic Model of Leaders' formation, and in this way consolidate this important component in our Educational Project, as a response to a necessity that it has been felt in the country and the region.

ANTECEDENTES

La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia viene investigando la problemática nacional desde el enfoque de desarrollo, competitividad y progreso. Este análisis nos conduce al estudio de un conjunto de competencias básicas en la actuación gerencial, que resultan significativas en este nuevo contexto de globalización e implican para las facultades de administración de empresas replantear las prácticas educativas con las que tradicionalmente se han formado gerentes en el país. Este análisis de la situación señala la necesidad de cualificar los procesos formativos de los administradores de empresas, y por ello

la Facultad de Administración de Empresas fundamenta la formación disciplinar en la idea de la gerencia integral¹.

La gerencia integral es la relación intrínseca entre pensamiento estratégico, capacidad organizadora y liderazgo democrático, por lo tanto el gerente integral debe ser estratega, organizador y líder, logrando un equilibrio entre el concebir y el hacer².

La concepción de formación del gerente integral externadista busca fortalecer, desde el ámbito académico, el desarrollo de nuestros futuros gerentes, de acuerdo con las exigencias de un mundo competitivo y que tienen como prioridad construir país.

Con este propósito la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia ha definido la línea de investigación denominada "Gerencia Integral", en la cual se inscribe el proyecto de liderazgo. Este proyecto busca, en primera instancia, la conceptualización del término; como siguiente paso busca la identificación de habilidades en el líder que permiten un ejercicio eficaz del liderazgo, y pretende como objetivo final el diseño de un modelo de formación de líderes.

* Ingeniera de Sistemas de la UIS. M.B.A. de la UEC. Actualmente se desempeña como Directora del Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, e-mail: liderazgoadmin@uexternado.edu.co.

¹ Proyecto Académico de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, referencia Proyecto de Vida, Concepto de la Formación.

² *Ibíd.*

NUESTRA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

La investigación comienza con la definición de liderazgo planteada en la Facultad, para que con los demás resultados de la investigación misma se afirme o redefina el concepto con una clara postura de la Universidad al respecto.

El liderazgo en el Externado se inspira en la democracia, se motiva en la tolerancia y se compromete con el rigor y la disciplina, buscando el servicio al país, y se refiere a la competencia para materializar lo estratégico y lo organizacional³.

En esta definición se describe al líder como el ser que concibe y consigue, el cual debe desarrollar y fortalecer las siguientes habilidades gerenciales⁴:

- Negociación
- Aprendizaje en equipo
- Manejo positivo del conflicto
- Administración del tiempo
- Comunicación
- Creatividad
- Espíritu emprendedor
- Toma de decisiones

Partiendo de esta base, y con el objeto de llegar a una conceptualización formal de liderazgo, de las competencias del líder, así como del desarrollo de éstas a través de modelos pedagógicos, se ha diseñado un esquema de investigación que incluye desde la creación del Centro de Liderazgo hasta la definición de los diferentes subproyectos de investigación.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la investigación en el proyecto de liderazgo, la Facultad creó hace

más de un año el Centro de Liderazgo, el cual forma parte del Centro de Investigaciones de la Facultad, cuya misión fundamental es la investigación en las características de liderazgo, los atributos y competencias de los líderes, y en cómo crear un modelo de enseñanza de liderazgo y de formación de líderes.

De acuerdo con estos propósitos, el proceso de investigación estable los siguientes subproyectos:

- Elaboración del estado del arte
- Definición del perfil del líder colombiano
- Diseño de un modelo pedagógico de formación de líderes

ELABORACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

La elaboración del estado del arte pretende recopilar información y documentos acerca de liderazgo así como de líderes, para llegar a una conceptualización de los términos, y a partir de ahí, como se mencionó, llegar a la definición de una postura de la Facultad frente al concepto.

La metodología que se utilizará será la recopilación bibliográfica, entrevistas etnográficas y juicios de expertos.

DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL LÍDER COLOMBIANO

Con el subproyecto "Definición del perfil del líder en Colombia" se pretende encontrar las características que definen el perfil del líder en Colombia, mediante la validación de la conceptualización obtenida en el estado del arte, a través del método de contrastación empírica. Se realizarán encuestas y entrevistas de profundidad a reconocidos

³ Proyecto Académico de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, referencia Proyecto de Vida, Concepto de la Formación, Líder.

⁴ Habilidades Gerenciales: destrezas específicas en la conducción de la organización a través de las cuales el gerente piensa, decide y actúa sobre la estructura y los procedimientos organizacionales, con el propósito de lograr objetivos propuestos en una interacción humana constante.



líderes nacionales en diferentes campos como el gerencial, político, religioso, militar, deportivo y comunitario, entre otros.

Se espera escribir un documento que exprese los resultados obtenidos, así como la propuesta que defina el perfil del líder colombiano.

DISEÑO DE UN MODELO PEDAGÓGICO DE FORMACIÓN DE LÍDERES

Con este subproyecto se pretende diseñar un modelo pedagógico con el fin de desarrollarlo con los estudiantes como estrategia de formación en la Facultad de Administración de Empresas. Así mismo, se espera ampliar el campo de acción con empresas y empresarios.

La metodología contempla diseñar modelos piloto para desarrollarlos con los estudiantes de pregrado. En este proceso se busca depurar el modelo y establecer su

aplicación en pregrado, de acuerdo con el desarrollo de competencias y teniendo en cuenta las etapas del proyecto de vida⁵.

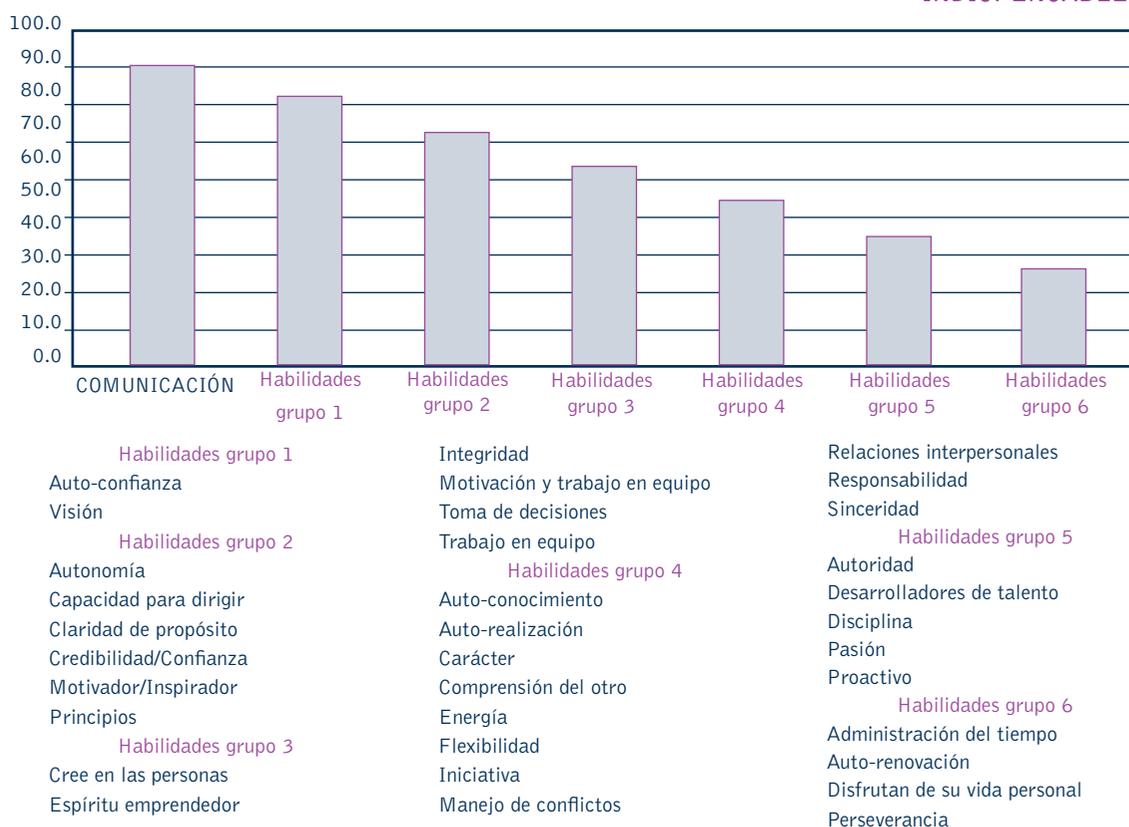
Finalmente, se espera elaborar un documento que describa el modelo que deberá seguir la Facultad.

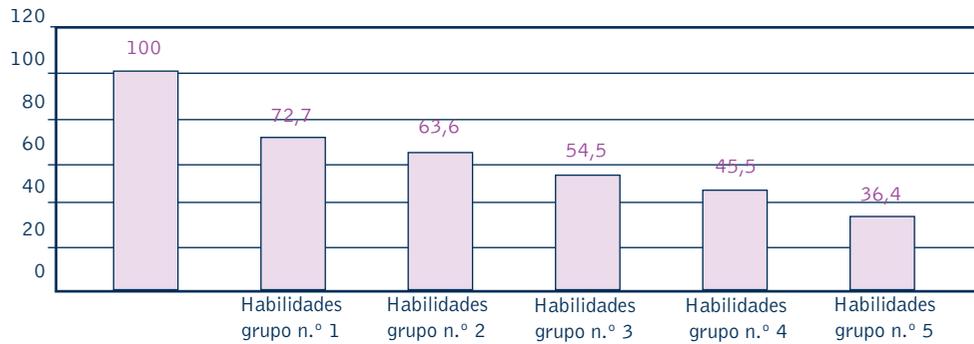
PRIMEROS AVANCES

IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Dentro del proceso de investigación del perfil del líder se llegaron a identificar setenta y nueve características y habilidades de liderazgo a partir de las definiciones de líder encontradas en cerca de cuarenta y nueve autores reconocidos en el tema. Estas habilidades se pusieron a consideración de diferentes docentes, investigadores y directores de programas de la facultad a través de un juicio de expertos interno, para que las clasificaran de acuerdo con la importancia

INDISPENSABLES





Grupo n.º 1

Deseo de rendimiento
Imagen
Método de trabajo

Grupo n.º 2

Hacer que los otros hagan
Negociación
Organización
Orientación hacia la realidad
Orientado al servicio
Previsibilidad
Priorizar
Reconocer la importancia de los objetivos

Grupo n.º 3

Prospectiva, planeación estratégica y pensamiento sistémico
Conocimiento del entorno/contexto
Creador/sostenedor del clima organizacional
Desarrollo integral
Energía
Estar presente
Exigencia
Flexibilidad
Iniciativa
Inteligencia
Persuadir
Planeador
Reconocimiento

Grupo n.º 4

Aprendizaje
Autoridad
Conocimientos
Creatividad
Curiosidad
Dominio del cambio
Manejo de ambigüedad
Pasión
Pensamiento ganar-ganar
Pertenencia
Poder
Proactivo
Representación
Sentido del humor
Sinergia

Grupo n.º 5

Administración del tiempo
Aprensión y temor al fracaso
Competentes pero no adictas al trabajo
Dominio de la interdependencia
Perseverancia

que le atribuyeran, como factor determinante en el liderazgo, y cuyos resultados fueron los siguientes:

Las categorías utilizadas para clasificar cada habilidad fueron: indispensable, muy relevante, relevante, poco relevante y no relevante.

Las habilidades que resultaron indispensables en un líder se representan en la siguiente gráfica, donde las más destacadas fueron las habilidades de comunicación con un 90.9%, autoconfianza y la visión con un 81.8%.

Dentro de la categoría de muy relevantes la habilidad que más se destaca es la orientación al resultado, que tiene un 100%.

MEDICIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN SIMULADORES GERENCIALES

El año pasado se realizó una prueba de medición de habilidades de liderazgo⁶ con estudiantes de MBA de la Universidad en la asignatura de juegos de simulación ge-

⁵ El Proyecto de Vida está enfocado a desarrollar las competencias cognitiva, comunicativa, contextual y valorativa del estudiante en las esferas Personal, Social y Profesional.

⁶ CÉSAR AUGUSTO, HERRERA. "Medición de Habilidades Gerenciales utilizando el Simulador Gerencial de Marketing Estratégico BRANDMAPS". Centro de Liderazgo, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 2001.



rencial, en este caso el simulador "Brandmaps".

El simulador "Brandmaps" es un software integrador de conocimientos administrativos donde el participante toma decisiones gerenciales a través de la definición de estrategias de mercadeo, producción, financieras y de planeación, entre otras.

La simulación se desarrolla en un ambiente donde varias empresas compiten entre sí y cada una es representada por un grupo de estudiantes.

La medición realizada sobre habilidades de liderazgo trasciende los resultados cuantitativos que arroja el juego, como fruto de las decisiones tomadas. Consiste en medir los estilos de dirección, la capacidad de los individuos, las fortalezas y debilidades de los equipos, así como las tendencias de comportamiento de éstos a lo largo de la evolución del juego.

Las variables medidas fueron las siguientes:

1. Tácticas de influencia
2. Motivación

3. Liderazgo transformacional y carismático
4. Masculinidad y feminidad
5. Autoconfianza y autoeficacia
6. Flexibilidad
7. Relaciones interpersonales
8. Pensamiento sistémico
9. Trabajo en equipo
10. Administración del tiempo
11. Creatividad
12. Comunicación
13. Toma de decisiones
14. Manejo del conflicto

Las variables que mostraron un comportamiento notorio fueron "tácticas de influencia", "motivación" y "toma de decisiones". En "tácticas de influencia" se mide principalmente el nivel de persuasión de los diferentes participantes de cada grupo. El promedio fue de 6.41, donde el nivel máximo es de 7, lo cual indica un alto nivel de argumentación racional utilizado en la consecución de los objetivos. Este nivel se fundamenta en el alto nivel de conocimientos de los participantes, en la capacidad de



consulta y la experiencia, principalmente. En cuanto a "motivación" se encontraron variaciones significativas durante el desarrollo del juego, las cuales se atribuyen a la premura del tiempo para la toma de decisio-

nes, a la dificultad misma y cambiante del juego, y al alto nivel competitivo dado. Sin embargo, el promedio de motivación fue de 57 puntos sobre 70, lo cual indica un buen nivel de motivación tanto individual como grupal, basado en una gran capacidad de propuesta por parte de los integrantes y al entusiasmo para enfrentar dificultades.

En lo referente a "toma de decisiones", el grupo manejó un buen nivel, medido mediante el diálogo y la forma de tomar decisiones, en donde se observó comunicación y consenso en los grupos. Esto se atribuye al nivel de conocimientos de los participantes, a la buena relación inter-personal entre ellos, y a los procesos de acompañamiento anteriores durante la maestría, y, finalmente, al espíritu competitivo.

ESTUDIO SOBRE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

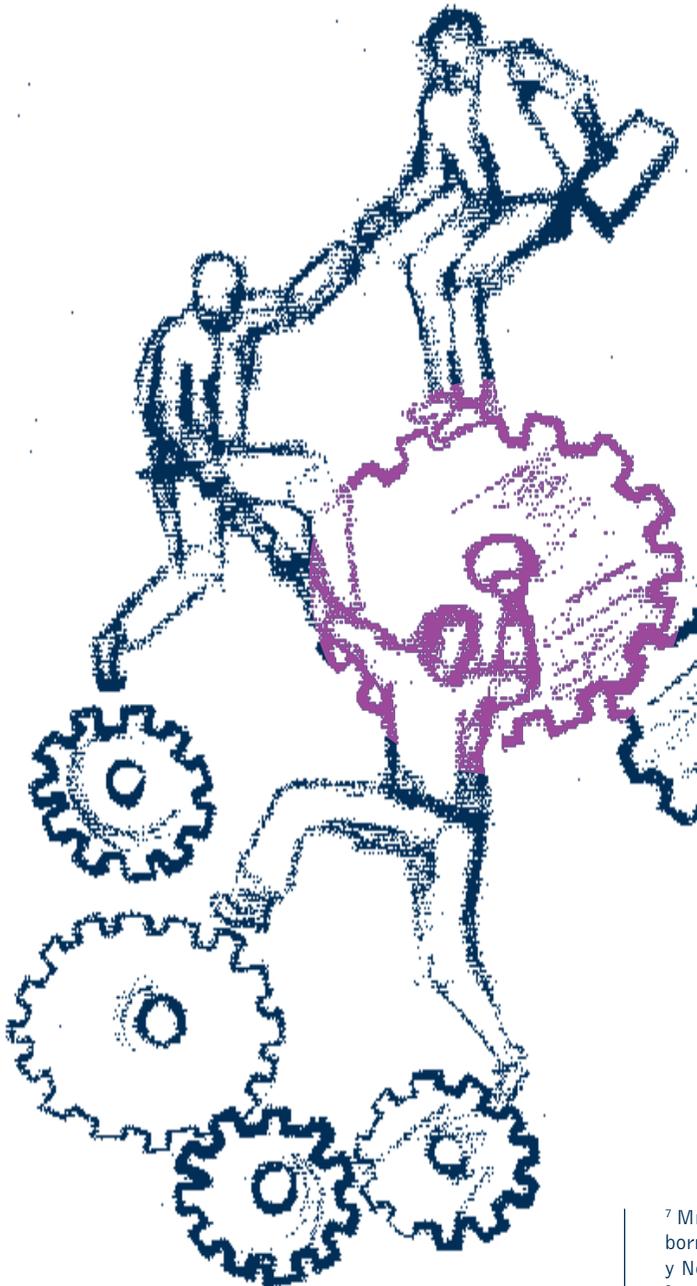
A partir de 21 competencias definidas por la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario⁷, y 19 identificadas en nueve destacados gerentes nacionales⁸, se realizó un estudio comparativo de donde se llegó a una nueva clasificación de 10 competencias que determinan el perfil del líder⁹.

1. Flexibilidad
2. Confianza
3. Desarrollo integral
4. Conocimiento del entorno, visión, prospectiva, planeación estratégica y pensamiento sistémico

⁷ MEJÍA, LILIANA. "Competencias que determinan el Liderazgo". Bogotá, serie borradores de investigación. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. Universidad del Rosario, n.º 6, mayo de 2001.

⁸ FERNANDO, RESTREPO y RODRIGO, VÉLEZ. "Diálogos Gerenciales", serie III, n.º 1, n.º 2 y n.º 3.

⁹ CÉSAR HERRERA, LILIANA MEJÍA, BIBIANA, PULIDO. "Competencias que determinan el Perfil del Líder". Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario, noviembre de 2001.



5. Motivación y trabajo en equipo.
6. Efectividad y administración del tiempo
7. Innovación y creatividad
8. Comunicación
9. Inteligencia social
10. Toma de decisiones

Como resultado de la investigación los autores encontraron que una competencia no es más importante que otra; el aspecto que hace que un liderazgo sea efectivo es que el líder logre integrarlas con los demás factores del proceso de liderazgo.

Por otro lado, encontramos dos competencias fundamentales que se excluyeron de la lista por considerar que incluyen las demás, y son:

- Negociación y manejo de conflictos
- Empoderamiento

Finalmente, los autores concluyen que la visión prospectiva es una de las competencias más determinantes para lograr el éxito en una organización, por cuanto fija para el líder tanto la meta como el camino por el que ha de guiar a sus seguidores.

ESTUDIO DE PENSAMIENTO Y PRÁCTICA GERENCIAL

A través de un estudio desarrollado dentro de la línea de gerencia integral, en una investigación de pensamiento y práctica gerencial, donde se realizaron entrevistas a treinta ejecutivos con el objeto de descubrir “¿cómo piensa y cómo actúa la gerencia colombiana”, se identificaron ocho habilidades gerenciales, las cuales han sido denominadas “habilidades de segunda generación”¹⁰, ya que surgieron después de las ocho definidas en el proyecto académico, y

son las siguientes:

1. Habilidad para pensar estratégicamente
2. Habilidad para pensar sistémicamente
3. Habilidad para diseñar empresas competitivas
4. Habilidad para negociar con grupos de interés (stakeholders) con alto poder de negociación.
- 5- Habilidad para segmentar trabajadores y proveedores.
- 6- Habilidad para adaptarse a los imperativos del entorno y a los particulares de la nación (contrabando, violencia, macroeconomía inestable, etc.).
- 7- Habilidad para adaptarse a los imperativos del negocio.
- 8- Habilidad para interpretar información.

Se espera ampliar, confirmar y profundizar al respecto en otras investigaciones que se realicen en el Centro de Liderazgo.

CONCLUSIONES

El proyecto de liderazgo forma parte de un gran proyecto de investigación que busca identificar y fortalecer los conceptos necesarios para la formación del gerente integral externadista. Con esta formación la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia pretende contribuir al desarrollo competitivo de nuestro país aportando una clase dirigente competente, con perfil de líder, fundamentada en principios éticos y de conciencia social.

El tema de liderazgo empieza a tratarse con mayor interés y profundidad en muchas instituciones tanto del saber como

¹⁰ LUIS FERNANDO, RESTREPO PUERTA. “Habilidades Gerenciales de Segunda Generación”, investigación de “Pensamiento y Práctica Gerencial”.

empresariales, donde nuestra Facultad no es la excepción.

En los últimos años se ha profundizado en temas de apoyo a la Facultad, desde su infraestructura para la investigación, donde la creación del Centro de Liderazgo forma parte de la estrategia para el estudio del Liderazgo, hasta la actualización del currículo académico.

El primer objetivo del proyecto de liderazgo consiste en llegar a definir el término liderazgo a partir de la investigación y de la filosofía de formación de la Facultad.

En este aspecto ya se cuenta con una recopilación bibliográfica importante y una

primera aproximación en la identificación de definiciones, estilos y enfoques de liderazgo.

Se espera, a través de los procesos de investigación, evaluar supuestos acerca de las habilidades de liderazgo, así como descubrir nuevos elementos que permitan la identificación y posterior definición de las competencias que debe tener un líder.

Finalmente se espera diseñar y poner en práctica un modelo pedagógico de formación de líderes que sea aplicado a estudiantes de pregrado, posgrado y empresas.

