

FORMACIÓN DE LÍDERES EN LA UNIVERSIDAD: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Bibiana Carolina Moncayo Orjuela¹

Carolina Ortiz Riaga²

Adriana Riaño Triviño³

Resumen

Este trabajo presenta los resultados parciales de la investigación titulada “Modelo de formación de líderes para la Universidad Militar Nueva Granada”, cuyo propósito fue desarrollar acciones tendientes a incrementar las competencias profesionales del estudiante neogranadino en ese campo, con miras a estructurar posteriormente una escuela de liderazgo. Se efectuó un estudio de tipo cualitativo que utilizó planteamientos del modelo de investigación

1

Administradora de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Externado de Colombia. Docente de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, colombiana. Correo: Bibiana.moncayo@unimilitar.edu.co

2

Psicóloga y Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada. Docente de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, colombiana. Correo: maria.ortiz@unimilitar.edu.co

3

Psicóloga de la Universidad Santo Tomás, Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Psicóloga del Colegio Calasanz. Auxiliar de investigación adscrita al Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo: ps.adrianariano@gmail.com

acción en el desarrollo de su metodología ya que involucra a los participantes en el entendimiento y solución de sus problemas y a través de ello busca la transformación y el crecimiento de sus estudiantes a través del desarrollo de procesos de autogestión. A partir de la aplicación de un cuestionario se identificaron los estudiantes que ejercen influencia en sus grupos y con ellos se desarrollaron acciones en el ámbito personal e institucional para identificar las estrategias efectivas en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo en los estudiantes de la universidad. El proyecto se configura como una fase exploratoria que permitió constatar la pertinencia del liderazgo transformacional en los procesos de formación de líderes.

Palabras Clave:

Liderazgo transformacional, formación de líderes, competencias de liderazgo.

Abstract

This paper presents partial results of the research entitled "Model of training leaders for the Nueva Granada Military University," whose purpose was to develop actions to increase the student's professional skills in order to structure a subsequent school leadership. We conducted a qualitative study using the action research model in developing its methodology. This model involves participants in understanding and solving their problems and seek transformation and growth of students through the development of self-management processes. A questionnaire was used to identify students that influence their groups and with

them we develop actions in the personal and institutional field to identify effective strategies to strengthen leadership skills in students of the university. The project is designed as an exploratory phase which revealed the relevance of transformational leadership in the process of leadership training.

Key words:

Transformational Leadership, leadership training, leadership competencies.

Introducción

En la actualidad la formación superior implica asumir nuevos retos, las nuevas condiciones laborales han exigido el desarrollo de profesionales cada vez mejor capacitados, que puedan no solo dar cuenta de sus conocimientos, sino desarrollar habilidades y competencias que les permitan responder de manera pertinente a las necesidades de los diferentes contextos. Una de estas competencias es el liderazgo. Este concepto ha sido abordado desde múltiples perspectivas, y sus desarrollos teóricos han estado ligados principalmente a procesos organizacionales, específicamente en lo que respecta a las habilidades gerenciales y a la dirección empresarial.

Recientemente se han realizado aportes en los que se aborda el liderazgo desde los contextos educativos. En el caso de la educación superior, no existe duda respecto a considerarlo como una prioridad en términos formativos, debido a las exigencias, tanto del mercado laboral, como de las instituciones encargadas de garantizar la calidad en la universidad.

Para el caso particular de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), ubicada en Bogotá, Colombia, se ha pretendido diseñar un modelo de formación de líderes que permita atender las exigencias anteriormente descritas, basado en el modelo del liderazgo transformacional.

El presente trabajo recoge los resultados parciales del proyecto de investigación titulado “Modelo de Formación de Líderes”, desarrollado por el grupo Emprendimiento y Empresariado, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UMNG durante el año 2009. Dicho proyecto tuvo como objetivo principal desarrollar acciones tendientes a incrementar las competencias profesionales del estudiante neogranadino, relacionadas con el liderazgo, que responda tanto a las necesidades, intereses, experiencias y expectativas de los futuros profesionales, como a las demandas de la sociedad actual y futura. Es la primera fase de un trabajo que debe finalizar en la estructuración de una escuela de liderazgo para la UMNG.

El fenómeno se aborda a partir del modelo de liderazgo transformacional ya que se considera que esta perspectiva hace especial énfasis en la posibilidad de gestionar el cambio y contribuye al mejoramiento de los procesos en cualquier área del saber humano en la cual se vayan a desempeñar los futuros profesionales.

Fundamentos teóricos

El concepto de liderazgo se ha ido transformando a lo largo del tiempo, gracias a los aportes teóricos de diversos autores que han trabajado en torno a este. Mendoza y Ortiz (2006), hacen una revisión de la literatura referente al tema y encuentran que dentro de los nuevos enfoques aparece el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bernard Bass, docente investigador de la *Binghamton University*, quien publica en 1985, su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass 1999 en Mendoza 2006 119). Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo; en contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.

Bass (1985), va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Considera que el estilo de liderazgo transformacional tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con

los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo. Este cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización puedan desarrollar su potencial para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass 1985 16). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

En este sentido, Vega y Zavala (2004), resaltan el importante papel del modelo de liderazgo transformacional, ya que desarrolla el potencial de los recursos humanos. “El líder transformacional desarrolla capital social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público” (Vega y Zavala 2004 10). El interés por el ser en todas sus dimensiones, se traduce en desarrollo y en la construcción de comunidades que generan bienestar a todo nivel.

Bass (1985), propone las siguientes dimensiones del liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada: el líder construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas

en que los individuos y las organizaciones operan. Esta influencia puede ser atribuida, es decir, desde las características personales del líder, sus valores y actitudes. O puede ser conductual, que termina reflejándose en la coherencia que muestra entre su discurso y su comportamiento.

- Motivación inspiracional: el líder produce cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas que se presenten pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores.

- Estimulación intelectual: apunta hacia la creatividad e innovación, favorece el cambio de perspectivas que tienen los individuos y los alienta a asumir nuevos retos y a proponer soluciones novedosas a los problemas.

- Consideración individualizada: el líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento.

En la actualidad, la construcción de conocimiento en torno al liderazgo transformacional se ha dado, principalmente en contextos empresariales, y en menor medida en contextos educativos, sin embargo, estas investigaciones presentan descripciones del liderazgo transformacional en directivos o en la estructura organizacional de la institución educativa, Gil-García, Muñiz y Delgado (2008), Salazar (2006), Murillo (2006) y González (2008), pero son escasos los aportes que se encuentran respecto a la manera en la que se desarrolla el liderazgo transformacional en los estudiantes y sus interacciones dentro y fuera del aula, Mendoza (2008). En este sentido, dado que se comprende que la institución de educación superior, puede ser un escenario de

formación en liderazgo, se hace necesario explorar la forma en que se presenta en los grupos estudiantiles.

Objetivo de investigación

El propósito de este trabajo se centró en desarrollar acciones tendientes a incrementar las competencias profesionales del estudiante neogranadino, encaminadas a la formación de líderes. Lo hicimos implementando acciones que nos posibilitaron espacios reflexión – acción en los que los estudiantes lograron comprender las necesidades que les presentan los contextos, hacer una adecuada lectura de las mismas y dar respuestas pertinentes desde su quehacer profesional.

El estudio se constituye como una experiencia significativa en la que se explora la pertinencia tanto de los planteamientos teóricos como de las estrategias metodológicas en relación con los procesos de formación en liderazgo transformacional.

Metodología

Debido a que el estudio pretendía no solo recolectar información acerca del liderazgo de los estudiantes, sino iniciar procesos de transformación con ellos, se consideró pertinente incluir dentro de la metodología algunos de los aspectos de la investigación acción (I-A), entendida ésta desde la perspectiva de Richard Sagor (en Salazar, 2007) quien señala que: “La investigación-acción constituye

un proceso disciplinado de interrogación conducido por y para las personas tomando la acción, lo cual tiene como fin una transformación de actitudes y comportamientos”. Por esto, la investigación es un estudio de tipo cualitativo, que está sustentada en el paradigma interpretativo hermenéutico, usado también en la I-A. Éste pretende comprender los hechos, las causas y cambios en la práctica e informar del proceso a todos los actores involucrados en él. Más allá de mejorar las prácticas en términos funcionales, se pretende, desde este paradigma, comprender cómo las metas y fines están influenciados por la forma en que los participantes se perciben a sí mismos, en su propia práctica. En otras palabras es reflexionar sobre la práctica con el fin de comprender las formas particulares de pensar y actuar; y emprender procesos de cambio. (Salazar, 2007). Se asume entonces la idea central y meta de la investigación – acción: la reflexión, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción, la cual se basa en el “descubrimiento” en el sentido de hacer que alguien sea consciente de algo, es decir, “darse cuenta de”. (Salazar, 2007)

A partir de esta idea, se han privilegiado técnicas como la educación experiencial, observatorios y grupos de discusión, que permiten la interacción de los participantes, la reflexión compartida, en la que se vislumbran oportunidades de acción y favorecen la participación activa por parte de los estudiantes.

Desde esta perspectiva, el proyecto se desarrolló en tres fases, que sirvieron más para organizar el proceso ya que el ánimo que lo orienta, es decir, el

fortalecimiento de las competencias de los estudiantes, está presente a lo largo de todo el trabajo.

Fase uno: Identificación de líderes transformacionales

Consistió en la aplicación de un instrumento que se diseñó con base en la propuesta de Bass y Avolio (1995) y en una adaptación realizada en el contexto chileno (Vega y Zavala, 2004), a partir de los cuales se seleccionaron diez ítems que describían características del liderazgo transformacional, teniendo en cada uno la posibilidad de escoger tres compañeros de su curso que, según el criterio del estudiante, cumplieran con la característica; posteriormente, contaban con un espacio para justificar la elección de manera cualitativa.

El instrumento se aplicó en 56 cursos, correspondientes a los semestres cuarto y quinto de los 13 programas de pregrado ofrecidos por la Universidad. Una vez realizada la aplicación, se realizó el procesamiento de los resultados, identificando en cada curso de dos a cinco personas con características de liderazgo que posteriormente fueron convocadas para iniciar el proceso.

En total se aplicaron 1.168 instrumentos, identificando 243 estudiantes con características de liderazgo transformacional, que fueron convocados para continuar el proceso; 55 estudiantes aceptaron la convocatoria, y de ellos, 36 permanecieron durante la segunda y tercera fase del estudio.

Fase dos: Fortalecimiento de las competencias de liderazgo

La segunda fase estuvo orientada por un proceso de *outdoor training*, el cual es concebido como una alternativa formativa que persigue el aprendizaje autónomo a partir de experiencias desarrolladas en entornos naturales, tales como retos y desafíos.

Estos procesos permitieron, a los participantes, reconocer características a nivel personal, desde una perspectiva no formal. Se parte de que el aprendizaje se construye en contextos de cooperación, por lo cual la mayoría de las actividades son realizadas en grupos en los que las ideas son puestas en común y permiten la continua confrontación y reflexión. Así mismo, este tipo de estrategias estimulan procesos a nivel individual, que favorecen la reflexión o el descubrimiento, y permiten que los participantes socialicen sus vivencias y aprendizajes, dando paso a la construcción colectiva de conocimientos.

Fase tres: Análisis y reflexión sobre el entorno. Estrategias de acción

Finalmente, la tercera fase, estuvo dirigida a fortalecer las competencias de los participantes respecto a la observación del entorno, cuyo eje central fue la reflexión sobre la universidad. Este trabajo permitió un acercamiento a la manera en que es percibida su institución y cuáles son las necesidades que identifican en la misma. Además, se realizó un acercamiento al municipio de Cajicá, lugar en el que la universidad está construyendo una nueva sede, para identificar las interrelaciones y el impacto que va a tener en este sitio.

De esta manera se abrió la discusión respecto a la relación de los estudiantes con la universidad; y la interacción de la institución universitaria y los futuros

profesionales, con el entorno. En este sentido, las actividades programadas favorecieron la reflexión y la pregunta por el lugar que cada participante ocupa en relación con la universidad y el mundo en general, es un saber construido que articula la formación de la universidad con las características del mundo actual.

En todas las fases se conservó la espiral acción, reflexión, acción; en la medida en que a partir de las actividades realizadas o las experiencias vividas, se dio paso a procesos reflexivos, apoyados en registros de información que más adelante orientaron las acciones que emprendieron los participantes.

Resultados

En la primera fase, a partir del instrumento aplicado, se identificaron 243 estudiantes con características de liderazgo transformacional, logrando así, realizar una caracterización que partió de los recursos reales de la población y no solamente de lo propuesto por la teoría. A continuación se presentan los principales elementos descritos por los estudiantes en relación a cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional:

Influencia Idealizada Atribuida: Los estudiantes argumentan que sus compañeros se destacan por el sentido de poder, el cual está relacionado con la capacidad del líder para expresar seguridad y sobresalir en el grupo, ya sea por las habilidades académicas con las que cuenta o por la capacidad de expresar sus opiniones ante el grupo o los docentes. Vale la pena resaltar que en este aspecto fueron elegidos de manera recurrente los representantes de curso.

Por otra parte, se evidencia que la confianza que los compañeros tienen en los juicios y decisiones de los líderes se encuentra marcada por la consideración que estos últimos tienen por las necesidades del grupo y porque demuestran alta capacidad para el análisis de las situaciones; en este último aspecto resaltan atributos como la adecuada toma de decisiones, la resolución de conflictos, la experiencia o madurez del líder y la seguridad con la que expresa sus afirmaciones.

Influencia Idealizada Conductual: Los estudiantes identificaron como líderes a los compañeros que demostraban claridad en sus propósitos, compromiso con las actividades a realizar y capacidad de establecer altos niveles de exigencia consigo mismo y con los demás.

Así mismo, los estudiantes eligieron compañeros que mostraban coherencia entre sus expresiones verbales y sus acciones, por considerar que esta característica se constituía como indicador de comportamiento moral. Bajo este mismo argumento, seleccionaron personas que expresaban abiertamente sus creencias religiosas.

Inspiración Motivacional: En esta dimensión, el criterio para escoger a los líderes es la facultad para expresar confianza en el grupo, que está relacionada con la capacidad de motivar y animar al grupo para fortalecer el espíritu de equipo y expresar de manera verbal la confianza en el logro de objetivos.

Por otra parte, la habilidad para hacer sentir a los demás que son capaces está relacionada con la inspiración que genera en sus compañeros, la disposición

para brindar ayuda en el momento oportuno, y la habilidad para fortalecer la confianza y la seguridad en sus compañeros; finalmente, el hecho de valorar los aportes y las características de las demás personas, hace que el líder sea percibido como una persona incluyente con la capacidad de identificar los recursos en las personas que lo rodean.

Estimulación Intelectual: Se evidencia que el líder se posiciona como una persona con los recursos necesarios para la resolución adecuada de los problemas que se les presentan como grupo y la proposición de nuevas alternativas; estimula la creatividad de los compañeros, incluyendo los aportes de los demás sin emitir juicios de valor y se destaca por tener habilidades como la comprensión y la tolerancia.

De otro lado, se encontraron características como la capacidad de brindar colaboración a los demás y aconsejarlos, así como la habilidad para aportar distintos puntos de vista frente a las dificultades de los compañeros, y confrontarlos de manera asertiva, ayudándoles a tener nuevas percepciones respecto a sus situaciones personales. Estos líderes son vistos como personas con una desarrollada capacidad de análisis de los problemas de manera objetiva.

Consideración Individualizada: El líder tiene una alta capacidad para escucha, para recordar las conversaciones anteriores y estar al tanto de las preocupaciones de sus compañeros. Así mismo, tienen la habilidad para aconsejar, reconociendo las necesidades y motivaciones de cada compañero.

Por otra parte, consideran que la preocupación por el bienestar se hace evidente en la disposición para colaborar, atendiendo de manera oportuna las necesidades; y destacan la importancia de que el líder trate a cada persona de manera diferenciada, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. Adicionalmente, a nivel grupal, resaltan la habilidad del líder para articular relaciones con otras entidades o personas, es decir, llevar información oportuna al grupo y expresar las necesidades del mismo frente a otras personas. Finalmente, estos líderes son destacados por estimular un ambiente de aprendizaje y desarrollo personal, lo cual se enfatiza especialmente en la preocupación por los aspectos intelectuales, es decir, el rendimiento académico de los integrantes del curso y la comprensión de las temáticas vistas en las clases.

En la segunda fase, los resultados del *outdoor training* se sistematizaron en dos grandes categorías: aspectos a trabajar y aprendizajes construidos.

En la primera categoría, los estudiantes reflexionaron sobre algunas de sus características personales, lo que los inspiró a iniciar cambios en sus formas de relación. La actividad permitió que cada participante pudiera cuestionar su forma de asumir las dificultades y sus capacidades para enfrentarlas en compañía de personas desconocidas.

En cuanto a los aprendizajes construidos a través de esta experiencia, los estudiantes mencionan que las actividades les permitieron realizar cambios de paradigma construyendo nuevas percepciones tanto de lo que significa el rol de

líder como de la imagen que tenían de sus compañeros, así mismo les permitió reconocer y validar las opiniones de los demás, comprendiendo que existen diferentes perspectivas.

La tercera fase se centró en estimular la observación y el análisis sobre la universidad, tanto en sus problemáticas internas, como su posible interacción con la comunidad a la que va a impactar (nueva sede en el municipio de Cajicá), a partir de lo cual se pudieran proponer estrategias de intervención.

El proceso de reflexión respecto a la universidad, permitió a los participantes socializar la forma en la cual perciben la universidad y el sentido de pertenencia que han construido respecto a la misma. Así mismo, exigió que los participantes consultaran las leyes que rigen el bienestar universitario en el país, los proyectos que en la actualidad adelanta la universidad y las políticas de apoyo económico a estudiantes.

Uno de los logros más importantes de esta fase fue la posibilidad de encuentro entre los estudiantes de diferentes sedes y facultades de la universidad, lo cual permitió articular diversas percepciones, vivencias y necesidades, construir conocimiento grupal, y además identificar los puntos de encuentro sobre los cuales se realizarían propuestas de intervención.

Conclusiones

A pesar de que el proceso es iniciado como proyecto de investigación desde la Facultad de Ciencias Económicas, el diseño se realiza teniendo en cuenta estudiantes de todas las facultades y se pretende que en fases posteriores sea asumido como un programa de la universidad, para lo cual se han hecho los primeros acercamientos a las diferentes instancias directivas y la dependencia de bienestar universitario; así mismo se espera que a largo plazo, la universidad pueda extender esta propuesta a otros contextos.

Si bien el liderazgo transformacional en estudiantes de educación superior, está estrechamente relacionado con las características académicas e intelectuales y con las tareas propias del entorno universitario, también evidencia elementos emocionales y sociales que hacen que este modelo permita una comprensión holística de los profesionales en formación.

El estudio ha estimulado la interacción de estudiantes de diferentes facultades, que incluso antes del estudio no se conocían, la confrontación de múltiples perspectivas ha colaborado a la construcción de conocimientos de manera colectiva y ha brindado un espacio de interacción poco usual entre los estudiantes de la UMNG. Así mismo, el proyecto propició un encuentro intergeneracional en el que los participantes tenían edades que oscilaban entre los 18 y los 41 años, lo cual permitió acceder a diferentes paradigmas de interpretación y acción.

La investigación – acción y la educación experiencial comparten los principios de la interacción reflexión – acción y se constituyen como un soporte que, además

de adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes, permite la construcción continua de conocimientos.

Uno de los aspectos más valiosos de la experiencia fue la transformación del rol que asumió el equipo investigador respecto a los estudiantes, tomando cada vez una postura menos directiva que favoreció la autonomía, y la aparición de sus propias dinámicas de organización.

Se requiere seguir trabajando en la exploración y caracterización del liderazgo transformacional en estudiantes de educación superior para garantizar la formación integral, a partir de las habilidades propias de los profesionales en formación, ya que se considera que esta perspectiva contribuye a optimizar los ambientes laborales y la construcción de un mejor país.

Referencias Bibliográficas

Avolio, B. y Bass, B. (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. Redwood City: Mind Garden Inc.

Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectationt*. New york: The Free Press.

Gil, A; Muñiz, M; y Delgado, A. (2008) El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. En: *Revista Sapiens 9(1)*: 13-33.

González, O. (2008) Liderazgo transformacional en el docente universitario. *En: Multiciencias 8(1)*: 38-47.

Mendoza, M. (2008) Aproximación al liderazgo desde la caracterización de redes sociales presentes en el aula. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas UMNG: investigación y reflexión* 21(2): 141-160.

Mendoza, M y Ortiz, C. (2006) El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas UMNG: investigación y reflexión* 14(1): 118-134.

Murillo, J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en educación*, 4(4e): 11-24.

Salazar, M. (2006) El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? En: *Unirevista* 1(3): 1-12.

Salazar, M. (2007). Investigación- acción y comunicación participativa en una organización educativa: Un estudio de caso. Consultado el 5 de octubre de 2010 en: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/qt2/qt2_salazar.pdf

Vega, C. y Zavala, G. (2004) Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organiacional chileno. Memoria para optar al Título de Psicólogo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.