

# **LIDERAZGO PROSOCIAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EN LA ERA DIGITAL**

## **PROSOCIAL LEADERSHIP OF PEOPLE WITH DISABILITIES. OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN THE DIGITAL AGE**

**Melissa Flores Águila\*, Manuel Martí-Vilar\*\***

\*Universidad de Magallanes (Chile)

\*\*Universitat de València (España)

---

### **RESUMEN**

El concepto de la discapacidad ha evolucionado desde un elemento focalizado en la persona, hacia una concepción social, en la que se reconoce el contexto como elemento clave en la generación de posibilidades de participación e inclusión. En este artículo se analizan experiencias de liderazgos prosociales de personas con discapacidad, con el objetivo de identificar las oportunidades y desafíos que la era digital ha generado a lo largo de su trayectoria como líder. A través de una metodología cualitativa, se analizaron cuatro casos de personas con discapacidad que han sido líderes prosociales por más de 20 años. A partir de las entrevistas en profundidad, se logró identificar que los liderazgos han estado relacionados a la búsqueda del bien común, participación ciudadana y reivindicación de derechos de las personas con discapacidad, y que el desarrollo tecnológico ha sido un fuerte apoyo para el logro de la autonomía personal, comunicación y participación social de las personas con discapacidad. Se evidencia que aún existen dificultades para acceder a equipamiento tecnológicos o sus servicios, y que no todas las plataformas y softwares son desarrollados bajo los parámetros del diseño universal.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo, discapacidad, prosocialidad, responsabilidad social, tecnologías de la información y la comunicación.

### **ABSTRACT**

The concept of disability has evolved from an element focused on the person, towards a social conception, in which the context is recognized as a key element in generating possibilities for participation and inclusion. This article analyzes experiences of prosocial leadership of people with disabilities, with the aim of identifying the opportunities and challenges that the digital age has generated throughout her career as a leader. Through a qualitative methodology, four cases of people with disabilities who have been prosocial leaders for more than 20 years were analyzed. From the in-depth interviews, it was possible to identify that the leaderships have been related to the search for the common good, citizen participation and vindication of the rights of people with disabilities, and that technological development has been a strong support for the achievement of personal autonomy, communication and social participation of people with disabilities. It is evident that there are still difficulties in accessing technological equipment or its services, and that not all platforms and software are developed under the parameters of universal design.

**KEYWORDS:** leadership, disability, prosociality, social responsibility, information and communication technologies.

---

**Correspondencia:** \* Melissa Flores Águila: Dirección: Armando Sanhueza 2298, Punta Arenas, Región de Magallanes, Chile. Correo electrónico: melissafloor@gmail.com, Teléfono: +56 9 66683124

\*\* Manuel Martí-Vilar: Dirección: Avda. Blasco Ibañez, 21. Departamento de Psicología Básica. Facultat de Psicologia. Universitat de València. España. Correo electrónico: Manuel.Marti-Vilar@uv.eses

## **1.- Introducción**

Los líderes socialmente responsables ejercen un papel de concienciación entre sus seguidores y toman sus decisiones considerando a los distintos grupos de interés, teniendo como elemento clave la búsqueda del bien común (Castro, Bande , & Fernández, 2017). Cuando se piensa en líderes socialmente responsables ¿se visualiza a personas con discapacidad proactivas y luchadoras o se piensa en ellos como los beneficiarios? ¿sorprende que las personas con discapacidad sean parte de la sociedad y de sus cambios, aportando y generando acciones para el bien común?

## **2.- Acciones altruistas y demandas sociales en una sociedad globalizada**

La sociedad globalizada, los avances tecnológicos y económicos han generado consecuencias contradictorias, por una parte, se han mejorado las condiciones de vida, pero por otra se han degradado las relaciones sociales y comunitarias (Guevara & Parra, 2019). Reyes (2013) sostiene que, en la sociedad moderna, la alteridad se encuentra asediada tanto por la autosuficiencia como por el individualismo, transformándose los vínculos sociales en espacios de intercambio determinado por el autointerés en ausencia de solidaridad. Contrariamente, Arias (2015) plantea que frente a las necesidades o sufrimientos de los demás, existen personas que reemplazan la actitud individualista por acciones altruistas y empáticas, lo que estará determinado por factores personales y contextuales, del mismo modo, Fernández- Fonseca & Cardona-Sánchez (2017) afirman que en la especie humana existe la tendencia a la formación de colectividades, sin las cuales el individuo no sobreviviría.

Las demandas de la sociedad son el resultado de la conjunción entre demandas de particulares relacionadas con intereses personales con intereses comunes como el respeto a los derechos, equiparación de oportunidades, entre otros (Martí, Martí-Vilar & Puerta, 2011). De este modo, la responsabilidad social en las organizaciones representa la capacidad al desarrollar las competencias necesarias, no sólo para satisfacer las necesidades de las personas y de la organización, sino también a la creación de un nuevo compromiso social fundado en principios y valores éticos,

al construir una posibilidad de futuro, además al considerar la calidad de vida de la organización (Cardeño, Cardeño , Buitrago, & Hernández, 2018).

### **3.- Liderazgo prosocial, necesario para afrontar los retos**

Para enfrentar de manera colectiva las necesidades actuales de una sociedad en constante cambio, se requiere el surgimiento de líderes que vayan en concordancia, entendiendo el liderazgo como una actividad social puesto que involucra las relaciones interpersonales que establecen los seres humanos para gestionar y movilizar recursos en pro de apuestas o iniciativas que buscan generar un cambio (Fernandez-Fonseca & Cardona-Sánchez , 2017). Desde esta perspectiva, surge la necesidad de liderazgos participativos y respetuosos de los contextos, cuyo objetivo sea la búsqueda del bien común, traducándose en nuevas formas de pensar, sentir y actuar con énfasis en la trascendencia humana y social (Cirera & Izquierdo, 2016; Loaiza, 2017). El liderazgo debe estar en concordancia y ser consistente con los ideales que requiere la sociedad actualmente, para que los actores de las propias comunidades lo perciban y lo practiquen como un proceso basado en la equidad, la participación y el compromiso colectivo (Ryan, 2016).

Aun cuando se han producido documentos e indagado en ellos en relación al liderazgo desde distintos campos y enfoques, no existe un ejercicio reflexivo en torno a la percepción, inclinación y los rasgos característicos que componen tanto el liderazgo social como el liderazgo comunitario (Fernandez-Fonseca & Cardona-Sánchez , 2017). De la misma manera, existen pocas referencias que integren los conceptos de liderazgo y prosocialidad (Cirera, 2015).

En este documento se profundizará en el concepto del liderazgo prosocial entendiéndolo como aquel tipo de liderazgo que busca posicionarse como una figura efectiva, y que beneficia al grupo más que otros modelos de liderazgo, siendo capaz de alinear los objetivos individuales con los del equipo, empoderando a las personas de la organización (Cirera, 2015; Beyoda, 2015).

Para Cirera & Izquierdo (2016), los atributos más destacados del liderazgo prosocial serían la autoeficacia y el trabajo en equipo, y destacan la importancia de enfocarlos desde el punto de vista de la confianza, la creatividad y la implicación. La Prosocialidad aplicada al liderazgo, se relaciona con la convicción sincera y auténtica

sobre la intención y voluntad de aplicar horizontalidad, circularidad, empatía, prosocialidad y reciprocidad en las acciones, palabras y pensamientos del líder, siendo la coherencia de Pensamiento y Hecho (PPH), la Capacidad Meta-cognitiva (CMC) y la Priorización del Bien Común (PBC), piedras angulares de este tipo de liderazgo (Beyoda, 2015).

#### **4.- Personas con discapacidad, de la dependencia hacia la acción**

El grupo social sobre el que pondrá el foco este estudio, para analizar la relación de los liderazgos prosociales y las oportunidades o desafíos que les ha presentado la era digital, son las organizaciones de Personas con Discapacidad (PcD).

Schalock y Verdugo (2013) plantean que las organizaciones de personas con discapacidad han generado un cambio, una evolución en su estructura y en su forma de funcionar para adaptarse a los avances de los últimos años, poniendo el énfasis en la participación social de las personas con discapacidad y en mejorar la eficacia y eficiencia de sus organizaciones, todo ello con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas que integran sus organizaciones. Para que todo esto sea posible, los líderes deben ser conscientes de la importancia de llevar a cabo estas transformaciones y transmitirles estos valores (Schalock & Verdugo, 2013).

En este punto y antes de analizar con mayor profundidad las organizaciones de personas con discapacidad y sus liderazgos, cabe profundizar en el concepto de discapacidad. Esta ha sido tradicionalmente considerada como un problema que afecta a individuos aislados, como un problema derivado únicamente de deficiencias biológicas de algunos sujetos que se apartaban de los cánones de normalidad (Gómez, 2016). En la actualidad, ha tomado relevancia la concepción social de la discapacidad, entendiéndola como una construcción imaginario-social que se experimenta y habita en un cuerpo físico real (Solsona, Verdugo, Vera, & Villa, 2018), pero siendo el resultado de una discordancia entre el cuerpo y medioambiente (OMS, 2001). El proceso de la discapacidad es el resultado de las interacciones entre factores personales (deficiencias, diferencias corporales, etc.) y las causas medioambientales (sociales y físicas). Una serie de barreras socio-espaciales de

orden físico, informacional y actitudinales, generan situaciones de desventaja que se traducen en un acceso desigual a diversos recursos y actividades, lo que se acentúa cuando las personas tienen algún tipo de discapacidad (Solsona, 2020 ; Solsona & Lazo, 2020).

La importancia del modelo social en la lucha por la igualdad, radica en que va más allá de la propia cuestión de la discapacidad y se centra más bien en el establecimiento y mantenimiento de un mundo social en el que todas las personas experimentan la realidad de los valores inclusivos y de las relaciones (Barton, 2009). Pese a que se ha insertado una visión social de la discapacidad en la esfera académica, profesional o personal-familiar vinculada a PcD, en el espacio público la lucha por el reconocimiento sigue siendo necesaria y prioritaria, para comprender a las personas con discapacidad como personas de derechos, ya no de caridad (Suazo-Paredes & Reyes, 2019). La discapacidad, y su forma de comprenderla, se ha desarrollado a lo largo de los años como un proceso vinculado con la realidad social y cultural en que se sitúa (Quirós-Ramírez, 2017).

Las personas con discapacidad, en la lucha por sus derechos y equiparación de oportunidades se convierten en un colectivo organizado, productores de un discurso y una cosmovisión propias a partir de finales de los años 60, cuando surge la mirada sociopolítica de la discapacidad y, a su vez, un movimiento social crítico que denuncia la realidad opresora y estigmatizante a la que se enfrentan las personas que forman parte de este colectivo (Gómez, 2016). A partir del surgimiento de este tipo de agrupaciones, ha evolucionado de la mano de la disyuntiva existente entre la satisfacción de necesidades o prestación de servicios y la representación de intereses o reivindicación de derechos (Velázquez, 2008).

## **5.- Inclusión social y desarrollo tecnológico**

En las sociedades actuales contemporáneas, caracterizadas por el alto desarrollo tecnológico y la interconexión, otro elemento que ha favorecido la inclusión social de las personas con discapacidad ha sido el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). Estas se han convertido en un eje trascendental para favorecer la igualdad de oportunidades, tanto porque facilitan la movilidad, como el acceso al conocimiento, la información y el

desenvolvimiento general de las personas con discapacidad en el mundo y la vida sociales (Quirós-Ramírez, 2017). Estas son una herramienta transformadora en el ámbito de la discapacidad para la promoción de la autonomía, convirtiéndose en un elemento fundamental para el fomento de su independencia, facilitando el mantenimiento y creación de nuevas redes sociales y disminuyendo el aislamiento social (De la Fuente & Hernández, 2014). Un ejemplo de ello ha sido el desarrollo digital que permite incrementar la capacidad sensorial y habilidades de los usuarios de dichas tecnologías, dando origen a una rama de progreso tecnológico, que hoy en día se le conoce como tiflotecnología y es considerada como una de las principales herramientas para una mejor formación social, escolar y profesional de las personas con discapacidad visual (Beltrán, Zepeda, Maciel, Larios, & Martínez, 2019).

A pesar de ello, todavía existen un conjunto de barreras que suponen una brecha digital que afecta a los usuarios con discapacidad. Ferreira y Díaz (2009) destacan dos aspectos esenciales; por un lado, la escasez de dispositivos y software desarrollados bajo la filosofía del -diseño para todos, y, por otro lado, el escaso desarrollo de servicios y aplicaciones web accesibles, que favorezcan el acceso adecuado y eficiente de los usuarios con discapacidad a los servicios y productos. Las herramientas tecnológicas no tienen sentido por si solas, sino que se requieren acciones que faciliten su apropiación con sentido y garanticen su accesibilidad (Rodríguez, 2019). Desde la perspectiva de las poblaciones con discapacidad, esto significa que la utilización de un dispositivo o de una tecnología implica más que tenerlo a disposición y efectivamente usarlo, conlleva hacerlo accesible y apropiárselo de forma generalizada en las diferentes posibilidades de la cotidianidad, implicando sacar provecho, desde y para, las características de las necesidades específicas. (Quirós-Ramírez, 2017). El rol de la tecnología, como una herramienta que permita la inclusión e igualdad de oportunidades para todas personas, es relevante para el caso de las personas con discapacidad, en una sociedad del conocimiento cada vez más digital, la tecnología tiene que ser un facilitador y no una brecha (Escobar, et al, 2016).

Este trabajo tiene como objetivo analizar las experiencias de líderes prosociales con discapacidad, identificando cómo la era digital ha presentado desafíos y oportunidades para el ejercicio de su rol.

### *Material y métodos*

Diseño y participantes: Se utilizó una metodología de tipo cualitativa, descriptiva y transversal, ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), permite detallar situaciones y eventos. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos y comunidades.

El procedimiento de muestreo fue intencionado, considerando el grado de implicancia de las personas con las experiencias de liderazgos y la cercanía de los informantes con el grupo de investigación. Participaron cuatro personas con discapacidad con más de 20 años de experiencia en liderazgo social, con un promedio de 58 años de edad. Dos eran hombres y dos mujeres, dos de ellos presentan discapacidad física y dos presentan discapacidad sensorial. Todos ellos, desde los años 90 hasta la actualidad, han promovido los movimientos sociales y de asociacionismo de las personas con discapacidad en la región de Magallanes (Chile), en la búsqueda de equiparación de derechos y oportunidades. La unidad de análisis fue el discurso de los participantes.

Herramientas de recolección y análisis de datos: Se realizaron entrevistas semiestructuradas, a través de las cuales se buscó que las personas con discapacidad relataran sus experiencias como líderes sociales. Las pautas de las entrevistas buscaban indagar en los elementos del liderazgo prosocial presentes en sus experiencias, además de profundizar en cómo el desarrollo tecnológico ha influido en el ejercicio de su rol de líder y su participación social como persona con discapacidad. A través de esta metodología se busca otorgar prioridad a las voces de los actores involucrados en los contextos en los que son expresadas (Barton, 2009). La información recogida de las entrevistas fue transcrita y en concordancia con análisis de contenido, los datos de los participantes fueron codificados con números y letras con la finalidad de resguardar la confidencialidad de la información. El análisis de contenido fue a partir del cual se definieron categorías y subcategorías (Mieles, Tonon, & Alvarado, 2012).

Consideraciones éticas: Se consideraron los estándares de la Declaración de Helsinki y los principios éticos de autonomía, justicia, beneficencia y no maleficencia, asegurando la confidencialidad y anonimato de las personas

participantes de este estudio. Cada participante firmó un consentimiento informado en el que expresó su voluntad de participar en el estudio, permitiendo la comunicación de resultados manteniendo la confidencialidad de sus datos.

### Resultados

La observación y análisis de la dimensión prosocial de sus experiencias, permite captar cómo la perciben, cómo la canalizan y cómo afrontan las oportunidades y desafíos que les presenta la era digital.

Los resultados relativos a los elementos de liderazgo prosocial se recogen en las correspondientes figuras comparativas elaboradas a partir de las pautas indicadas en Elementos de Liderazgo prosocial (Lorenzi 1998 en Cirera, 2015): a) Visión, b) Objetivos, c) Autoeficiencia, d) Modelos, e) Equipos y f) Corrección/Refuerzo, y la influencia del desarrollo tecnológico en cada uno de ellos.

a) *Visión*: Ideas, creencias o intuiciones que ayudan a definir la meta del camino a seguir (Figura 1)

Elementos identificados en las agrupaciones de PcD	Testimonios relacionados con la Visión	Testimonio de influencia del desarrollo tecnológico en la Visión.
La visión fluctúa entre la promoción de derechos y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad que forman parte de su agrupación.	<p><i>A los 23 años partí acercándome a las organizaciones, porque veíamos que había mucha pobreza, muchas necesidades económicas, pocas oportunidades para las personas ciegas. Quería cambiar la situación social en la que se encontraban muchos compañeros con discapacidad. (E01).</i></p> <p><i>Cuando quede ciega... y paso la época de duelo me vino la inquietud de tratar de agruparme con otras personas, entonces necesitaba comunicar mis necesidades, que fueran cubiertas, entendiéndolo que sola no podía, que teníamos que haber muchas personas y empujar el mismo carro y salir adelante juntos” (E02).</i></p>	<p><i>Te acerca a los que están más lejos. Y poder compartir rápidamente la información entre los socios o con otras agrupaciones. Todas las instituciones de gobierno tienen sus redes sociales y a través de esas oficinas virtuales permite que se hagan trámites personales o de la organización sin tener que ir. (E03)</i></p>
Algunas agrupaciones han transitado desde el asistencialismo hacia la reivindicación de derechos. Y en otras aún está más presente la entrega de servicios que la lucha por los derechos, en todas ellas conviven hoy ambas visiones. La visión de la organización va directamente relacionada a la meta del líder en la búsqueda del bien común.		

Al analizar las principales ventajas u oportunidades que la era digital ha traído consigo, surge como relevante el poder relacionarse con otros líderes o personas con discapacidad fuera de los límites de su ciudad o país. Otro aspecto que mencionan como una oportunidad del avance tecnológico, es la posibilidad de comunicarse con socios que, por sus discapacidades o condiciones de accesibilidad, habían estado alejados de la organización, y ahora pueden comunicarse frecuentemente con ellos.

Los entrevistados manifiestan que las plataformas digitales y canales de comunicación a distancia que tienen las instituciones públicas, les ha facilitado el poder presentar proyectos, obtener documentos, y acceder a fondos, disminuyendo las barreras que con las que se encuentran al realizar las tramitaciones de manera presencial.

Figura 1: Elaboración propia, 2020.

b) *Objetivos*: El líder define sus propósitos y objetivos en coherencia con una visión de bien común. (Figura 2)

Elementos identificados en los liderazgos de PcD	Testimonios relacionados con los objetivos	Testimonio de influencia del desarrollo tecnológico en los objetivos
<p>Los objetivos identificados como prioritarios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una mayor participación social de las PcD.</li> <li>• Lograr un trabajo colaborativo entre las diversas agrupaciones de PcD.</li> <li>• Captación de recursos para el funcionamiento de la agrupación.</li> <li>• Mantener la participación activa de los socios.</li> <li>• Generar alianzas con instituciones públicas y privadas.</li> </ul>	<p><i>...tenemos una identidad que poco a poco la gente nos va conociendo, va sabiendo quienes somos nosotros. Bueno el año que empecé yo que fue el año 94, el avance ha sido bastante porque algunos edificios sin ramplas, las calles por lo menos aquí en el centro están parejas, hay ahora esquinas que les falta un poco, que la gente conversa un poco más de discapacidad, nos incluyen, ahora que salió la ley de trabajo se han abierto algunos puestos para gente con discapacidad, obviamente que falta mucho, mucho pero poco a poco tenemos que ir avanzando (E02)</i></p> <p><i>...todo avance ha sido numeroso, ahora las autoridades escuchan a la gente con discapacidad, le preguntan cuándo se trata de cosas que le afectan directamente, ahora nosotros tenemos voz y voto y las autoridades siempre nos consideran (E04).</i></p>	<p><i>El fascinante analizar cómo desde los años 90 en que era toda la comunicación por carta, reuniones presenciales solamente, ir de casa en casa para citar a los socios. Tener que postular a proyectos para tener un computador, una impresora y un fax para todos los socios. Y hoy se ha masificado el uso y acceso a computadores, a internet, la mayoría de los socios tienen celular. La mitad de ellos utiliza desde su celular las aplicaciones y redes sociales. (E01)</i></p>
<p>Las principales dificultades para el cumplimiento de los objetivos son la captación de recursos, el nivel de participación de los socios y el trabajo colaborativo entre diversas agrupaciones. Las personas entrevistadas en su mayoría, comenzaron su participación social en los años 90, por lo que refieren que el desarrollo tecnológico ha significado un gran cambio para ellos. Antes debían hacer citación en los domicilios o llamar telefónicamente a cada una de las personas, mientras que ahora a través del correo electrónico o mensajes en los grupos de Whats App, la información llega de manera sincrónica y sin grandes esfuerzos económicos o físicos.</p>		

Las redes sociales les han permitido hacer pública información cuando realizan un evento, ya sea para convocatoria o para mostrar sus resultados, de manera accesible y al alcance de todos y todas. Las páginas web de los organismos públicos y la tramitación virtual, le ha facilitado la tarea a la hora de presentar proyectos para acceder a fondos.

Figura 2: Elaboración propia, 2020.

c) *Autoeficacia*: Creencias en las propias habilidades para organizar y llevar a cabo la tarea (Figura 3)

Elementos identificados en los liderazgos de PcD	Testimonios relacionados con la autoeficiencia	Testimonio de influencia del desarrollo tecnológico en la autoeficiencia
<p>La autoconfianza para liderar la organización ha ido en aumento. Los primeros líderes de las agrupaciones de PcD, fueron personas sin discapacidad, siendo las personas con discapacidad sólo beneficiarios de las agrupaciones.</p>	<p><i>Ser constante, ser perseverante, abrazar una idea y seguir adelante, el hecho de estar abierto al aprendizaje y al cambio en lo personal, lo que podido llevar a mi rol de líder, que han permitido llegar a la gente o cambiar la estrategia de trabajo sin perder el rumbo del objetivo final que es el que las PcD tengan mayores oportunidades. (E01)</i></p> <p><i>...fue algo personal tuve un problema ese tiempo, entonces yo dije no, la gente tiene que mirarme de otra manera, yo no soy lo que dice la gente, y tengo que salir adelante y a de ahí empecé a pensar cómo lo podía hacer, y así le mostré a mucha gente que yo podía que no era el discapacitado que está ahí, que no hace nada, que yo podía y hasta el momento me ha ido bien. (E04)</i></p>	<p><i>A pesar los avances que se ha logrado no ha ido de la mano con la accesibilidad para las PcD. Para mí el problema es que las páginas web no son accesibles, lo que implica una primera barrera para poder acceder a la información. Falta capacitar a la gente para que pueda usar las herramientas y la incorporación de la accesibilidad en las plataformas virtuales (E02).</i></p> <p><i>No todas las mujeres de la agrupación conocen todas las redes sociales, hay algunas que no les gusta o no se sienten cómodas con las relaciones virtuales (E03)</i></p> <p><i>El apoyo del Estado para acceder a ayudas técnicas y tecnológicas ha sido fundamental. Ampliando a poder postular a software y otra tecnología que permite una mayor autonomía y facilidad de acceso a las comunicaciones (E01)</i></p>

Las personas entrevistadas consideran que sus experiencias de vida, caracterizadas por la perseverancia, esfuerzo, empatía y sobretodo la resiliencia, les ha permitido poder llevar a cabo las tareas para cumplir los objetivos de sus respectivas organizaciones y que actualmente el desarrollo tecnológico les ha permitido una mayor autonomía para el desarrollo de su rol. Sin embargo, refieren que la discapacidad en Latinoamérica está estrechamente relacionada a falta de recursos económicos y pobreza, por lo que el poder acceder a tecnologías de la comunicación no es una opción viable para todos, y no todos pueden optar a la capacitación requerida para su uso. Refieren que si bien hoy muchas instituciones públicas y privadas cuentan con páginas web o plataformas de comunicación, éstas son han sido diseñadas de acuerdo a los estándares de diseño universal, por lo que los lectores de caracteres no logran acceder a la información que allí se encuentra.

Figura 3: Elaboración propia, 2020.

d) *Modelos*: Ejemplos en los que se basa para llevar a cabo su rol (Figura 4)

Elementos identificados en los liderazgos de PcD	Testimonios relacionados con los modelos	Testimonio de influencia del desarrollo tecnológico en la búsqueda de modelos
<p>Los modelos a seguir en sus estilos de liderazgos ha son principalmente sus familiares y amigos cercanos, que han sido líderes de otras organizaciones sociales dentro de la comunidad. Y algunos líderes mundiales que han tenido como premisa la búsqueda del bien común y el respeto de los derechos de las personas.</p>	<p><i>Los primeros referentes fueron mis familiares y a través del tiempo, ir leyendo e identificar vidas de distintos líderes a lo largo de la historia, muchas personas han ido cambiando la sociedad como Martin Luther King o Gandhi. Los líderes de los sindicatos obreros de Magallanes en los años 20 en Magallanes. Liderazgos más sociales que políticos, que luchan por la igualdad de oportunidades de las personas excluidas. (E01)</i></p> <p><i>Yo creo que un efecto muy importante es salir a la comunidad abrirse desde las autoridades, a personas comunes, venderlas y hacerlas que caminen o tengan horas de actividades de su vida diaria con las vendas, y que puedan entender lo que es esto, navegar en la oscuridad, que es muy diferente, que es un esfuerzo completo de la persona, que cuando alguien camina 10 cuadras conmigo el desgaste de esa caminata, para mi es el doble, porque nosotros tenemos que ocupar todos los otros sentidos que nos quedan y las otras personas no, entonces es eso, uno lucha por sus derechos y los demás, a pesar de tener que tratar de salir adelante con los que nos ha tocado vivir". (E3)</i></p>	<p><i>Hemos podido acercarnos a líderes con discapacidad de otras partes del mundo, por ejemplo, tenemos vínculos estrechos con mujeres ciegas de México y organizaciones en España, que nos envían material para leer e inmediatamente le podemos enviar a todos nuestros socios y ya con accesibilidad. Y hemos participado en reuniones a través de Zoom y Meet en tiempo real, identificando las nuevas tendencias de la inclusión (E01)</i></p>
<p>Los líderes sociales con discapacidad, han buscado sus modelos en líderes cercanos o emblemáticos, sin embargo, ellos también se han convertido en modelo para otros miembros de la comunidad. Las personas que han relatado sus vivencias en este trabajo, han sido reconocidas por su comunidad como ejemplos de prosocialidad y lucha por la calidad de vida de las personas. En relación al desarrollo tecnológico, consideran que se han podido acercar a otros líderes con discapacidad a nivel nacional e internacional, por lo que sus modelos también están surgiendo de otras personas con discapacidad que están llevando las mismas luchas que ellos.</p>		

Figura 4: Elaboración propia, 2020.

e) *Equipos*: El líder cuenta con su equipo, propone y aplica la responsabilidad colectiva para alcanzar los objetivos (Figura 5)

Elementos identificados en los liderazgos de PcD	Testimonios relacionados con los equipos	Testimonio de influencia del desarrollo tecnológico en los equipos
<p>El trabajo en equipo es parte importante del funcionamiento de la organización. Puesto que uno de los objetivos es la participación social de las personas con discapacidad, y que tengan identidad con el equipo y la organización.</p>	<p><i>...tenemos una identidad colectiva y yo creo que, si tenemos como la admiración de la comunidad, o más bien respeto, porque a pesar de ser una agrupación pequeña hemos hecho grandes cosas y las hemos hecho solos y postulando a proyectos y postulando a proyectos como todos, no con ninguna diferencia porque seamos un grupo de discapacitados, sino que ese es nuestro orgullo (E02)</i>  <i>... en las 3 o 4 instituciones de discapacidad que he participado más directamente con el directorio, ha habido gente que llegan solamente a buscar algo, y si no la encuentran se van, y si la encontraron también se van...y...también hay los que dicen recibí el apoyo, por tanto, me quedo apoyando a los demás...(E01)</i></p>	<p><i>Te ayuda y te acerca a la información, sin embargo, tú debes de igual manera relacionarte presencialmente con las personas...Uno está más al día, es fascinante lo rápido que uno accede a la información. (E02)</i>  <i>Para mí como líder con discapacidad, sobre todo con los teléfonos inteligentes han sido una gran ayuda, que tienen lectores de pantalla y software incorporados, dictado y mensajes de voz, en el caso de los computadores que se pueden adquirir. (E04)</i>  <i>Hemos podido contactarnos con socios que estaban mucho tiempo aislados de la agrupación (E01)</i></p>
<p>Los líderes están constantemente buscando estrategias para mantener la participación de los socios y el trabajo en equipo, mejorando las relaciones interpersonales de sus miembros. Los entrevistados refieren que la tecnología es un aliado fundamental para poder mantener la comunicación con los socios y las comunicaciones dentro y fuera de la organización.</p>		

Figura 5: Elaboración propia, 2020.

- f) *Correcciones/Refuerzos*: El líder refuerza a su equipo por los buenos resultados o indica una corrección constructiva cuando es necesario (Figura 6)

Elementos identificados en los liderazgos de PcD	Testimonios relacionados con las correcciones y refuerzos	Testimonio de influencia del desarrollo tecnológico en las correcciones y refuerzos
<p>La retroalimentación es interna y externa, ya sea a través de asamblea de socios o de las supervisiones de entidades de gobierno cuando financian las iniciativas.</p>	<p><i>La participación no es tan grande como debería ser, porque hay muchas personas con discapacidad, por el amor mal entendido de los familiares, de una sobreprotección, se quedan en sus casas y no acuden a estas instituciones.” (E02)</i>  <i>...Necesitamos cambiar la mentalidad de la gente, que las personas con discapacidad salgan a defender sus derechos, que no se queden en casa, que ellos pueden ellos pueden hacer cosas, yo creo que así, así vamos a lograr muchas cosas. Las personas que no tienen discapacidad que se abran y que se involucren más con la gente con discapacidad, que sepan cómo es la gente con discapacidad y que con el tiempo seamos unidos (E04)</i></p>	<p><i>La tecnología nos ha permitido una mayor participación social, pero sigue faltando la cultura de diseño universal y de accesibilidad entre la sociedad, por ejemplo, no usar descripción de imagen, o preferir el mensaje de voz, documentos en PDF que no son leídos por los softwares. O el caso de las personas sordas, al revés, poco uso de lengua de signos, subtítulos y uso de lenguaje más sencillo, para que ellos puedan comprender la información que se está entregando (E01).</i></p>
<p>Las correcciones y los refuerzos desde y hacia los líderes de las organizaciones de y para personas con discapacidad, son por lo general en base al afecto y a la construcción conjunta. También existe una retroalimentación a la sociedad, en relación a lo que se necesita cambiar para que las personas con discapacidad puedan integrarse plenamente, un ejemplo de ello tiene relación a la dificultad para acceder a las tecnologías y las deficiencias en la accesibilidad de los sitios web. Los teléfonos inteligentes, por ejemplo, van avanzando rápidamente en tecnología y accesibilidad, pero de la misma forma el costo económico suele ser cada vez más elevado, y las alternativas más económicas no presentan los mismos elementos de accesibilidad para ser usados por personas con discapacidad. Para poder realizar una retroalimentación desde y hacia la sociedad, es fundamental el poder comunicarse y acceder a la información y no siempre es así.</p>		

Figura 6: Elaboración propia, 2020.

### ***Discusión***

La invisibilidad y marginación que tradicionalmente caracterizaban a las personas con discapacidad han sido sustituidos por un colectivo organizado y consciente de sus derechos, productores de un discurso y cosmovisión propias, aun cuando lamentablemente todavía no es un grupo mayoritario. Los estudios sobre discapacidad deben seguir explorando estrategias y experiencias relacionadas con la

equidad, justicia social, exclusión, ciudadanía e inclusión (Barton, 2009 & Gómez, 2016).

Nuevos estilos de liderazgos están surgiendo en todo tipo de organizaciones, abriéndose espacios en contextos que tradicionalmente correspondían a otros tipos de liderazgo, considerando que, aspectos como la inteligencia emocional, inteligencia social, entre otras, son propuestas relativamente novedosas en muchos contextos de desarrollo organizacional (Cardeño, Cardeño, Buitrago, & Hernández, 2018). Los comportamientos que surgen de estos nuevos modelos de liderazgo, convergen en la importancia de la conducta prosocial, para determinar la calidad de las relaciones de influencia que están en la base de la efectividad, el desarrollo y la transformación de los grupos (Cirera & Izquierdo, 2016).

Aún en una era digital, coexiste el desarrollo tecnológico con problemas sociales que aún no han sido resueltos, lo que hace necesario el surgimiento de personas con visión de cambio, identidad, proactivos, comunicativos, líderes transformadores del entorno, innovadores que busquen el bien común para todos, fundamentándose desde una ética de responsabilidad social (Cirera & Izquierdo, 2016 & Pertúz, 2018)

A través de los discursos y las historias relatadas por las personas que fueron parte de este estudio, se ha visto que, con el paso del tiempo, han surgido líderes con discapacidad cuyo objetivo es la búsqueda del bien común. Algunos de ellos han nacido para ser líderes, con modelos cercanos a seguir, mientras que otros, se han vuelto líderes en la búsqueda de respuesta a las necesidades que surgen de una discapacidad adquirida, condición que comparten con otros (Cardeño, Cardeño, Buitrago, & Hernández, 2018). Estas personas, han sido conscientes de la necesidad de convertirse en ciudadanos socialmente responsables, y que para ello, se requiere de nuevas vías de desarrollo y comunicación (Cirera & Izquierdo, 2016). Han comprendido que deben buscar nuevas estrategias para influir y movilizar las voluntades de otros (Carrasco & González, 2017). De la misma manera, han logrado asumir su tarea para influir a nivel interno y externo sobre los equipos de trabajo, para que puedan convertirse, a su vez, en instituciones u organizaciones dispuestas al cambio (Pertúz, 2018).

Este trabajo ha logrado evidenciar la relación entre el liderazgo prosocial y cómo la era digital ha presentado oportunidades y desafíos para estos colectivos y

sus líderes. Resulta necesario considerar que las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden ser promotoras de calidad de vida, sobre todo para las personas con discapacidad, si se utiliza adecuadamente las herramientas que poseen y si se capacita a las personas en cómo aprovecharlas, de manera que pueden convertirse en tecnologías de apoyo cotidiano para favorecer la autonomía personal de las personas con discapacidad, tal y como se establece desde el marco de los derechos humanos (Quirós-Ramírez, 2017).

A medida que se presentan avances tecnológicos e inclusión de personas con discapacidad, se impacta directamente la aceptación de tecnologías emergentes, la normalización de sistemas de apoyo y sistemas aumentativos de los sentidos, dirigido a un grupo de personas con mayor interés de utilizarlos para favorecer su inclusión social. (Beltrán, Zepeda, Maciel, Larios, & Martínez, 2019).

Para los líderes con discapacidad presentes en este estudio, la era digital ha traído consigo una serie de oportunidades que facilitan la comunicación y el acceso a la información, lo que ha permitido acercar la visión y el cumplimiento de los objetivos de su organización a los socios y a personas de otras partes del mundo.

A pesar de las ventajas que ha traído el avance tecnológico para la inclusión social de las personas con discapacidad, aún existe una brecha relacionada con la accesibilidad de las plataformas y sitios web. Escobar et al (2016) plantean que es un punto controvertido, ya que si bien la mayoría de las metodologías de diseño explicitan la necesidad de considerar a los usuarios con discapacidad y sus características como guías para el desarrollo de la tecnología, no están de acuerdo con considerar a las personas con discapacidad como miembros del equipo de desarrollo. Resulta relevante retomar el tema sobre la accesibilidad, y realizar estudios para analizar si efectivamente se esta se da en los niveles requeridos para cumplir el objetivo de facilitar la inclusión social de personas con discapacidad (Quirós-Ramírez, 2017) .

Limitaciones del estudio: Este estudio analiza dos áreas poco estudiadas en relación a la población de personas con discapacidad, por una parte el liderazgo prosocial, y por otra, el uso de tecnologías para el desempeño del liderazgo social. Es por este motivo, que la presentación de los resultados y la discusión pudiese presentar algunas limitaciones desde el punto de vista de la profundidad del análisis.

Investigaciones futuras: A partir de este estudio surgen nuevos interrogantes que podrían ser analizados en futuras investigaciones. Respecto a la era digital, podrían llevarse a cabo investigaciones tales como identificación de las barreras existentes en el acceso a las tecnologías de información y comunicaciones en diferentes tipos de discapacidad o los usos de aplicaciones y softwares para favorecer la inclusión social de jóvenes con discapacidad, entre otras. En relación a la prosocialidad, se podría profundizar más en elementos de prosocialidad presentes en las personas con discapacidad en los diferentes contextos en los que participan, o la responsabilidad social de instituciones públicas o privadas en relación a favorecer la inclusión social de los colectivos históricamente marginados.

## Bibliografía

- Arias Gallegos, W. (2015). Conducta prosocial y psicología positiva. *Avances en psicología*, 23(1), 37-47. doi: <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.169>
- Barton, L. (2009). Estudios sobre discapacidad y la búsqueda de la inclusividad. Observaciones. *Revista de Educación*, 349, 137-152. Obtenido de [http://repositoriodcpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/848/Art\\_BartonL\\_EstudiosDiscapacidadBusqueda\\_2009.pdf?sequence=1](http://repositoriodcpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/848/Art_BartonL_EstudiosDiscapacidadBusqueda_2009.pdf?sequence=1)
- Beltrán, J., Zepeda, J., Maciel, M., Larios, J., & Martínez, J. (2019). Tecnologías en apoyo al traslado y acceso a la información destinado a personas con discapacidad visual. *Inventum*, 14(26), 70-78. doi:10.26620/unminuto.inventum.14.26.2019.70-78
- Beyoda Rodríguez, A. (2015). Del liderazgo transformacional al liderazgo prosocial: Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanas. *Tesis Doctoral*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cardeño, E., Cardeño, N., Buitrago, R., & Hernández, P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector. *Espacios*, 39(8), 28-39. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/18390828.html>
- Carrasco Sáez, A., & González Martínez, P. (2017). Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: El desafío del liderazgo directivo ante la implementación de la Ley de inclusión Escolar en Chile. *Conocimiento y Políticas Públicas Educativas*(33), 63-74. Obtenido de <http://www.idep.edu.co/revistas/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/1648/1624>
- Castro, S., Bande, B., & Fernández, P. (2017). Liderazgo responsable, RSC y creatividad del vendedor. *Ponencias EyRSC, XXIX Congreso de marketing AEMARK 2017*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Obtenido de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78078/Liderazgo\\_responsabl\\_rsc\\_y\\_creatividad\\_del\\_vendedor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78078/Liderazgo_responsabl_rsc_y_creatividad_del_vendedor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cirera, M. (2015). Estudio cualitativo del liderazgo prosocial: El proyecto SPRING. *Tesis Doctoral. programa de Doctorado Psicología de la Comunicación: interacción social y desarrollo humano*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cirera, M., & Izquierdo, C. (2016). Lideratge prosocial i acció col·lectiva anàlisi sumai de l'experiència SRING. *Anuari de Psicologia*, 85-94. doi:10.7203/anuari.psicologia.17.1.85

- De la Fuente, Y., & Hernández, J. (2014). Las tecnologías de la información y la comunicación como entorno de convergencia tecnológica, El desing thinking aplicado a la discapacidad intelectual. *Revista internacional de sociología*, 72(1), 93-112. doi:10.3989/ris.2013.01.11
- Escobar, J.-P., Arroyo Rodrigo, Benavente Catalina, Díaz Robinson, Garolera, M., Sepúlveda, A., . . . Veliz, S. (2016). Requisitos, retos y oportunidades en el contexto del desarrollo de nuevas tecnologías con niños para niños con discapacidad. *Revista Nacional e internacional de Educación inclusiva*, 9(3), 127-143. Obtenido de <https://revistaeducacioninclusiva.es/index.php/REI/article/view/257>
- Fernandez-Fonseca, E., & Cardona-Sánchez, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. *Jangwa Pana*, 16(2), 197-216. doi:dx.doi.org/10.21676/16574923.2133
- Ferreira, M., & Díaz, E. (2009). Discapacidad, Exclusión social y tecnologías de la información. *Política y Sociedad*, 46(1), 237-253. Obtenido de <http://riberdis.cedd.net/handle/11181/5517>
- Gómez Bernal, V. (2016). La discapacidad organizada: Antecedentes y trayectorias del movimiento de personas con discapacidad. *Historia Actual Online*, 39(1), 39-52. Obtenido de [http://www.repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/1418/Art\\_GomezBernalV\\_Ladiscapacidadorganizada\\_2016.pdf?sequence=1](http://www.repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/1418/Art_GomezBernalV_Ladiscapacidadorganizada_2016.pdf?sequence=1)
- Guevara, E., & Parra, E. (2019). Interacciones sociales, pobreza y liderazgo: unam mirada desde el paradigma del capital social. *Reflexión Política*, 21(43), 151-164. doi:<https://doi.org/10.29375/01240781.3728>
- Loaiza, C. (2017). Liderazgo organizacional y capital humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-7. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457001>
- Lorenzi, P. (1998). *The New leadership paradigm*. Versión electrónica. Obtenido de <http://evergreen.loyola.edu/plorenzi/www/JIBS/JIBSLead.html>
- Lorenzi, P. (2004). Managing for the Common Good. *Organizational Dynamics*, 33(3), 282-291. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.005
- Martí, J., Martí-Vilar, M., & Puerta, I. (2011). Hacia un modelo de neuroresponsabilidad: una perspectiva de responsabilidad social desde el desarrollo humano. *International Journal of Psychological Research*, 24-28. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de [file:///C:/Users/pc1/Downloads/Dialnet-HaciaUnModeloDeNeuroresponsabilidad-5134643%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/pc1/Downloads/Dialnet-HaciaUnModeloDeNeuroresponsabilidad-5134643%20(2).pdf)
- Martí-Vilar, M., Almerich, G., Cifuentes, J., Grimaldo, M., Martí, J., & Puerta, I. (2011). Responsabilidad Social Universitaria: Estudio Iberoamericano sobre la influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad. *Revista ciencia y técnica administrativa*.
- Mieles, M., Tonon, G., & Alvarado, S. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque e la fenomenología social. *Universitas Humanística*(74), 195-225. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/791/79125420009.pdf>
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en Empresas Sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos, Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 20(2), 377-400. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436416>
- Quirós-Ramírez. (2017). *Capítulo ocho: Las nuevas tecnologías y la calidad e vida de personas con discapacidad en Costa Rica*. Costa Rica: Programa Sociedad de la Información y el conocimiento Universidad de Costa Rica. Obtenido de <http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-2017-0>
- Reyes, M. (2013). *Liderazgo comunitario y Capital Social: una aproximación desde el campo bibliográfico*. Barcelona:UAB.

- Rodriguez, M. (2019). *Abriendo caminos: las tecnologías como medio de inclusión en la discapacidad motriz*. Tesis de master no publicada. Uruguay: Universidad de la República. Obtenido de [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22318/1/TS\\_RodriguezMaura.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22318/1/TS_RodriguezMaura.pdf)
- Ryan, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En *Liderazgo Educativo en la escuela. Nueve miradas* (págs. 77-204). Santiago: Centro de desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE) y Ediciones Universidad Diego Portales.
- Schalock, R., & Verdugo, M. (2013). *El cambio en las organizaciones con discapacidad. Estrategias para superar sus retos y hacerlos realidad. Guía de liderazgo*. Oviedo: Alianza Editorial.
- Solsona, D. (2020). Teoría Sociológica clásica y discapacidad: algunos apuntes para un diálogo en potencia. *Revista Española de discapacidad*, 8(1), 7-24. doi:<https://doi.org/10.5569/2340-5104.08.01.01>
- Solsona, D., & Lazo, A. (2020). las posibilidades identitarias de las personas con discapacidad a partir de la categoría posición social. *Identidades*, 10(18), 1-14. Obtenido de <https://iidentidades.files.wordpress.com/2020/06/01-identidades-18-10-2020.pdf>
- Solsona, D., Verdugo, W., Vera, P., & Villa, N. (2018). Imaginarios Sociales sobre la discapacidad en la Región de Magallanes, Chile, de sutiles semánticas a prácticas instituidas. *Intersticios: Revista sociológica de pensamiento crítico*, 12(2), 95-108. Obtenido de <http://www.intersticios.es/article/view/18433/12045> 2-10-2018
- Suazo-Paredes, B., & Reyes, M. (2019). La politización de la "Discapacida" en Chile como práctica de lo Común de Organizaciones de y Para Personas "con discapacidad". *Revista Castalia*(32), 117-135. Obtenido de [https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/60321314/2019\\_Suazo-Paredes\\_y\\_Reyes.\\_La\\_politizacion\\_de\\_la\\_discapacidad\\_en\\_Chile\\_desde\\_organizaciones\\_de\\_y\\_para\\_PcD20190817-73472-1axwwp2.pdf?1566099893=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa\\_politizaci](https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/60321314/2019_Suazo-Paredes_y_Reyes._La_politizacion_de_la_discapacidad_en_Chile_desde_organizaciones_de_y_para_PcD20190817-73472-1axwwp2.pdf?1566099893=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_politizaci)
- Velázquez, E. (2008). El asociacionismo en el ámbito de la discapacidad. Un análisis crítico. *Intersticios: Revista Sociológica de pensamiento crítico*, 2(2), 183-195. Obtenido de <http://repositoriocdpd.net:8080/handle/123456789/1565>