

**ESCUELA INTEGRAL DE DESARROLLO DE LIDERAZGO (EIDL) PARA EL
COLEGIO MONTESSORI SEDE MEDELLÍN.
PROPUESTA PARA SU CREACIÓN**

MARGARITA MARÍA VELÁSQUEZ Z.

**PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN**

ASESORA

FRANCOISE CONTRERAS T.

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN, 2013**

CONTENIDO

	Pág.
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	8
2. RESUMEN	9
3. ABSTRACT	10
4. MARCO CONCEPTUAL.....	11
4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO	11
4.2. APROXIMACIONES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES	13
4.3. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	13
3.4. CLASES Y ESTILOS DE LÍDER	21
3.4.1. Líder primitivo	21
3.4.2. Líder formal.....	21
3.4.3. Líder informal.....	22
3.4.4. Líder normativo.....	22
3.5. MITOS SOBRE EL LIDERAZGO	23
3.6. ÉTICA EN EL LIDERAZGO	25
3.7. TEORÍAS DEL LIDERAZGO	27
3.7.1. Teoría del gran hombre	27
3.7.2. Teorías implícitas del liderazgo	28
3.7.3. El no liderazgo	29
3.8. HABILIDADES A DESARROLLAR EN EL LIDERAZGO.....	29
3.8.1. Delegar.....	29
3.8.2. Administración del conflicto.....	30
3.8.3. Negociación.....	31
3.8.4. Solución de problemas	32
3.8.5. Mejorar la creatividad	32
3.8.6. Habilidades comunicativas	33

3.8.7. <i>Habilidades sociales</i>	33
3.9. EL LIDERAZGO COMO PROCESO EDUCATIVO	38
3.10. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO BASE DEL ÉXITO PARA LA ESCUELA DE LIDERAZGO	43
3.11. EL PODER DEL LÍDER	44
4. LA CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO	46
SURGIMIENTO DE LA IDEA	46
4.1. OBJETIVOS	48
4.1.1. <i>General</i>	48
4.1.2. <i>Específicos</i>	48
5. METODOLOGÍA	49
5.1. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL GRUPO FOCAL (TABLA 4).....	51
5.2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL GRUPO FOCAL CON ESTUDIANTES (TABLAS 5 A 8).	51
6. RESULTADOS.....	54
6.1. GRUPO FOCAL DIRIGIDO A DIRECTIVOS DEL COLEGIO MONTESSORI.....	54
6.2. GRUPO FOCAL DIRIGIDO A DOCENTES DE LA ESCUELA MEDIA DEL COLEGIO MONTESSORI	60
6.3. GRUPO FOCAL DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO MONTESSORI	64
6.4. GRUPO FOCAL REALIZADO CON LOS ESTUDIANTES DE LOS GRADOS QUINTO A OCTAVO	69
7. CONCLUSIONES	74
REFERENCIAS	86
ANEXOS	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Interrelación de liderazgo con otras variables	19
Figura 2.	24
Tabla 1.	34
Figura 3. El liderazgo como proceso educativo	39
Tabla 2. What schools for the Future?	40
Figura 4. El rol docente en el nuevo paradigma educativo.	45
Tabla 3.	49
Tabla 4.	51
Tabla 5.	52
Tabla 6.	52
Tabla 7.	52
Tabla 8.	53
Tabla 9.	54
Tabla 10.	56
Tabla 11.	56
Tabla 12.	57
Tabla 13.	58
Tabla 14.	58
Tabla 15.	58
Tabla 16.	59
Tabla 17.	60
Tabla 18.	61
Tabla 19.	61
Tabla 20.	62
Tabla 21.	63
Tabla 22.	63

Tabla 23.	63
Tabla 24.	63
Tabla 25.	65
Tabla 26.	66
Tabla 27.	66
Tabla 28.	67
Tabla 29.	67
Tabla 30.	68
Tabla 31.	68
Tabla 32.	69
Tabla 33.	71
Tabla 34.	72
Tabla 35.	72
Figura 5.	74
Figura 6.	75
Figura 7.	76
Figura 8.	77
Figura 9.	78
Figura 10	79
Figura 11	80
Figura 12	81
Figura 13	82

AGRADECIMIENTOS

Expresar los agradecimientos en un trabajo de tesis, es una de las partes más complejas de la elaboración, pues involucra a muchas personas que de una u otra forma aportaron en este gran logro.

No quiero dejar a nadie por fuera de estos agradecimientos, ni tampoco quiero quedar corta en mis palabras de gratitud que tengo para todas ellas, por esto quiero hacer un lindo y sencillo reconocimiento a las siguientes personas:

A mi asesora de tesis Dra. Francoise Contreras T, ella en todo momento estuvo presente para apoyarme y ensayarme con su amplia experiencia el camino indicado para hacer las cosas de la mejor manera.

A mis compañeros de trabajo, por su paciencia en los momentos de ausencia, sé que fueron muchos, y ellos siempre estuvieron pendientes de cualquier eventualidad para cubrirme y dejar que yo pudiera asistir a mis clases y sacar el máximo provecho de ellas.

Al Colegio Montessori por su ilimitado apoyo, espero que este trabajo se convierta en un apoyo importante para el desarrollo de la institución.

A mis compañeros de la Maestría, en estos dos años me llevo lo mejor de cada uno de ellos.

A mi familia, mi esposo y mis hijas, ellos siempre estuvieron presentes para colaborarme y apoyarme en todos los momentos de angustia y desesperación que transcurrían a lo largo de esta investigación, nunca reclamaron por haberles quitado ese tiempo tan valioso de compartir y disfrutar en familia, por el contrario siempre

me dieron los ánimos necesarios para seguir y nunca desfallecer. Su apoyo fue incondicional.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

- | | |
|---------------------------|--|
| a. Nombre del proyecto | Escuela integral de desarrollo de liderazgo (EIDL) para el Colegio Montessori, sede Medellín. Propuesta para su creación |
| b. Grupo de investigación | Grupo GIPE
Maestría en Dirección - Primera Cohorte |
| c. Línea de investigación | Liderazgo |
| d. Estudiante de Maestría | Margarita María Velásquez Z.
Correo electrónico:
margarita.velasquez@urosario.edu.co |
| e. Directora | Francoise Contreras (Tutora)
Correo electrónico:
francoise.contreras@urosario.edu.co |

2. RESUMEN

El propósito de este trabajo es plantear el desarrollo de una escuela de liderazgo para jóvenes preadolescentes y adolescentes del Colegio Montessori, institución de carácter privado, con sede en Medellín.

El colegio está centrado en el planteamiento de un proyecto en la temática del liderazgo escolar, a partir del diseño de un programa de desarrollo de liderazgo para jóvenes del Colegio Montessori de Medellín, teniendo en cuenta los elementos conceptuales, procedimentales y estratégicos como ejes de su configuración.

En ese sentido, el trabajo esbozará condiciones que permitan visualizar y estimar la implementación y oferta de un programa de capacitación, orientación y desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas en liderazgo como complemento académico y extracurricular, tendiente a la formación de ciudadanos y empresarios del mañana, que haga de los jóvenes personas más competitivas en su entorno personal, familiar, social y empresarial dentro de su proyecto profesional y que, por consiguiente, contribuya de manera directa en el mejoramiento de su calidad de vida, la de sus familias y la de su grupo de coetáneos.

A partir de ello se puede analizar que las generaciones en proceso de desarrollo requieren una intervención inicial que dé respuesta a las necesidades políticas, sociales, culturales y empresariales que, en materia de liderazgo, se enfrentan en la actualidad.

PALABRAS CLAVES: Escuela, liderazgo escolar, jóvenes, Colegio Montessori, privado, ciudadanos, empresarios.

3. ABSTRACT

The aim of this study is to propose the development of a leadership school for teenagers from a private school in Medellín, The Montessori School.

The school is focused on the approach of a project on scholar leadership, Taking into account the conceptual, procedural and strategic as their configuration, based on the design of a leadership development program for young children from Montessori School Medellín.

In that sense, the work will outline conditions to visualize and assess the implementation and offer a program of training, mentoring and development of skills, attitudes and leadership skills to complement academic and extracurricular, leading to the formation of citizens and entrepreneurs of tomorrow , that makes young people more competitive in their personal, family, social and business within their professional project and thus contribute directly in improving their quality of life, their families and the its peer group.

From this, one can analyze that today; developing generations require early intervention that responds to the political, social, cultural and business, and in leadership.

KEY WORDS: School, lidership, scholar, young, Montessori school, private citizens, entrepreneurs.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

McCauley y Bass (1998) señalan que el concepto de desarrollar líderes ha sido tema de interés desde la antigüedad. Existe evidencia de que en el antiguo Egipto preparar a los faraones para el liderazgo era un factor trascendental al que se dedicaba gran cantidad de análisis y estudio. En *“La República”*, Platón describía a los líderes como “hombres de oro”, para distinguirlos de los artesanos y trabajadores, “hombres de bronce” que, evidentemente, no debían liderar. Luego fue su discípulo, Aristóteles, el responsable de la formación de Alejandro Magno, futuro líder de un imperio.

De acuerdo con los autores, a medida que el concepto del liderazgo ha ido cambiando de innato a aprendido, y surgir, si es necesario, bajo ciertas circunstancias, el concepto de enseñanza del desarrollo del liderazgo también lo ha hecho, y ha pasado desde cultivar la habilidad connatural de unos pocos elegidos a enseñar a cualquier persona a convertirse en líder. Al parecer el hombre siempre necesita alguna fuerza dentro de sus diversos grupos, comunidades, tribus y organizaciones que le ayude a crear una dirección, a evitar un conflicto y a responder a los cambios de su entorno.

Los mismos autores se refieren también a que en la antigüedad, la idea de liderazgo se relacionaba con dominación, con mandato sobre unos seguidores; un ejemplo claro se describe cuando los reyes, poseedores del poder, lideraban sobre sus subordinados y estos les seguían sin ninguna objeción. Esta idea de liderazgo se mantuvo por miles de años.

Por lo tanto, para los autores la construcción del concepto de liderazgo es compleja y goza de múltiples definiciones que han ido modificándose a lo largo de la historia. Cada vez se avanza en tecnología y el mundo tiene mayores posibilidades en el ámbito de las comunicaciones y de la globalización, y la diversidad cultural se amplía de la misma forma; por ende, el objetivo común sobre las características de un verdadero líder se torna cada vez más difícil de articular sobre un punto de vista único y unificado, lo cual conduce a tener mayores tropiezos y a competir por un mundo donde la mayoría lucha por un poder.

Barahona, Cabrera y Torres (2011), resaltan aún más la importancia del aspecto humano y las prácticas asociadas con la optimización de la productividad empresarial al lograr cambios positivos en aspectos relacionados con el bienestar del trabajador. Por el resultado de estos dos planteamientos, surgió en la primera mitad del siglo pasado la Escuela de las Relaciones Humanas, que destacaba el papel del líder como facilitador de prácticas de cooperación organizacional para el logro de las metas, al tiempo que se satisfacían las necesidades del individuo.

Delgado (2004, citado en Stogdill, 1948) detectó en una investigación que la mayoría de los escritos sobre el liderazgo giraban en torno a la idea de lo que se podría llamar "Teoría del gran hombre", la cual se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban del común de la gente. Esta investigación fue ampliada y revisada 25 años más tarde, a fin de demostrar que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo; en ella Stogdill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación, toda vez que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

4.2. APROXIMACIONES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES

Según Parra (2009), los grandes pensadores de la tradición cultural, como Platón y Aristóteles, y los de otras culturas, como Confucio, dejaron plasmadas sus opiniones en la influencia y poder de algunos seres humanos sobre otros por sus características personales o posición social. Fue en el siglo XVI, con la obra “*El Príncipe*” de Maquiavelo (1532) donde se concretó el concepto de liderazgo. Para Maquiavelo ser líder consiste en mantener un flujo adecuado de información verdadera de aquellos asuntos sobre los que urge tomar una decisión, y, al mismo tiempo, mantener el respeto suficiente para que se puedan llevar a cabo dichas decisiones. Cuatro siglos después de Maquiavelo, el sociólogo Weber (1924) distinguió tres bases de poder, ampliamente difundidas, sobre las que descansaría la autoridad del líder: la base racional, que se sustenta en la creencia de la legalidad de los patrones normativos y en el derecho a dar órdenes de aquellos que poseen una autoridad legítima (autoridad legal); la base tradicional, que descansa en la creencia establecida de la inviolabilidad de las tradiciones y en la legitimidad del *status* (autoridad tradicional o heredada), y la base carismática, basada en el heroísmo o en el carácter ejemplar y excepcional de una persona concreta, y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática).

4.3. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El diccionario de la Real Academia Española destaca que el vocablo proviene del inglés *leader*, “guía”, “conductor”, “persona que marca la dirección”. Guía, conductor...; implica una relación asimétrica entre al menos dos personas. Al hablar de liderazgo se alude a relaciones interpersonales entre niveles de poder distintos.

En la literatura moderna existen múltiples significados y definiciones de la palabra líder, las cuales se destacan por su poca coincidencia frente a dicho concepto de forma clara y definitiva; sin embargo son varios los autores que consideran tener la definición concreta y exacta y que finalmente reconocen la dificultad que se presenta al momento de interpretar y formular el fenómeno del liderazgo como algo que es abstracto dentro del comportamiento humano y social. Dentro de esas múltiples definiciones se logran destacar algunas clases de liderazgo que han ido surgiendo con el transcurrir de los tiempos.

Etimológicamente la definición de liderazgo señala una relación interpersonal asimétrica entre un individuo que influye (el líder) y otra persona o personas que son influidas (sus seguidores o subordinados). Existe cierto acuerdo entre los distintos autores en señalar que lo básico del liderazgo es esa relación de influencia entre líder y seguidores. La complejidad para definir el liderazgo y abarcarlo en su totalidad hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno. El punto de referencia para el análisis del liderazgo puede ser variado y depende de la complejidad para definirlo y abarcarlo en su totalidad, de ahí que existan diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

La investigación desarrollada por los miembros de la Universidad de Michigan, por los mismos años que los estudios de Ohio, estableció también dos dimensiones en la conducta de líder, distinguiendo entre los "centrados en las personas" y los "centrados en la producción" (Kahn y Katz, 1960); los primeros enfatizan las relaciones interpersonales y los segundos el cumplimiento adecuado de las tareas del grupo, no desarrollan a otros.

En la actualidad el concepto de liderazgo está relacionado con el desarrollo de habilidades y competencias de carácter social que implican la formación del

individuo desde edades tempranas (desarrollo personal). Si se promueve el liderazgo desde el colegio, habrá mayores posibilidades de que surjan personas con interés de producir cambios substanciales en su entorno, que generen innovación y promuevan el emprendimiento en los planos económico, social, entre otros, que busquen la excelencia, que aprendan continuamente y que traten de responder a las necesidades cambiantes del país (Yarce, s.f).

Por su parte, para Heifetz (2005) el liderazgo es el:

Proceso de movilización de un grupo para que afronte una realidad incierta y desarrolle nuevas capacidades para que se enfrente con éxito a los retos adaptativos [...] Liderar es vivir peligrosamente porque cuando ejerces el liderazgo, cuando conduces a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y su manera de pensar, quizá sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad (p. 25).

Considera además que liderar es arriesgado: ¿Por qué me meto yo en esto?, ¿Por qué me la juego? Si voy a crear desequilibrio, tensión y conflicto, ¿Por qué he de hacerlo? ¿Vale la pena salir de los límites de mi autoridad y arriesgarme? Obliga a redefinir sus lealtades, su identidad y a cambiar hábitos de vida.

De otra parte, para Barahona y colaboradores (2011), aunque las actividades relacionadas con el liderazgo han sido desarrolladas por el hombre desde el mismo momento en que el concepto de sociedad tuvo sentido, apenas en el siglo XX se adelantaron cantidad de estudios e investigaciones a este respecto que permitieran identificarlo como una categoría más que como una característica.

Según Gorrochotegui (2007) los líderes son para un mundo altamente cambiante como el de hoy; necesitan revisar sus habilidades tanto emocionales

como cognitivas para generar cambios en el campo individual, de equipo y organizacional. Son los líderes quienes con el desarrollo de sus competencias, pueden incidir sobre este tipo de aptitudes en las personas, favoreciendo en ellas las competencias necesarias para una adecuada toma de decisiones, tener iniciativa y una buena capacidad comunicativa.

Yarce (s.f), entre tanto, define el liderazgo como la manera de estimular, influenciar, organizar y llevar el control para el logro de metas y objetivos, sea en los grupos o en los individuos, de forma tal que éstos puedan actuar y aplicar las características que los determinan como líderes y sepan enmarcar todos estos elementos dentro de los valores.

Con base en las definiciones anteriores, según Contreras (2008), el liderazgo es un término que ha sido estudiado como condición, proceso, característica, entre muchas otras y para cada uno de estos términos se han desarrollado definiciones específicas. El interés se inició con el estudio de las diferencias individuales del líder, siendo esta la base para la teoría de rasgos. La relación entre personalidad y liderazgo ha sido estudiada desde hace ya varios años. Stogdill, uno de los primeros estudiosos del tema, encontró una pequeña relación entre estos dos términos, y luego de varios estudios analizó que los rasgos pueden influir en el desarrollo de estas habilidades, aunque, a la vez, influye bastante la manera como las condiciones de las personas son potenciadas por el momento y las circunstancias en que se vivan.

A través de la historia, acota Estrada (2007), se han resaltado actos de liderazgo encabezados por dirigentes políticos, religiosos, deportivos, de organizaciones o de grupos en diferentes disciplinas, quienes se destacan por la labor en pro del logro de objetivos comunes, son inspiradoras para otras, saben guiar a sus colaboradores y son modelos a seguir; adicionalmente, por lo general

son referenciadas de manera continua en el área en la cual se destacan y también se citan en los procesos de enseñanza y capacitación en el tema de liderazgo.

Así mismo, Zalles (s.f) considera que los términos “liderazgo” y “líder” tienen una gran relación y son utilizados en diferentes contextos sociales como: Liderazgo político, líder de opinión, líder estudiantil, líder religioso, entre otros. Son definiciones con gran peso teórico, especialmente en el campo de la educación, la política, y el desarrollo social y económico. Este mismo fenómeno de admiración por las capacidades y habilidades de quienes serían “grandes líderes”, no es ajeno al mundo empresarial y organizacional. Sin embargo, en la mayoría de casos no hay claridad que evidencie la diferencia en cuanto al término “liderazgo” y “líder”, considerándoseles como términos con gran similitud y generalmente complementarios uno del otro. Por lo tanto, no es objetivo de este proyecto buscar definiciones o diferenciaciones precisas de cada término, sino realizar una propuesta para el concepto general de liderazgo que incluirá la formación de líderes en el ámbito personal.

Así pues, Senge (1998) sostiene que desde la perspectiva tradicional los líderes son vistos como personas especiales que marcan el rumbo y toman decisiones, visión fuertemente arraigada en el individualismo de algunas sociedades. Dicha aproximación mantiene la tendencia a centrarse más en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos, que en las fuerzas sistémicas o en el aprendizaje colectivo.

De otro lado, para Carreras, Leaverton y Sureda (2009), el término liderazgo social, ha venido trabajándose en los últimos años y está asociado con el recorrido que realizan quienes, de una u otra manera, actúan en pro de mejorar la sociedad. Puede darse el caso en que este liderazgo pierda fuerza o entre en crisis, pero esto no debe ser factor de derrota; por el contrario, el hecho se toma como surgimiento de esfuerzos, que desencadenan en un nuevo movimiento

social, con igual o mayor relevancia para sus impulsores. Estos líderes sociales se caracterizan porque en algunos casos no son reconocidos como tales. Existen organizaciones no gubernamentales con dirigentes que asumen en sí una gran responsabilidad no sólo a nivel de empresa, sino también nacional e internacional, y no se reconocen ellas mismas como líderes. Esto explica que para el sector de las Organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras entidades no lucrativas, sea más importante el grupo de personas que sacan adelante una organización, y no se enfocan en el desarrollo de un líder concreto. Este enfoque puede generar implicaciones positivas, pues ha facilitado que muchas organizaciones se desarrollen teniendo en cuenta diferentes puntos de vista y no solo el aporte unipersonal de quien las dirija. En este tipo de organizaciones no se crean dependencias personales pues el grupo trabaja en un proyecto definido y aceptado por todos, lo que facilita la continuidad a mediano y largo plazo de los proyectos. Esta situación es más compleja en el caso de proyectos dirigidos por una sola persona en los cuales se presenta una etapa de transición o empalme que generalmente es traumática y en ocasiones lleva al estancamiento del proceso a realizar.

Según Bennis y Nanus (1991), existen áreas oscuras y confusas en la psicología social, en las que el liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto, e irónicamente, tal vez sea el liderazgo, más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce. Así mismo, los autores afirman que un líder es aquel que compromete a su equipo de trabajo a la acción de responder de manera adecuada y responsable por el plan estratégico planteado; el líder transforma a sus seguidores en individuos que más adelante pueden convertirse en nuevos líderes y llega a darle continuidad a este proceso conocido como “liderazgo transformativo”.

Daft (2006) asegura que el concepto de liderazgo es dinámico y evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición; también resalta que este dinamismo está determinado por otras variables que se interrelacionan. A través de la figura 1 se precisan estos aspectos.



Figura 1. Interrelación de liderazgo con otras variables.

Fuente: elaboración propia a partir de Daft (2006).

Desde esta perspectiva, el liderazgo adquiere un carácter más amplio que supera las actividades vinculadas a la dirección, pues se trata de contribuir a la formación de personas que ejercerán un impacto en la sociedad a través de la generación de cambios que beneficiarán a la comunidad y no sólo sus intereses personales. Así, la promoción del liderazgo en el campo educativo e institucional se obtiene mediante continua motivación, promoción y desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo desde la acción de la familia y la institución educativa y a

partir de ella, de manera que los jóvenes logren canalizar todo el potencial creativo de formación académica e intelectual, mediante distintos ejes conceptuales y proyectos de interacción, les interese el cambio y la innovación en beneficio de la sociedad, y les permita proyectarse como los líderes del futuro que necesita el país, ya sea en términos empresariales o como ciudadanos integrales del mañana, en una sociedad que progresa a pasos agigantados.

En este orden de ideas, el liderazgo se compone de una serie de características que pueden ser aprendidas en el contexto social en el que se moviliza el individuo, el cual puede generar un ambiente propicio para tal desarrollo o por el contrario inhibirlo.

Asumir el liderazgo como un proceso de desarrollo personal que genera efecto sobre las relaciones interpersonales, implica atender, desde el colegio, tanto la esfera individual como la social, para proveer al individuo de posibilidades de interacción que resulten gratificantes para él y la sociedad a la que pertenece. El liderazgo en este sentido ayudará al sujeto a tener una vida más plena mientras contribuye a generar una sociedad más justa y equitativa, pues no se es líder para sí mismo, sino ante los demás, por ello es un proceso social generador de cambio a gran impacto.

Lo anterior se sustenta en las nuevas tendencias educativas del liderazgo en donde la efectividad de éste depende del comportamiento ético del líder y del cambio que puede generar sobre el bienestar y la calidad de vida de los demás, desde su propio ejercicio en los distintos ámbitos en que se desarrolle. El líder debe ser un excelente transmisor de la información que da y al mismo tiempo debe ejercer un rol muy activo en cualquier área a fin de hacer un ejemplo a seguir para su grupo de estudiantes.

Las teorías anteriores apuntan a que el liderazgo viene trabajándose desde mucho tiempo atrás, y sigue vigente hoy en día en organizaciones, empresas y todo tipo de instituciones que quieren surgir de una u otra forma con líderes que realmente aporten a una sociedad diferente. En vista de la gran controversia generada por el tema, con este proyecto se fortalecerán las habilidades de liderazgo en los jóvenes a través de la potenciación de su crecimiento personal y la optimización de sus habilidades sociales; además, se les estimulará hacia el logro de un desarrollo no solo en lo referente a la organización y planeación de su trabajo, sino a los proyectos emprendidos con tal confianza y empeño, que redunden en excelentes resultados.

3.4. CLASES Y ESTILOS DE LÍDER

3.4.1. Líder primitivo

Urrego (2002) subraya que el hombre es capaz de desarrollar sus destrezas y habilidades de supervivencia en un medio hostil y poco socializado, por lo que se pudo establecer el mensaje del guía y el guiado, con unas connotaciones muy filosóficas, religiosas y ancestrales, que aún en tiempos modernos cobran importancia dentro de su significado.

3.4.2. Líder formal

El líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual le otorga la responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal no es siempre el que ejerce el liderazgo, ya que la mayoría de veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo. La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más ventajas con relación a los demás miembros, ya que este puede poner

en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir. Sólo puede existir un líder de este tipo en un grupo (cumpliendo el principio de unidad de mando) (Mendoza, 2005).

3.4.3. Líder informal

Para Mendoza (2005), el líder informal es aquel que el grupo designa, influye y persuade de forma natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal busca la participación voluntaria de sus seguidores, en contraposición con el líder formal que en determinado momento o situación puede obligar a sus subordinados al cumplimiento de sus responsabilidades. El autor señala que el líder es definido usualmente, en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo, como la persona que lo dirige y controla, para conseguir sus propósitos.

3.4.4. Líder normativo

Es recomendable, de acuerdo con Goleman (2004), la existencia de un manual que normalice el comportamiento organizacional y por ende el clima institucional, lo que facilita identificar quiénes son los miembros del grupo de trabajo que podrán desempeñarse como líderes naturales o impuestos. Por lo tanto, el líder ideal para todo tipo de organización, es aquella persona que tiene la capacidad de distinguir en los demás de forma inmediata cuáles son sus habilidades, destrezas y motivaciones por la organización en que se encuentra.

Al respecto, Murillo (2006) identifica diferentes tipos de liderazgo, según la propuesta de Lewin:

1. Liderazgo autoritario: cuando el líder ejerce su liderazgo de manera unidireccional; es decir sus seguidores hacen sólo lo que él les indica.

2. Liderazgo democrático: se basa en la cooperación y participación de los miembros del equipo.

3. Liderazgo "*laissez faire*": el líder no delega responsabilidad alguna al equipo, simplemente lo deja para que ejecuten sus funciones con su propia iniciativa, lo que conduce a gran desmotivación en el ámbito laboral.

La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan confusas, contradictorias y carentes de evidencia empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que exponen, desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo.

3.5. MITOS SOBRE EL LIDERAZGO

Aguirre (2006) en su resumen del libro "*Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*" de Maxwell, explica cinco mitos acerca del liderazgo:

1. El mito de la administración: existe una amplia diferencia entre liderazgo y administración; el primero se basa en la capacidad de influir en otros para que esos otros sigan las ideas de su líder, mientras que la administración se fundamenta más en procesos y en sistemas en planeación.

2. El mito de la posición: el líder es el encargado de hacer la posición, de mostrar su fortaleza, su influencia frente a los demás; de lo

contrario, si no tiene una posición o no constituye una figura de respeto frente a su grupo, no es líder.

3. El mito del empresario: no siempre sucede que un líder sea un empresario o un gran vendedor; la gente puede comprar el producto, pero no lo sigue como líder, lo puede convencer de que obtenga el producto en ese instante, pero su influencia no es a largo plazo.

4. El mito del conocimiento: se acostumbra confundir conocimiento o sabiduría con liderazgo lo cual no necesariamente tiene que ir articulado; existen personas con un bagaje amplio de conocimiento, pero incapaces de liderar grupos o de influenciar a otros.

5. El mito del precursor: el líder es una persona visionaria, dirige y hace posible que sus seguidores actúen de tal manera que lo que se pretenda lograr se lleve a cabo.

Estos mitos confirman que los líderes deben ser poseedores de un conjunto de características muy especiales para que puedan influenciar y comandar los cambios y los desarrollos propuestos. Por esta razón las consideraciones o mitos enunciados anteriormente son relevantes y se deben presentar de manera integrada para la formación de un verdadero líder. Si cualesquiera de las consideraciones anteriores no se dan, no es posible obtener un resultado completo para su formación. Es de vital importancia el aspecto de la comunicación, ya que un líder potencial puede tener grandes cualidades en todos los aspectos pero si se presentan falencias en la transmisión de las ideas o propuestas, no se logrará el objetivo final de crecimiento y emprendimiento del proyecto.

Por lo anterior un líder debe reunir las características que se enumeran en la figura 2.



Figura 2.

Fuente: Elaboración propia del autor.

3.6. ÉTICA EN EL LIDERAZGO

El comportamiento ético como efectividad en el liderazgo es imprescindible, por esto Páez y Salgado (2009) describen el *Ethos* en las organizaciones, como todos aquellos comportamientos aceptados dentro de las mismas, definidos por los líderes y que hacen que las organizaciones sean reconocidas por la capacidad que tienen éstos para hacerlos cumplir, sancionando lo inadecuado. El líder debe buscar una relación adecuada entre la teoría y la práctica; si esto ocurre siempre obtendrá admiración y credibilidad única entre sus seguidores.

Es así como Moreno (2004) sostiene que la dirección ética se debe regir por valores, que giren en torno a la integridad, y que esté fundamentada en la confianza y la credibilidad, la prudencia, la templanza, la justicia y la fortaleza virtudes que sostienen el liderazgo ético. Así, un buen líder siempre pondrá estas virtudes como pilares que sostengan el trabajo y su aplicación.

En el mundo actual el concepto de ética se ha venido alterando en múltiples variables, lo cual se considera como un factor primordial para ejercer un liderazgo

adecuado. Son innumerables los ejemplos de líderes mundiales que por razones éticas y de comportamiento han perdido toda la credibilidad y no han podido cumplir sus objetivos y metas trazadas. En general, las consideraciones éticas en un líder deben estar trazadas por valores y principios fundamentales que en ningún momento podrán ser alterados por un concepto personal o grupal. Es por esto que a través de la historia los proyectos o las propuestas de grandes líderes han perjudicado infinidad de colectivos; generalmente estas distorsiones éticas se dan por ambiciones desmedidas en aspectos, tales como poder, fama dinero, creencias religiosas o políticas, entre otros.

Cortina (2005) indica que la ética es ese tipo de saber con el cual se pretende orientar la acción humana en un sentido racional. La relación entre liderazgo y ética se ha planteado desde definiciones tempranas de liderazgo. En su influencia sobre personas y grupos, los líderes deben no sólo abstenerse de abusar de su poder y tratar a las personas respetando su dignidad, sino incentivar la virtud al tratar de cambiar actitudes y comportamientos.

Páez y Salgado (2009, citados en Nanus, 1978), expresan que el *ethos* moral de cualquier institución lo precisan los líderes no sólo concretando estándares de comportamientos, actuando ellos mismos según esos patrones, sino motivando a los otros a seguirlos, premiando lo correcto y sancionando lo inapropiado.

La ética nos aproxima al ser y el hacer de las personas. Está estrechamente ligada al día a día de los individuos y de las organizaciones. Se concreta en los integrantes de una organización y en la cultura que se crea, diariamente, entre quienes pertenecen a una empresa. Según Moreno (2001), en el desarrollo de su trabajo los líderes deben tener en cuenta las llamadas siete claves “C”: carácter, coraje, credibilidad, comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión; éstas, a su vez, van unidas con las tres claves “H”: humildad,

honestidad y humor, las cuales contribuyen a la formación de líderes éticos y personas que son reconocidas por los demás en el ejercicio de su poder. Este autor anota también que el tema del liderazgo no se precisa, ya que hay aspectos del individuo que no se incluyen en su totalidad y, por ende, se escapan elementos importantes; de ahí que si se añade al liderazgo el calificativo de ético, el grado de complejidad aumenta. Un repaso a la historia remite a algunos líderes que han sido considerados como tales, pero cuyo ejercicio de liderazgo carecía de toda ética; lo es el caso recurrente de Hitler, por ejemplo. Pero, el punto clave es reconocer que existen y han existido líderes que no se mueven bajo los parámetros de la ética.

3.7. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

3.7.1. Teoría del gran hombre

A principios del siglo, dice Marco (2000), se hablaba acerca de la “Teoría del gran hombre”, la cual argumenta que los líderes nacen, no se hacen; esto es, que los líderes, desde muy temprana edad, adquieren rasgos en su personalidad que los caracterizan como líderes, y que son determinantes para triunfar en la vida. Citando nuevamente a Maquiavelo 1513, en su obra “*El Príncipe*”, vemos que “el líder no nace grande, pero tiene el instinto, la destreza y las tácticas para ser eficaz y conseguir poder” (p. 46). El objetivo de esta teoría se fundamentó en la búsqueda de las características y cualidades de grandes hombres que con las capacidades que consideraban innatas lograron persuadir y dirigir grandes multitudes.

Al respecto, el sociólogo alemán Max Weber fue uno de los primeros en utilizar el término carisma para identificar una forma de influencia que no estaba basada en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, según la percepción

de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades extraordinarias, poseedoras de un don divino. En cuanto al tipo de poder identificado en los estudios referidos a los grandes hombres, se encuentra una referencia carismática que apoyaba a la solidaridad del seguidor con el líder.

3.7.2. Teorías implícitas del liderazgo

Castro y Lupano (2005, citados en Wofford, Godwin y Wittington, 1998) detectaron que los líderes y sus seguidores poseen un modelo ya definido de las características que debe tener una persona para que sea reconocida como líder., A pesar de que los diferentes estudios se muestran homogéneos al respecto, siempre se encontrarán características únicas y especiales en el perfil de cada líder, ligándose a las cualidades culturales del medio en que este se desenvuelve y a los caracteres específicos de cada región o área donde se desempeña.

Siguiendo a estos autores (2005, citados en Eden y Leviatan, 1975) se observa cómo debe ser el comportamiento de los líderes y qué se espera de ellos para ser aceptados como tales. Argumentan, también, que es posible identificar entre un líder y un no líder, pues estos pueden ser categorizados según las funciones que desempeñan: políticos, religiosos, militares, entre otros, y dentro de cada de los contextos anteriores subcategorizar; por ejemplo, dentro de los políticos están los conservadores, los liberales, y otros. Por esto, la base principal del liderazgo se fundamenta más en el seguidor que en las características individuales del propio líder.

Es así como el liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente establecidos.

Otro aspecto fundamental de la influencia en el proceso de liderazgo, es su libre aceptación por parte de todos los sujetos involucrados en la relación. Los colaboradores mentalmente se instalan en un estado de disposición mediante el cual reconocen que son y serán conscientemente influenciados por otros.

3.7.3. El no liderazgo

Urrego (2002) advierte que no es el liderazgo es similar a querer ser el centro de una organización y tomar una posición de dominancia en ella, algo antagónico a lo que realmente es el sentido del liderazgo, el liderazgo dentro de una sociedad tiene que traducirse en acciones concretas que produzcan cambios sustanciales y mejoren las condiciones de vida de una comunidad. Por supuesto, un verdadero líder no se presta para actos y acciones que conduzcan al daño de una sociedad; por lo tanto este tipo de individuos no se deben catalogar como líderes.

3.8. HABILIDADES A DESARROLLAR EN EL LIDERAZGO

Las habilidades más importantes para desarrollar en los líderes se clasifican en avanzadas y básicas. Entre las primeras, según Hughes, Ginnett y Curphy (2007), a desarrollarse en este proyecto están las que se enumeran a continuación.

3.8.1. Delegar

Esta habilidad es importante, toda vez que se delegan las actividades se puede optimizar el tiempo para la realización de otras. Es cardinal en el liderazgo hacer que los demás logren las metas propuestas; este desarrollo de subordinados es una característica y una responsabilidad básica que todo líder

debe propiciar, brinda a los demás oportunidades de aumentar su nivel de iniciativa, innovar y saber tomar decisiones en el momento precioso. Una de las bases del aprendizaje es saber hacer las cosas; por esto el saber delegar se convierte en una característica básica en este proceso que ayuda al desarrollo no sólo de los individuos, sino también de las organizaciones. Por medio de la delegación, éstas se fortalecen en la medida en que se genere y se permita la motivación, la confianza, la innovación y la trascendencia de cada una de las personas que allí laboran.

Para Fernández, Sánchez y Rico (2001) delegar es un proceso estratégico, importante para la toma de decisiones y para analizar cómo los procesos en una organización se pueden ver afectados en tanto no se deleguen tareas o se haga de manera inapropiada. Por esto, saber delegar se precisa como un arte en la que finalmente los únicos beneficiados serán el líder y su organización.

3.8.2. Administración del conflicto

Es un aspecto primordial tanto en el liderazgo como en el día a día de las personas. El conflicto se refiere básicamente a una situación en la que dos personas o grupos poseen intereses diferentes en cuanto a su manera de actuar o tomar decisiones con el fin de eliminar la idea de su oposición y llegar a conseguir los objetivos que la iniciaron.

Los investigadores en las décadas de 1930 y 1940 describen el conflicto como un aspecto negativo para cualquier organización o equipo, ideas que han sido revaluadas pues debe existir cierto nivel de conflicto para poder trascender a la innovación y productividad del equipo.

Viveros (2003), determina el conflicto como inherente a toda actividad para los seres humanos; éste ha existido y no dejará de existir, por lo tanto se

considera condición primordial para un líder el saber solucionarlo de manera efectiva y equitativa para ambas partes.

Para los líderes es fundamental tener presentes cinco estrategias básicas en el momento de la solución de conflictos: competencia, complacencia, negociación, colaboración y evasión.

3.8.3. Negociación

Cuando hay conflictos entre dos personas, grupos u organizaciones se recurre a la negociación. Este es un proceso que requiere tiempo y saber separar, en los implicados, los problemas de cualquier tipo de afecto personal, para lo cual conviene enfocar la negociación en aquello que realmente se está tratando para así obtener resultados beneficiosos para ambas partes. En este sentido, los líderes requieren un tiempo de preparación y de análisis donde se trate de encontrar soluciones a largo plazo y no satisfacer metas a corto término; adicionalmente fomentar el trabajo en equipo para que las relaciones de trabajo sean estables y generen mayor confianza y beneficios para éste. Por esto es necesario que los líderes traten de obtener soluciones donde siempre haya ganancia.

Fisher, Ury y Patton (1997) ilustran cómo la comunicación es parte fundamental en el proceso de negociación; ante una comunicación inadecuada una negociación perdería cualquier opción de tener el éxito deseado; así pues, es requisito que el líder desarrolle un poder comunicativo claro, conveniente y efectivo para que sus seguidores comprendan claramente los objetivos planteados. Quienes se enfrentan a este proceso deben escuchar atentamente las propuestas, parafrasear para estar seguros de lo que se entendió y no distorsionar las ideas y expresar de manera tranquila lo que comprendió sin que ello indique aceptación, elemento básico en el proceso de la negociación.

3.8.4. Solución de problemas

Lo primero por tener en cuenta en este aspecto es buscar la forma de que todos los participantes de la solución reciban información clara y uniforme para poder asumir la tarea que se les encargue, proceso que, por demás, requiere tiempo, ya que en algunas ocasiones se confunden los síntomas del problema con las causas.

Los líderes deben desarrollar la habilidad para solucionar problemas, identificando en los subordinados la manera más creativa y flexible de potenciar esta característica, de observar en ellos oportunidades de crecimiento personal y sobre todo grupal; la solución de problemas es ineludible puesto que es inherente a la condición humana.

Existen cuatro aspectos fundamentales que ayudan en la solución de conflictos (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007): análisis del problema, desarrollo de soluciones alternativas, selección e implantación de la mejor solución y evaluación del impacto de la solución.

3.8.5. Mejorar la creatividad

El líder no sólo debe aumentar su capacidad de creatividad sino la de su equipo de trabajo. En estos casos, la “lluvia de ideas” es una técnica de gran soporte que fue creada para mejorar la creatividad grupal y dar pie a la solución de problemas. Interviene, además, la observación, otra capacidad de los líderes que ayuda al análisis y la solución de problemas desde varias perspectivas.

Gómez (2005) advierte que educar en la creatividad, es tener visión de cambio, de formar líderes con originalidad y flexibilidad, que desde temprana edad se preparen para afrontar retos que apunten a un trabajo innovador, sin miedo a

enfrentar obstáculos; la creatividad se va desarrollando por medio del pensamiento reflexivo y la observación.

3.8.6. Habilidades comunicativas

Para Batista y Romero (2007), como se indicó antes, la habilidad comunicativa es una característica crucial en el liderazgo, pues se refiere a la capacidad de interactuar con otras personas, escuchar con atención, recibir de manera comprensiva lo que los demás desean comunicar, de modo que estas habilidades influyan positivamente en las personas. La importancia de poder desarrollarlas hace que quien lo logre, llegue a tener un manejo adecuado de ellas y pueda afrontar los posibles cambios que se le presenten en el medio en que está inmerso.

3.8.7. Habilidades sociales

El desarrollo social es una habilidad que marca gran diferencia en las habilidades del líder; es por esto que Coronil y Rodríguez (2007), definen las relaciones sociales como la capacidad de interactuar con otras personas siempre buscando beneficios y tratando de minimizar todo tipo de acciones negativas. El concepto de habilidades sociales alberga temas como la asertividad, la autoestima y la inteligencia emocional, en los cuales se destaca la importancia de los factores cognitivos. Así mismo, Aranda (2007) hace especial énfasis en el comportamiento interpersonal del individuo, resaltado la importancia de interactuar de forma acertada con los otros, habilidad necesaria para la socialización con los pares, padres, profesores y todas aquellas personas con quienes día a día se relaciona la persona, de esta manera se interiorizan los roles adecuados para vivir en sociedad.

Por otra parte, Garbanzo y Orozco (2010), destacan la importancia de contar con sistemas educativos en capacidad de desarrollar nuevas competencias, especialmente en el tema de liderazgo, toda vez que esta habilidad desarrollada adecuadamente en los jóvenes puede posicionarlos en un contexto de alta competitividad a todo nivel. El ser humano por naturaleza es un ser organizacional y son los mismos individuos quienes conforman las organizaciones; pero, esto sólo se obtiene con diferentes niveles de formación académica, características personales variadas y posiciones jerárquicas en las empresas, que conduzcan al individuo al logro de los cargos ambicionados.

De acuerdo con Sauri y Márquez (s.f), la participación de los jóvenes en diferentes proyectos permite el desarrollo de competencias y la adquisición de habilidades esenciales para el desarrollo de la confianza y del carácter; facilitarle el logro de objetivos a los jóvenes es una práctica efectiva ya que a medida que se adquiere mayor compromiso se desarrollan mayores habilidades en cuanto a apertura al aprendizaje, diálogo crítico, creación de ambientes de respeto en las relaciones y con el medio ambiente, solución de problemas y ejercicio de la creatividad y la iniciativa.

Señalan Rooke y Torbert (2005), en su investigación realizada con miles de líderes, las siete formas de lógica de acción que éstos desarrollan a lo largo del proceso de aprendizaje. Esta lógica se interpreta de acuerdo con el medio en que cada individuo se desenvuelve y a través de la forma cómo reacciona ante cualquier tipo de eventualidad. Los resultados arrojados se muestran en la tabla 1.

Lógica de acción	Características	Fortalezas	Porcentaje de la muestra cuyo perfil cae dentro de la lógica de acción
Oportunista	Gana de cualquier forma posible; está orientado a sí mismo, es manipulador.	Es bueno en emergencias y en oportunidades de venta.	5%
Diplomático	Evita el conflicto abierto. Desea pertenecer; obedece a las normas del grupo; rara vez agita las aguas.	Es bueno como aglutinante de apoyo dentro de una oficina; ayuda a unir a las personas.	12%
Experto	Dirige mediante la lógica y la experticia. Busca la eficiencia racional.	Es bueno como colaborador individual.	38%
Realizador	Cumple los objetivos estratégicos. Alcanza las metas con eficacia a través de equipos. Se encarga de las demandas del mercado.	Es bueno para roles directivos, orientados a la acción y a las metas.	30%
Individualista	Entremezcla lógicas de acción personales y empresariales contrapuestas. Crea estructuras únicas para resolver problemas entre la estrategia y el	Es eficaz en los roles de nuevos negocios y consultoría.	10%

	desempeño.		
Estratega	Genera transformaciones organizacionales y personales. Ejerce el poder de la indagación mutua, la supervisión y la vulnerabilidad tanto en el corto como en el largo plazo.	Es bueno como líder y transformador.	4%
Alquimista	Genera transformaciones sociales, integra las transformaciones materiales, espirituales y societarias.	Es bueno liderando transformaciones de alcance social.	1%

Tabla 1. Fuente: Rooke y Torbert, 2005, p. 49.

Las organizaciones que ayuden a que sus líderes evalúen y trabajen sobre las lógicas de acción podrán obtener grandes beneficios y resultados positivos.

De otro lado, el desarrollo y la formación de un líder no es algo fácil ya que depende del estilo de individuo y del interés que se tenga para el cambio. Adquirir todas las habilidades antes mencionadas, es cuestión de anhelar un cambio de paradigmas y trabajar fuertemente direccionado hacia el logro; de ser así no habrá duda de que puede darse la formación de líderes.

De acuerdo con McClellan (1975) hace más de 40 años, se reconoce que los líderes no nacen sino que se hacen. Es así como el desarrollo y la evolución de este concepto ha demostrado la veracidad de esta afirmación. El desempeño del liderazgo se puede ir construyendo y desarrollando por personas expertas en el campo, pero se ha visto un potencial realmente impactante en individuos que no demostraron tener estas capacidades.

Esto es igualmente cierto para Goleman, Boyatzis, Mckee (2004) quienes proponen que ningún individuo nace sabiendo cómo desarrollar fortalezas en cuanto a dirigir un equipo de trabajo o a otro individuo, sino que es algo que se aprende y se va adquiriendo con el transcurso del tiempo. La literatura al respecto indica claramente que los grandes líderes se van formando paso a paso a lo largo de la vida y de su carrera laboral, mediante ensayo y error, observación y análisis de situaciones, y que para ello basta tener voluntad, motivación y deseos de salir adelante en su proyecto de vida.

Sternberg (2003) agrega que para ser un líder altamente eficaz, no se necesita ser un 'líder nacido', sino ser poseedor de tres componentes: sabiduría, inteligencia y creatividad. Al evaluar este componente no innato del líder, se puede deducir que los factores externos en los que se desenvuelve hacen evolucionar algunas características que la persona presentaba de manera intrínseca, pero no había desarrollado.

Por su parte, Robbins (1998) indica que se puede llegar a ser un líder carismático, aprendiendo y desarrollando esta virtud; es una característica que se va desarrollando y mejorando a medida que aumentan sus seguidores pues de allí dependen la motivación, el agrado y la manera como los atrae.

Así las cosas, afirmar que el líder nace, es entender que existen "hombres únicos" con talento sorprendente y que, de forma innata, son poseedores de un don que les permite influir en los demás. Entonces nos interesaríamos por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter.

En consecuencia, Mendoza (2005) enfatiza en que si nos inclinamos en la postura opuesta, se diría que los líderes no nacen, que su personalidad fue moldeada por el medio social y que es importante cómo se conducen con quienes le rodean, para entender su liderazgo. En este sentido, puede agregarse que una

persona que no ha tenido personal a su cargo, puede aprender habilidades de liderazgo e influir en ellas hacia el logro de objetivos determinados. Con base en esta hipótesis, cabría preguntarse si el liderazgo puede ser aprendido, a lo que Boyett (1999) responde que sí es posible en cuanto involucra el carácter y el juicio, ambas cosas que se pueden enseñar. Así mismo, Drucker (s.f) sostiene que el liderazgo no solo puede ser aprendido sino aprendido. De acuerdo con algunos autores de la Universidad de Michigan, 80% del desarrollo en el liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20% restante puede adquirirse mediante estudio y capacitación (Koontz y Heinrich, 2003).

3.9. EL LIDERAZGO COMO PROCESO EDUCATIVO

El liderazgo como un proceso educativo es una preferencia en las condiciones educativas mundiales. Los estudiantes deben adquirir mayor autonomía e independencia y esto repercutirá en mayores y mejores resultados escolares.

En vista de que las expectativas de lo que las escuelas deberían lograr han cambiado dramáticamente, los países buscan desarrollar nuevas formas de liderazgo más adecuadas para responder a las necesidades de las sociedades en rápida evolución. Esto implica aumentar la capacidad de los líderes actuales, y optimizar la preparación y la formación de los futuros líderes.

Más allá de los límites de las escuelas, los líderes escolares pueden conectarse con entornos externos cambiantes. Y, es en la interfase escuela-sistemas, donde el liderazgo escolar proporciona un puente entre los procesos de mejora interna de la escuela y la reforma iniciada de manera externa.



Figura 3. El liderazgo como proceso educativo

Fuente: elaboración propia.



Pese a ello, el liderazgo escolar no opera en entornos educativos estáticos. En tanto los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas en cuanto a las escuelas y los líderes escolares han cambiado profundamente.

Pont, Nusche y Moorman (2009) señalan que el reto de hoy en día para los líderes, en términos sistemáticos, no sólo se basa en mejorar sus habilidades, sino en desarrollar un plan estratégico claro y unos procesos eficaces, teniendo en cuenta que en el momento que éste no pueda continuar liderando el grupo, el sucesor pueda hacer el trabajo sin que afecte de manera negativa a la organización. Es así como los líderes deben saber delegar sus funciones y es aquí donde las habilidades cobran validez, pues tiene que ver con el saber en quién delegará. Al interior de la escuela, el rol del docente es saber encaminar estas habilidades en los estudiantes y ser copartícipes de este desarrollo; por lo tanto, es vital asegurar que tanto estudiantes como maestros puedan, de manera continua, aprender, desarrollarse y adaptarse a entornos cambiantes.

Argumenta Montero (s.f) que los líderes escolares son determinantes en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez modifican la práctica en clase y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes.

Los líderes escolares necesitarán cada vez más dirigir “allá afuera”, más allá de la escuela, así como adentro, para influir en el entorno que a su vez tiene efecto en su propio trabajo con los estudiantes.

La organización de las escuelas ha venido cambiando de manera significativa con el tiempo, debido a variaciones ocurridos dentro de las sociedades a las que sirven. Tal como se puede observar en la tabla 2.

¿Cómo podría ser la educación en el futuro? De “sistemas burocráticos estables” a la “disolución del sistema”		
 Sistema burocrático	Escuelas en sistemas burocráticos de regreso al futuro	Este escenario muestra a las escuelas en sistemas burocráticos poderosos que se resisten al cambio. Las escuelas continúan en su mayoría funcionando “como siempre”, definidas por unidades aisladas –escuelas, clases, maestros– en administraciones de estilo descendente. El sistema reacciona poco al entorno general y opera según sus propios convencionalismos y regulaciones.
 Re – educación	Las escuelas como organizaciones de aprendizaje	En este escenario, las escuelas funcionan como organizaciones de aprendizaje centrales, revitalizadas alrededor de un programa de conocimiento en culturas de experimentación, diversidad e innovación. El sistema dispone de una inversión sustancial, especialmente

		<p>para beneficiar a comunidades en desventaja y mantener condiciones superiores de trabajo de los maestros.</p>
	<p>Las escuelas como centros sociales núcleo</p>	<p>En este escenario, los muros que contienen a las escuelas se derriban, pero continúan siendo organizaciones fuertes, que comparten responsabilidades con otros organismos comunitarios, como los servicios de salud o los servicios sociales. El mayor énfasis se pone en el aprendizaje no formal, las tareas colectivas y las actividades intergeneracionales. Un gran apoyo público asegura un entorno de calidad y los maestros gozan de una alta estima.</p>
<p>↑</p> <p>Des-educación</p>	<p>El modelo de mercado amplio</p>	<p>En este escenario se describe la amplia extensión de los enfoques de mercado: en quién proporciona la educación, cómo se proporciona, cómo se hacen las elecciones y se distribuyen los recursos. Los gobiernos se retiran de la administración de la educación, empujados por la insatisfacción de los “consumidores”. Este futuro puede traer consigo innovación y dinamismo, y puede significar exclusión y desigualdad.</p>


	El aprendizaje en redes sustituye a las escuelas	En este escenario se imagina la desaparición de las escuelas por sí mismas reemplazadas por redes de aprendizaje que operan dentro de una “sociedad en red” muy desarrollada. Las redes basadas en diversos intereses culturales, religiosos y comunitarios conducen a una multitud de diversos ambientes formales, no formales e informales, con uso intensivo de las TIC.
 Crisis	Éxodo de maestros y disolución del sistema	En este escenario se retrata la disolución del sistema escolar. Es producto sobre todo de una importante escasez de maestros desencadenada por la jubilación, las condiciones de trabajo insatisfactorias y oportunidades de trabajo más atractivas en otros sitios.

Tabla 2. Fuente: elaborada a partir de OECD (2001). *What schools for the Future?* París.

Mendoza (2005) señala que los líderes no trabajan detrás de su equipo dando órdenes y cortándoles su iniciativa; por el contrario, se ponen frente al grupo para inspirarlos a cumplir sus metas de tal manera que sean ellos quienes, con su trabajo y responsabilidad, logren resultados óptimos. Los individuos en cualquier situación están comprometidos de manera directa en ambientes de liderazgo y dirección. Toda relación humana implica contextos interpersonales de liderazgo, dirección y subordinación. Desde el inicio de nuestra vida en el proceso de socialización se reflejan pautas de conducta de los padres hacia los hijos,

donde los primeros modelos, siendo buenos o malos, tienen una influencia determinante en el desarrollo del individuo.

Agrega González (2011) que la familia es el primer grupo socialización; por esto que desde muy temprana edad se van adquiriendo patrones de conducta moral y social. Entre tanto, el colegio o la escuela hacen parte del segundo grupo de socialización; aquí los individuos se desenvuelven en situaciones de tipo social, emocional y comunicativo que reflejan aspectos de liderazgo.

3.10. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO BASE DEL ÉXITO PARA LA ESCUELA DE LIDERAZGO

Trujillo (2006) define el “direccionamiento estratégico” como una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento se basa fundamentalmente en todo lo relacionado con la información de la realidad y en la reflexión sobre lo que sucede en el ahora y lo que sucederá en el futuro. Es por esto que la estrategia es la manera lógica y secuencial de incorporar el proyecto de la Escuela de Liderazgo en el plan general de la institución con el fin de garantizar su existencia, legitimidad y perdurabilidad. Cada vez que se trabaja con lineamiento estratégico el tema del liderazgo, se supone la revisión de la visión, la misión, los principios y los valores de la organización y el proyecto educativo institucional.

Dicha inserción admite que la escuela de liderazgo deba estar determinada y anunciada dentro de las directrices de la institución, con lo cual se logra garantizar el éxito del proyecto, donde se logre reunir directivos, docentes, padres de familia, alumnos y demás miembros de la comunidad educativa para discutir, debatir y formalizar las distintas tareas y acciones en el proceso de formación de líderes al interior de la institución a la cual pertenecen.

Un vez más, González (2011) señala que el líder es aquel que tiene un espíritu productivo que se forma a través de modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional con ciertas actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción en el trabajo. Por lo tanto un líder debe ser visionario y soñador. Ser visionario, significa tener la capacidad de crear y compartir un proyecto de futuro, que generalmente significa un cambio, una evolución y un proceso de mejora continua. Así, entonces, el líder se perfila como un agente de cambio para motivar y generar procesos de mejora continua dentro una organización o comunidad en general.

Propone incluso que una buena idea para iniciar en la reorientación de las instituciones educativas hacia un direccionamiento estratégico, donde se tenga como eje fundamental el trabajo del liderazgo dentro del (PEI), es trabajar y formular discusiones con los alumnos acerca del papel que han protagonizado a través de la historia líderes como: Jesús de Nazareth, Moisés, Buda, Lao-Tsé, Mahoma, Simón Bolívar, Benito Juárez, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Madre Teresa de Calcuta quienes coinciden en tener una visión de amor, humildad, sacrificio, tolerancia, paz, congruencia, trascendencia, compasión y lucha por la democracia y libertad de los hombres y mujeres que conforman la sociedad.

3.11. EL PODER DEL LÍDER

Sólo los alumnos son testigos de la actuación profesional de los profesores. Pocas profesiones se caracterizan por una mayor soledad y aislamiento. A diferencia de otras profesiones u oficios, la enseñanza es una actividad que se desarrolla en solitario. No obstante, junto a la capacidad de aprender, hay un elemento que se viene considerando como crucial para dar respuesta a los

desafíos actuales de las escuelas primarias, y éste es la capacidad de liderazgo de los profesores (García, 2002).



Figura 4.

Fuente: Elaboración a partir de Rossaro (s.f). El rol docente en el nuevo paradigma educativo.

Según García (2002), se piensa que el liderazgo es inherente al papel de profesor como profesional, pues éste tiene una responsabilidad que cumplir. Debe comprometerse con el rol de formar líderes en todos los ámbitos, líderes con capacidades de generar cambios, de innovar, de transformar sociedades, para lo cual deben prepararse y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías ya que son un tema llamativo y de gran impacto para los estudiantes. Por lo tanto, puede decirse que se requieren docentes más centrados en el aprendizaje que en la enseñanza.

Revilla (2012), asegura que todo líder educacional debe velar por realizar un trabajo de dirección enfocado a la excelencia, al logro de todas sus propuestas, fomentar en sus seguidores la realización de un trabajo responsable, dando lo mejor de ellos, para beneficio de la comunidad, así como de sus docentes y directivos, y para su satisfacción personal. Los líderes educacionales son los que

con su dedicación y empeño mejoran la calidad educativa, y esto siempre repercutirá en una mejor calidad de vida para quienes los circundan, llámense, ciudad, pueblo o nación. De aquí la importancia de formar líderes con capacidades para enfrentarse no solo a la vida laboral, sino a la solución de conflictos, a transformar y a construir un futuro mejor para sus congéneres.

4. LA CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO

Surgimiento de la idea

Los directivos de una institución educativa, como en cualquier otra organización, tienen mayores posibilidades de influir sobre las interacciones que se dan en los jóvenes, marcando pautas de relación entre todos los miembros de la comunidad educativa que van configurando una identidad organizacional. Dicha identidad también debe favorecer el desarrollo de líderes en el colegio, por lo que se hace necesario trabajar con directivos, profesores y demás miembros de la comunidad, que de alguna manera tienen injerencia en la administración de la institución.

El colegio, a través de sus prácticas pedagógicas y educativas, puede convertirse en un facilitador del desarrollo de liderazgo, pues de éstas depende el tipo de relaciones que el joven construye en su ambiente social y que repercutirán en su vida futura.

La importancia de crear la Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo en el Colegio Montessori, es coherente con la prioridad que le da la institución a la formación integral de sus estudiantes, a través del desarrollo de sus potencialidades para el ejercicio pleno de la ciudadanía; con ello, además, se da respuesta a la tendencia mundial de privilegiar competencias humanas

relacionadas con el liderazgo, enfocada en la concepción de líderes integrales que se apropien del conocimiento social, cultural e intelectual desde su adolescencia, como prenda de garantía institucional, en la formación de ciudadanos del mañana, de acuerdo con el modelo pedagógico del Colegio (2009):

...Su misión de formar alumnos con pleno desarrollo de sus facultades intelectuales, sociales, físicas y de una sólida estructura moral, capacitados para responder con sentido humano ante las exigencias de nuevos ordenamientos y estructuras políticas, económicas y culturales, con visión internacional, con conciencia de su participación social, con compromiso cívico y un alto nivel educativo que les permita tener un verdadero sentido de identidad consigo mismos, con su familia, con la Institución y con el país en el que viven (p. 1).

Según lo anterior, en uno de los Comités de Planeación del Colegio llevado a cabo en 2011, se analizó la posibilidad, en aquel momento, de impartir un tema de liderazgo en jóvenes que se pudiera adaptar al plan de estudios. Posteriormente, al comprender que el liderazgo implica una formación integral del individuo y el desarrollo de competencias sociales e interpersonales, se pensó en la creación de una escuela, más que en el desarrollo de la temática. De esta manera se espera que el desarrollo de la Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo del colegio Montessori, favorezca el liderazgo de los jóvenes en la cotidianidad a través de la optimización de habilidades enmarcadas en valores sociales y éticos, dentro de su proceso académico.

Además de involucrar a docentes y directivos se incluirá también a los padres de familia y acudientes de los jóvenes, pues en el hogar se refuerzan o inhiben las habilidades que se están desarrollando en el colegio. Contar con la participación activa de la familia, será fundamental para el desarrollo exitoso de este proyecto.

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. General

Plantear la creación de una Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo en el Colegio Montessori, acorde con su filosofía, que permita fortalecer las habilidades de los jóvenes, a través de la potenciación de su crecimiento personal y social.

4.1.2. Específicos

- Identificar las condiciones necesarias para implementar y desarrollar los procesos formativos de la Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo del Colegio Montessori.
- Desarrollar una propuesta de formación de líderes a través de la participación activa de toda la comunidad educativa a fin de garantizar que la escuela responda a las necesidades específicas de esta comunidad.
- Plantear las estrategias pedagógicas que se requieren para que los directivos y profesores, a través de su ejercicio cotidiano, contribuyan a la formación del liderazgo en los jóvenes.
- Socializar con la comunidad educativa (directivas, docentes, estudiantes y padres de familia) el planteamiento y desarrollo de la Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo, para que a través de un trabajo colectivo, se optimice la escuela de acuerdo con la propuesta formativa del Colegio.

5. METODOLOGÍA

A través de grupos focales con directivos, docentes, padres y estudiantes se obtuvo información respecto al concepto que tenían del liderazgo y las características que, de acuerdo con su criterio, debían tener los líderes. Dicha percepción debía responder a la filosofía del colegio y a la formación integral que se pretende fortalecer en los estudiantes. Las preguntas de discusión en tales grupos focales pueden observarse en los anexos A, B, y C.

El total de la muestra que participó en el estudio fue de 257 personas, distribuidas entre padres, directivos, estudiantes y docentes. En la tabla 3 se presenta la distribución de participantes de la comunidad educativa.

Directivos	Padres de familia	Docentes	Estudiantes
Dir. Estudios (1)	Padres del grado quinto (6)	Área de Inglés (4)	Grado quinto (63)
Dir. Escuelas (3)	Padres del grado sexto (4)	Área de Informática (1)	Grado sexto (31)
Asesores de las diferentes áreas (9)	Padres del grado séptimo (5)	Área de Matemáticas (2)	Grado séptimo (54)
Dir. Centro de formación (1)	Padres del grado octavo (5)	Área de Biología (2)	Grado octavo (62)
Psicólogas (2)		Área de Sociales (2)	
16	20	11	210
Total encuestados: 257			

Tabla 3.

Los grupos focales se realizaron en diferentes tiempos con el número de personas que indica la tabla 3; es decir se reunió a directivos, padres de familia y docentes en un lugar ambientado para tal fin y en días diferentes; se hizo una introducción breve donde se sintetizaba en qué consistiría el trabajo a realizar, los objetivos propuestos y la finalidad del mismo. Luego se leyeron las preguntas en forma oral y en caso de dudas, siempre hubo disponibilidad para aclararlas.

Los grupos focales contaron en todo momento con la asistencia de la psicóloga de la escuela media del Colegio quien se encargó de observar y tomar nota de todo lo que transcurría en el momento. La investigadora principal que trabaja en el Colegio se encargó de dirigir el grupo, formular las preguntas y recoger las ideas del mismo.

A todos los participantes se les pidió su ayuda voluntaria y se les expresó que no habría ninguna contraprestación por su colaboración. Se observó un alto nivel de compromiso de la comunidad académica, en gran medida por su interés en la conformación de la escuela. Las sesiones fueron grabadas con previa autorización de los participantes. En ninguna sesión hubo reparo de los participantes por ser grabados.

En el caso de los estudiantes, la realización de los grupos focales fue un tanto diferente pues el trabajar en este tipo de actividades con estudiantes adolescentes no son recomendables los grupos numerosos; por esta razón, cada grado se subdividió en equipos más pequeños del total de encuestados y fue más fácil y dinámico el trabajo con ellos.

El grado quinto se subdividió en tres equipos: dos equipos de veinte (20) estudiantes y uno de veintitrés (23), para un total de sesenta y tres (63); cada equipo desarrolló la actividad en tiempo y momentos diferentes.

Con el grado sexto, el grupo focal se subdividió en dos equipos: uno de quince (15) estudiantes y otro con dieciséis (16), para un total de treinta y un estudiantes (31).

El grado séptimo se distribuyó en dos grupos de veinte (20) estudiantes y uno de catorce (14), para un total de cincuenta y cuatro (54). Este grado también trabajó en tres momentos diferentes.

Por último, el grado octavo también se distribuyó en tres (3) equipos: dos (2) de veinte (20) y uno de veintidós (22) alumnos, para un total de sesenta y dos (62); igualmente cada equipo trabajó en momentos distintos.

Cada grupo focal de estudiantes estuvo acompañado por la psicóloga de la escuela media y por la autora de la investigación. Su participación también fue voluntaria, sin contraprestación de ninguna clase, como podría ser en el caso de ellos un aumento de nota; se mostraron muy colaboradores y atentos a participar en todo momento.

5.1. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL GRUPO FOCAL (TABLA 4)

	Número de personas	Tiempo de realización
Directivos	16	100`
Padres de familia	20	80`
Docentes	11	110

Tabla 4.

5.2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL GRUPO FOCAL CON ESTUDIANTES (TABLAS 5 A 8).

Grado quinto	Grupo focal	Número de estudiantes	Tiempo de realización en minutos
	Primero	20	45
	Segundo	20	45
	Tercero	23	45

Tabla 5.

Grado sexto	Grupo focal	Número de estudiantes	Tiempo de realización en minutos
	Primero	15	45
	Segundo	16	45

Tabla 6.

Grado séptimo	Grupo focal	Número de estudiantes	Tiempo de realización en minutos
	Primero	20	45
	Segundo	20	45
	Tercero	14	45

Tabla 7.

Grado octavo	Grupo focal	Número de estudiantes	Tiempo de realización en minutos
	Primero	20	45
	Segundo	20	45

	Tercero	22	45
--	---------	----	----

Tabla 8.

6. RESULTADOS

Una vez recolectada la información se inició su categorización.

Seguidamente, a partir del objetivo general: plantear la creación de una Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo (EIDL) en el Colegio Montessori que permita fortalecer las habilidades de los jóvenes, a través de la potenciación de su crecimiento personal y social”, una vez seleccionados los grupos, se hizo la aplicación de las encuestas a los diferentes grupos enunciados anteriormente. Las encuestas tuvieron como propósito identificar las características que los encuestados asocian con el comportamiento de un líder de acuerdo con sus propias experiencias de vida; esto es, conocer cómo ellos han experimentado estos procesos de liderazgo que se ejercen entre los jóvenes.

Inicialmente se presentará la categorización de los resultados de las entrevistas focales aplicadas a los directivos y posteriormente, se mostrará el proceso de categorización para el grupo focal en las tablas 9 a 32.

6.1. GRUPO FOCAL DIRIGIDO A DIRECTIVOS DEL COLEGIO MONTESSORI

Número de participantes: 16.

Pregunta 1

Cuando observa estudiantes que usted considera líderes dentro de un grupo, ¿cuáles son las características que encuentra en común entre ellos? (tabla 9)

Categorías relacionadas con los valores	Características/Resultados
Respeto	Reconocer al otro, aceptar las diferencias de opinión.

Responsabilidad	<p>Cumplir lo prometido.</p> <p>Ser eficientes en el desarrollo de sus tareas.</p> <p>Destacarse académicamente.</p> <p>Ser autónomos y no requerir supervisión permanente.</p> <p>No esperar a tener indicaciones para realizar sus trabajos.</p> <p>Ser organizados, trabajar con calidad.</p>
Propiciar el cambio	<p>Tomar iniciativas, ser propositivos, saber dirigir adecuadamente un trabajo en grupo, asumir retos, plantear situaciones de conflicto, influir favorablemente sobre otros.</p>
Habilidades lingüísticas	<p>Demostrar facilidad en la expresión oral, tener ideas claras, ser escuchados por sus pares, tener buena capacidad para convocar.</p>
Habilidades sociales (Bien común)	<p>Ser participativos, tener ideas originales, mantener y defender su postura con argumentos y tener la posibilidad de cambiarla, tener capacidad para proponer, presentar adecuadas relaciones interpersonales, considerar las necesidades grupales y preocuparse por el bien común de sus compañeros o colaboradores.</p>

Tabla 9.

Pregunta 2

¿Ha observado manifestaciones tempranas en las características personales de un estudiante que luego se manifiestan en su liderazgo? (Tabla 10).

Características personales	Manifestaciones
Seguridad en sí mismo	Plantean propuestas. Son participativos
Relaciones sociales (Bien común)	Son asertivos en las relaciones con personas de todas las edades. Colaboran en actividades grupales. Su interacción con otros generalmente es positiva.
Habilidades lingüísticas	Se les facilita la comunicación con cualquier tipo de público. Son cuestionadores. Tienen criterio para defender sus ideas.

Tabla 10.

Pregunta 3

¿Qué conductas denotan el que un estudiante sea el líder de un grupo? (Tabla 11).

Conductas	Manifestaciones
Comunicativas	Confianza y seguridad en lo que expresa. Capacidad de convicción Son voceros de sus pares. Sus ideas son tenidas en cuenta
Social	Reconocimiento a nivel grupal con sus ideas y propuestas.

(Bien común)	<p>Aceptación por el otro.</p> <p>Facilidad en las relaciones interpersonales.</p> <p>Demuestra preocupación por que sus pares obtengan buenos resultados académicos.</p>
--------------	---

Tabla 11.

Pregunta 4

¿Qué comportamientos definen el liderazgo en un estudiante? ¿Suelen favorecer el desarrollo del grupo o, por el contrario, inhibirlo? (Tabla 12).

En esta pregunta los entrevistados no encontraron comportamientos en los estudiantes que inhibieran el desarrollo grupal.

Comportamientos del líder	Favorecen el desarrollo grupal en cuanto a
Sociales (Bien común)	<p>Empoderar en las relaciones con otros.</p> <p>Tener buenas relaciones con los demás, siendo extrovertido y mediador.</p> <p>Participar activamente en proyectos de grupo, teniendo en cuenta el bien común.</p> <p>Saber tomar iniciativas para resolver conflictos.</p>
Comunicativos	<p>Saber expresarse en público.</p> <p>Presentar inquietudes generales del grupo como propias.</p>
Responsabilidad	<p>Responder por las tareas asignadas.</p> <p>Saber trabajar adecuadamente por las metas grupales.</p>

Tabla 12.

Pregunta 5

¿Cuáles suelen ser las habilidades sociales de un estudiante para desarrollar su liderazgo? ¿Las identifica en su curso? (Tabla 13).

Habilidades	Desarrollo de liderazgo
Sociales (Bien común)	Saber analizar situaciones de conflicto. Tener buenas relaciones con el otro.
Comunicativas	Manejar adecuadamente una situación de información. Demostrar calma ante situaciones de estrés. Saber escuchar al otro.

Tabla 13.

Pregunta 6

¿Qué habilidades sociales considera que deben mejorarse en el estudiante a través de la escuela de liderazgo? (Tabla 14).

Habilidades sociales	Mejoramiento
	Empoderamiento
	Responsabilidad
	Comunicación
	Asertividad
	Tolerancia
	Inclusión
	Toma de decisiones

Tabla 14.

Pregunta 7

¿Qué habilidades sociales considera que deben mejorar los estudiantes a través de la escuela de liderazgo? (Tabla 15).

Habilidades sociales	Mejoramiento
	Saber realizar y llevar a cabo sus proyectos.
	Tener adecuada expresión, saber llegarle al otro.
	Generar buenas relaciones.
	Trabajar en equipo.
	Saber escuchar.
	Demostrar capacidad reflexiva para la buena toma de decisiones.

Tabla 15.

Pregunta 8

¿Cómo resuelven los conflictos y dificultades los estudiantes que usted considera líderes? (Tabla 16).

Dificultades	Solución de conflictos
Comunicación	Saber explicar claramente lo que plantean. Tomar la iniciativa. Argumentar las ideas.
Sociales (Bien común)	Buscar la intervención de un adulto cuando no son capaces de solucionar sus problemas. Resolver por medio de votación las decisiones, cuando hay varias opciones. Saber dialogar. Utilizar adecuadamente los recursos que les brinda la

	institución para el bien común.
--	---------------------------------

Tabla 16.

6.2. GRUPO FOCAL DIRIGIDO A DOCENTES DE LA ESCUELA MEDIA DEL COLEGIO MONTESSORI

Número de participantes: 11.

Pregunta 1

Cuando observa estudiantes que usted considera líderes dentro de un grupo, ¿cuáles son las características que encuentra en común entre ellos? (Tabla 17).

Categorías relacionadas con los valores	Características/Resultados
Respeto	Diferenciar las posiciones de directivos, docentes y compañeros.
Responsabilidad	Asignar tareas y verificar que estas se realicen. Ser autónomos. Influenciar positivamente en los compañeros.
Propiciar el cambio	Gestionar cambios para el beneficio de los demás.
Habilidades lingüísticas	Demostrar habilidades orales. Saber expresar sus ideas en público. Ser claro en la información.
Habilidades sociales (Bien común)	Realizar y planear acciones para el beneficio colectivo. Saber dirigir actividades grupales. Ser solidarios con los problemas que se generen con sus pares.

Tabla 17.

Pregunta 2

¿Ha observado manifestaciones tempranas en las características personales de un estudiante que luego se manifiestan en su liderazgo? (Tabla 18).

Características personales	Manifestaciones
Seguridad en sí mismo	Extroversión.
Relaciones sociales (Bien común)	Capacidad para realizar actividades grupales. Aceptación por sus pares. Habilidad para convocar y dirigir. Capacidad de participación en diferentes actividades. Capacidad para relacionarse adecuadamente con sus pares y adultos.
Habilidades lingüísticas	Comunicación clara y oportuna. Habilidad para enfrentarse a todo público.

Tabla 18.

Pregunta 3

¿Qué conductas denotan el que un estudiante sea el líder de un grupo? (Tabla 19).

Conductas	Manifestaciones
Comunicativas	Coherencia con lo que expresan y realizan. Asertividad en la comunicación
Social (Bien común)	Capacidad de influenciar en los demás. Motivación y movilización al cambio
Responsabilidad	Autonomía. Capacidad para desarrollar tareas sin ninguna supervisión.

	Habilidad para persuadir a otros.
Seguridad en sí mismo	Capacidad de convocatoria. Extroversión.

Tabla 19.

Pregunta 4

¿Qué comportamientos definen el liderazgo en un estudiante? ¿Suelen favorecer el desarrollo del grupo o, por el contrario, inhibirlo? (Tabla 20).

Comportamientos del líder	Favorecen el desarrollo grupal en cuanto a...
Sociales (Bien común)	Despertar interés para ser seguidos por otros. Participar activamente en la integración del grupo. Convocar a la realización de actividades.
Respeto	Desfavorecer o favorecer el grupo.
Responsabilidad	Realizar sus tareas adecuadamente para el beneficio del grupo.

Tabla 20.

Pregunta 5

¿Cuáles suelen ser las habilidades sociales de un estudiante para desarrollar su liderazgo? ¿Las identifica en su curso? (Tabla 21).

Habilidades	Desarrollo de liderazgo
Sociales (Bien común)	Convocar a diferentes actividades. Aceptar a los demás.
Comunicativas	Saber hablar en público. Expresar ideas asertivamente.

Respeto	Defender sus ideas sin violentar las de los demás. Aceptar a sus pares en las actividades, sin exclusión. Tolerar las frustraciones.
---------	--

Tabla 21.

Pregunta 6

¿Qué habilidades sociales considera que deben mejorarse en el estudiante a través de la escuela de liderazgo? (Tabla 22).

Habilidades	Mejoramiento
Sociales (Bien común)	Solución de problemas. Empatía. Autocontrol.
Comunicativas	Asertividad. Claridad.

Tabla 22.

Pregunta 7

¿Qué habilidades sociales considera que deben mejorar en los estudiantes a través de la escuela de liderazgo? (Tabla 23).

Habilidades	Mejoramiento
Sociales (Bien común)	Seguridad en sí mismos. Asumir consecuencias de sus actos. Solución de problemas. Participación en actividades. Aceptación por el otro.
Comunicativas	Asertividad.

Tabla 23.

Pregunta 8

¿Cómo resuelven los conflictos y dificultades los estudiantes que usted considera líderes? (Tabla 24).

Dificultades	Solución
Comunicación	Saber dialogar adecuadamente. Tomar la vocería del grupo. Dirigir acertadamente una reunión. Saber escuchar.
Sociales (Bien común)	Manejar los conflictos. Ser intermediadores. Aceptar las diferencias entre sus compañeros.

Tabla 24.

6.3. GRUPO FOCAL DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO MONTESSORI

Número de participantes: 20.

Pregunta 1

Cuándo observa estudiantes que usted considera líderes dentro de un grupo, ¿cuáles son las características que encuentra en común entre ellos? (Tabla 25).

Categorías relacionadas con los valores	Características/Resultados
Respeto	Aceptar las diferencias.

Responsabilidad	Desarrollar adecuadamente las tareas asignadas. Colaborar con las actividades. Perseverar en lo que se hace.
Propiciar el cambio	Saber persuadir a los demás.
Habilidades lingüísticas	Ser extrovertidos. Ser propositivos. Tener asertividad en la comunicación.
Habilidades sociales (Bien común)	Saber relacionarse con cualquier tipo de público. Demostrar capacidad de humildad. Tener adecuado autocontrol. Gestionar cambios a nivel grupal. Participar activamente en los proyectos de carácter social.

Tabla 25.

Pregunta 2

¿Ha observado manifestaciones tempranas en las características personales de un estudiante que luego se manifiestan en su liderazgo? (Tabla 26).

Características personales	Manifestaciones
Seguridad en sí mismo	Son extrovertidos. Carácter definido. Son autónomos. No se dejan influenciar por la presión de otros.
Relaciones sociales	Respeto por sus pares y adultos.

(Bien común)	Interés por las actividades grupales, colaboran activamente.
Habilidades lingüísticas	Capacidad de escucha. Son asertivos.

Tabla 26.

Pregunta 3

¿Qué conductas denotan el que un estudiante sea el líder de un grupo? (Tabla 27).

Conductas	Manifestaciones
Comunicativas	Capacidad de escucha. Capacidad para hablar y dirigir un público. Extroversión.
Social (Bien común)	Aceptación por parte de sus pares. Aceptación de diferentes opiniones. Comparten experiencias con sus pares. Aceptación social.
Responsabilidad	Puntualidad en el desarrollo y entrega de sus trabajos. Capacidad para organizar. Son colaboradores.
Seguridad en sí mismo	Aceptan sus errores.

Tabla 27.

Pregunta 4

¿Qué comportamientos definen el liderazgo en un estudiante? ¿Suelen favorecer el desarrollo del grupo o, por el contrario, inhibirlo? (Tabla 28).

Comportamientos del líder	Favorecen el desarrollo grupal en cuanto a...
Sociales (Bien común)	Son seguidos por sus pares. Son entusiastas y alegres. Sabén incluir a sus compañeros según sus capacidades. Son capaces de resolver conflictos.
Respeto	Tienen buenas relaciones con los otros. Respetan las ideas de los demás. Aceptan sus errores.
Responsabilidad	Cumplen con trabajos asignados. Son autónomos. Tienen iniciativa para emprender proyectos y sacarlos adelante

Tabla 28.

Pregunta 5

¿Cuáles suelen ser las habilidades sociales de un estudiante para desarrollar su liderazgo? ¿Las identifica en su curso? (Tabla 29).

Habilidades	Desarrollo de liderazgo
Sociales (Bien común)	Empatía con los otros. Resuelven los conflictos de manera adecuada. Son fácilmente aceptados por pares y

	adultos.
Comunicativas	Facilidad de expresarse en público. Son extrovertidos Capacidad de escucha
Respeto	Aceptan las diferencias.

Tabla 29.

Pregunta 6

¿Qué habilidades sociales considera que deben mejorarse en el estudiante a través de la escuela de liderazgo? (Tabla 30).

Habilidades	Mejoramiento
Sociales (Bien común)	Aceptan las diferencias. Respetan las ideas de los demás. Son amables. Buena disposición para el trabajo en equipo.
Comunicativas	Capacidad de escucha.

Tabla 30.

Pregunta 7

¿Qué habilidades sociales considera que se deben mejorar en los estudiantes a través de la escuela de liderazgo? (Tabla 31).

Habilidades	Mejoramiento
Sociales (Bien común)	Cordialidad y amabilidad. Tolerancia. Capacidad de emprendimiento.

	Respeto por los demás. Confianza en los demás. Dinamización del trabajo en grupo. Habilidad en la conciliación. Buscar el beneficio grupal más que el individual.
Comunicativas	La escucha. Buen manejo en el lenguaje. Hablar en público.

Tabla 31.

Pregunta 8

¿Cómo resuelven los conflictos y dificultades los estudiantes que usted considera líderes? (Tabla 32).

Dificultades	Solución
Comunicación	Diálogo para la solución del conflicto. Capacidad de escucha.
Sociales (Bien común)	Respeto por las ideas de los demás, no imponiendo las de ellos. Trabajo en grupo.

Tabla 32.

6.4. GRUPO FOCAL REALIZADO CON LOS ESTUDIANTES DE LOS GRADOS QUINTO A OCTAVO

A partir del objetivo general ya mencionado, se realizaron encuestas a doscientos diez (210) estudiantes de los diferentes grados de *Middle School*, las

cuales tuvieron como propósito identificar las bases que permiten la mirada de los alumnos bajo la concepción de sus propias experiencias de vida.

Categorización de encuestas a 63 estudiantes de quinto grado

Pregunta 1

Cuando piensas en un compañero líder dentro de un grupo ¿cuáles son las características que encuentras común entre ellos? (Tabla 32).

Categorías relacionadas con los valores	Características/Resultados
Respeto	<p>Aceptar las diferencias, tolerar situaciones de conflicto.</p> <p>Respetar los pactos.</p> <p>Autocontrolar las situaciones difíciles.</p>
Responsabilidad	<p>Seleccionar sus tareas y priorizarlas.</p> <p>Asignar metas y cumplirlas.</p> <p>Cumplir con su plan de trabajo.</p> <p>Puntualidad.</p>
Propiciar el cambio	<p>Controlar las situaciones para el cambio, dar un buen ejemplo.</p> <p>Responder por tareas sin supresión.</p> <p>Saber retarse a sí mismo</p> <p>Tener actitud positiva, luchar porque todo se puede mejorar.</p>
Habilidades comunicativas	<p>Tener una buena comunicación con el grupo.</p> <p>Asertividad para decir lo que está bien y lo que está mal.</p>

Habilidades sociales	<p>Resolver los conflictos de manera adecuada; actuar de manera justa.</p> <p>Comprender las situaciones de los demás y sus problemas.</p> <p>Saber el significado de la amistad.</p> <p>Colaborar con los más necesitados.</p> <p>Trabajar en equipo.</p> <p>Controlar el grupo de manera adecuada.</p>
----------------------	--

Tabla 32.

Pregunta 2

¿Qué comportamientos evidencias en un compañero que indican que puede ser un líder? (Tabla 33).

Comportamientos personales	Manifestaciones
Seguridad en sí mismo	<p>Sabiendo solucionar los problemas.</p> <p>Siendo autónomo con sus tareas.</p> <p>Es capaz de aceptar sus errores.</p>
Relaciones sociales	<p>Teniendo una comunicación adecuada.</p> <p>Evitando la agresión a los otros.</p> <p>Colaborando con las metas grupales.</p> <p>Trabajando por el bien y dando ejemplo.</p> <p>Siendo amable y buen amigo.</p>
Habilidades lingüísticas	<p>Comunica adecuadamente sus propuestas.</p>
Respeto	<p>Es capaz de respetar las normas</p>

	establecidas.
--	---------------

Tabla 33.

Pregunta 3

¿Cómo crees tú que debe ser la comunicación en un líder? (Tabla 34).

Conductas	Manifestaciones
Comunicativas	<p>Se expresa adecuadamente, se le entiende lo que comunica.</p> <p>Coherencia entre el decir y actuar.</p> <p>Sus expresiones no deben ofender a los demás.</p> <p>Control de sí mismo al momento de expresarse.</p> <p>Habilidad para sintetizar lo que quiere decir.</p> <p>Claridad en la información.</p>

Tabla 34.

Pregunta 4

¿Cómo crees tú que debe manejar un líder los conflictos que se le presentan dentro de un grupo? (Tabla 35).

Manejo de conflicto	Soluciones
	<p>Siendo justo, buscando alternativas para solucionar el problema.</p> <p>No recurriendo a la agresión, ni a los gritos</p> <p>Dialogando con los otros.</p>

	<p>Llegando a acuerdos que beneficien las dos partes.</p> <p>Escuchando el problema de ambas partes.</p> <p>Buscar un adulto en caso de no encontrar soluciones.</p> <p>Debe indagar antes de tomar decisiones</p> <p>Autocontrol.</p>
--	--

Tabla 35.

7. CONCLUSIONES

Luego de analizar y de categorizar las respuestas dadas por los entrevistados se estableció un comparativo entre las respuestas de los agentes participantes y la fundamentación conceptual del Colegio en torno a valores, filosofía y principios, destacando los nuevos aportes que complementan y cualifican el perfil de los líderes Montessori, sobre los cuales se realizará la gestión formativa. Las siguientes son las conclusiones a las que se llegó.

La implementación y el desarrollo de los procesos formativos de la Escuela Integral de Desarrollo de Liderazgo (EIDL) del Colegio Montessori, deben considerar los siguientes parámetros:

Teniendo en cuenta los valores institucionales que el Colegio promueve en los estudiantes día a día, se deduce que una de las principales características para que en estudiante tenga aptitudes de liderazgo es que durante su vida escolar haya interiorizado los cuatro valores esenciales del perfil del alumno Montessori (Figura 5).

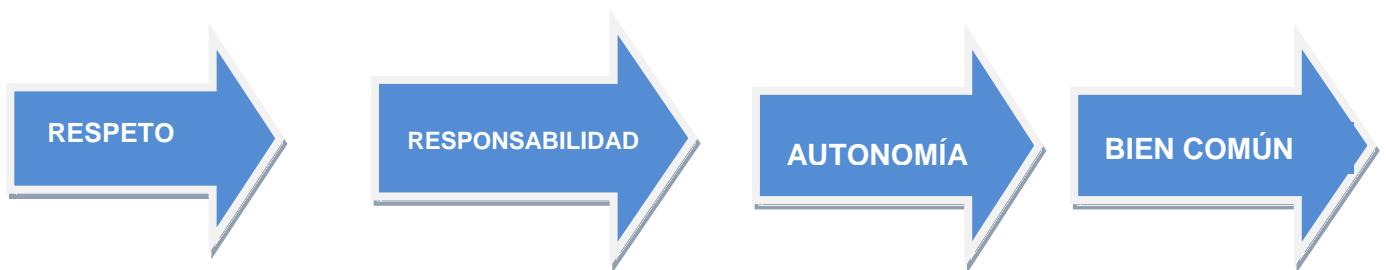


Figura 5.

Al clasificar las preguntas y organizarlas por categorías, se ve claramente que las respuestas de los encuestados se alinean con los siguientes valores, los cuales

tienen implícitos los comportamientos que constituyen la fortaleza de los líderes Montessori. Es importante resaltar que en caso de que los estudiantes líderes carezcan de alguno de ellos, el Colegio implementará acciones o estrategias que posibiliten su adopción.

En la figura 6 se muestran los resultados arrojados en el grupo focal, teniendo en cuenta los valores y las habilidades tanto sociales como comunicativas.

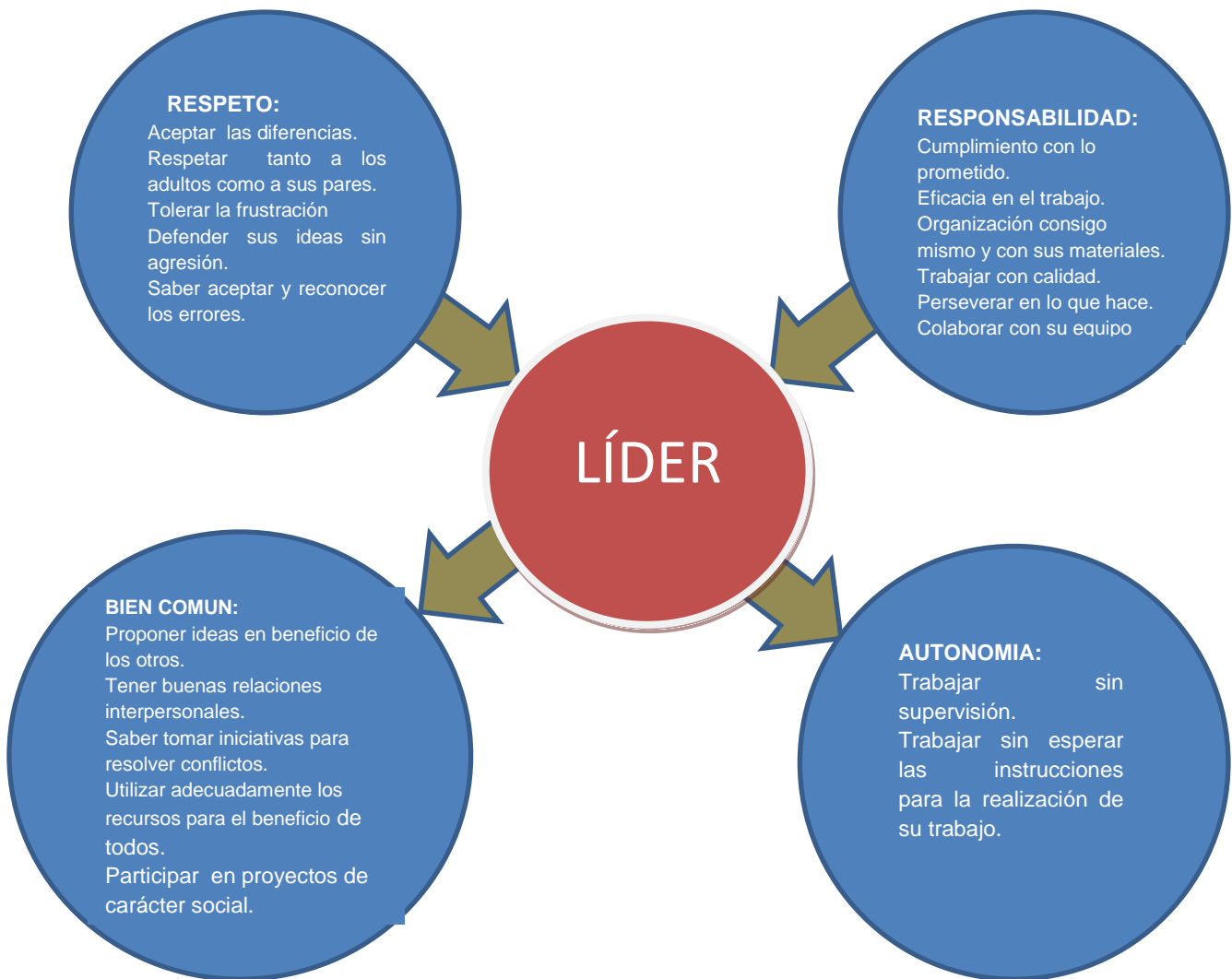


Figura 6.

Fuente: elaboración propia del autor.

Los resultados de las encuestas no sólo se enfocaron en el aspecto de los valores, sino que también tuvieron mucha relación con el desarrollo de las habilidades necesarias para formar a un líder, encontrándose aspectos propios de la habilidad comunicativa (Figura 7).

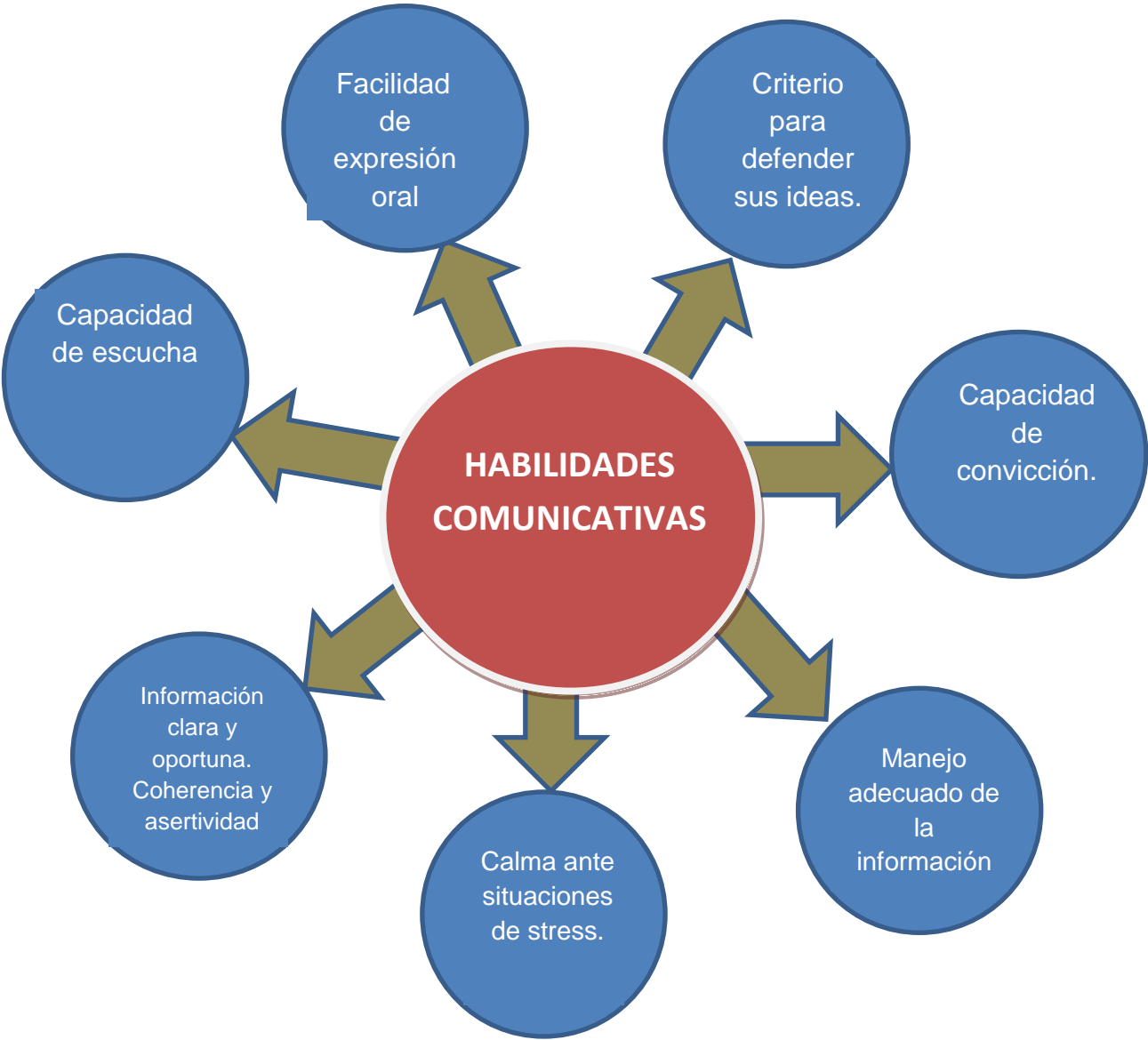


Figura 7.

Fuente: elaboración propia del autor.

Otro aspecto a considerar, son las habilidades sociales que caracterizan al líder Montessori y que por tanto deben ser desarrolladas en los estudiantes, buscando apropiación de los componentes que se presentan en la figura 8.

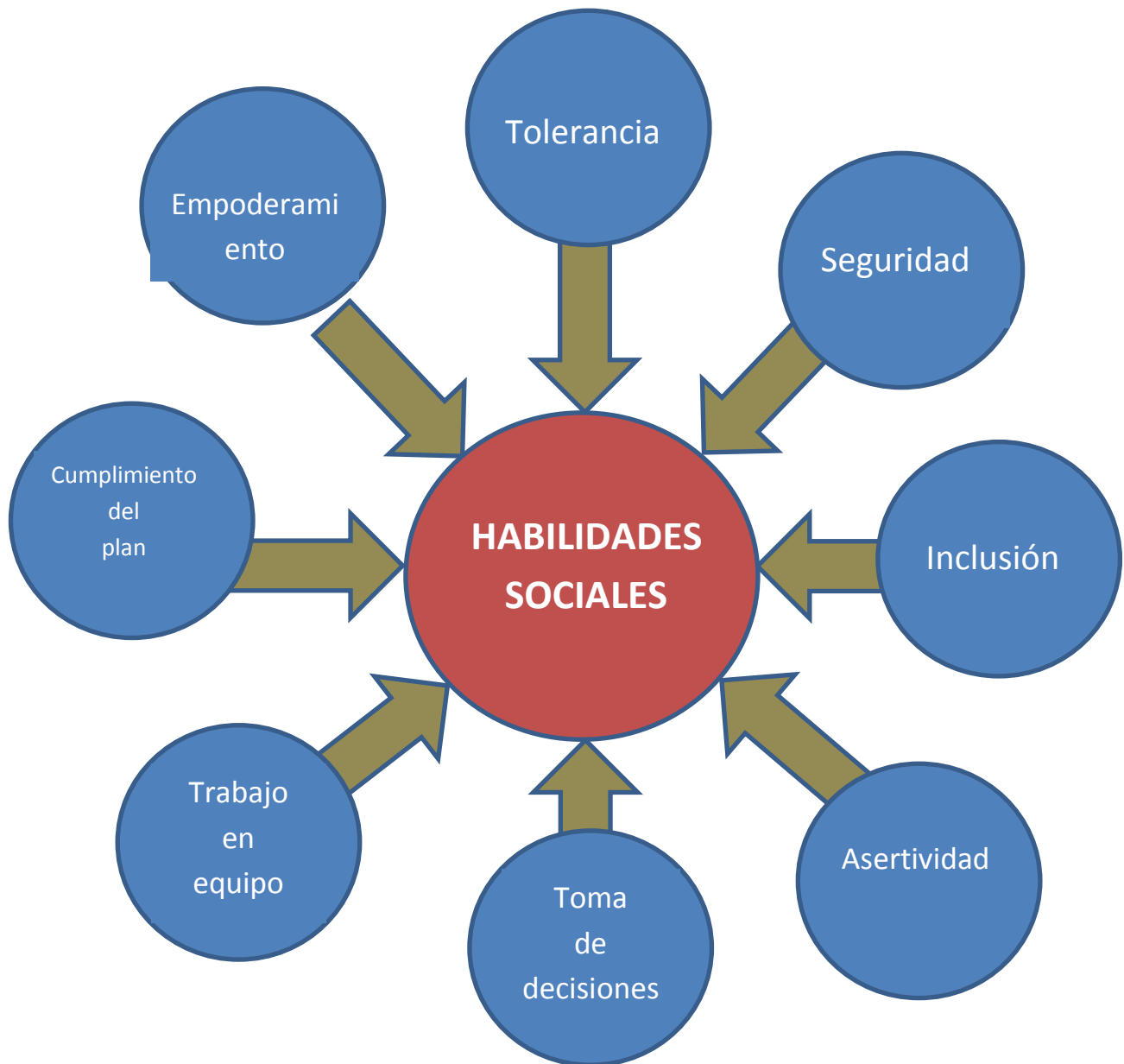


Figura 8. Fuente: elaboración propia del autor.

La creación de la escuela integral de desarrollo y liderazgo le aportará al Colegio Montessori un sello diferenciador en su proceso formativo desde una perspectiva de la formación en la autonomía, aprender a aprender, aprender a convivir y aprender a compartir, acorde con su promesa de valor en cuanto a la formación de ciudadanos del mundo comprometidos con la sociedad.

En la figura 9 se muestran los resultados arrojados en el grupo focal de los estudiantes, teniendo en cuenta valores, habilidades sociales y comunicativas, cómo propiciar el cambio, seguridad en sí mismos y manejo del conflicto.

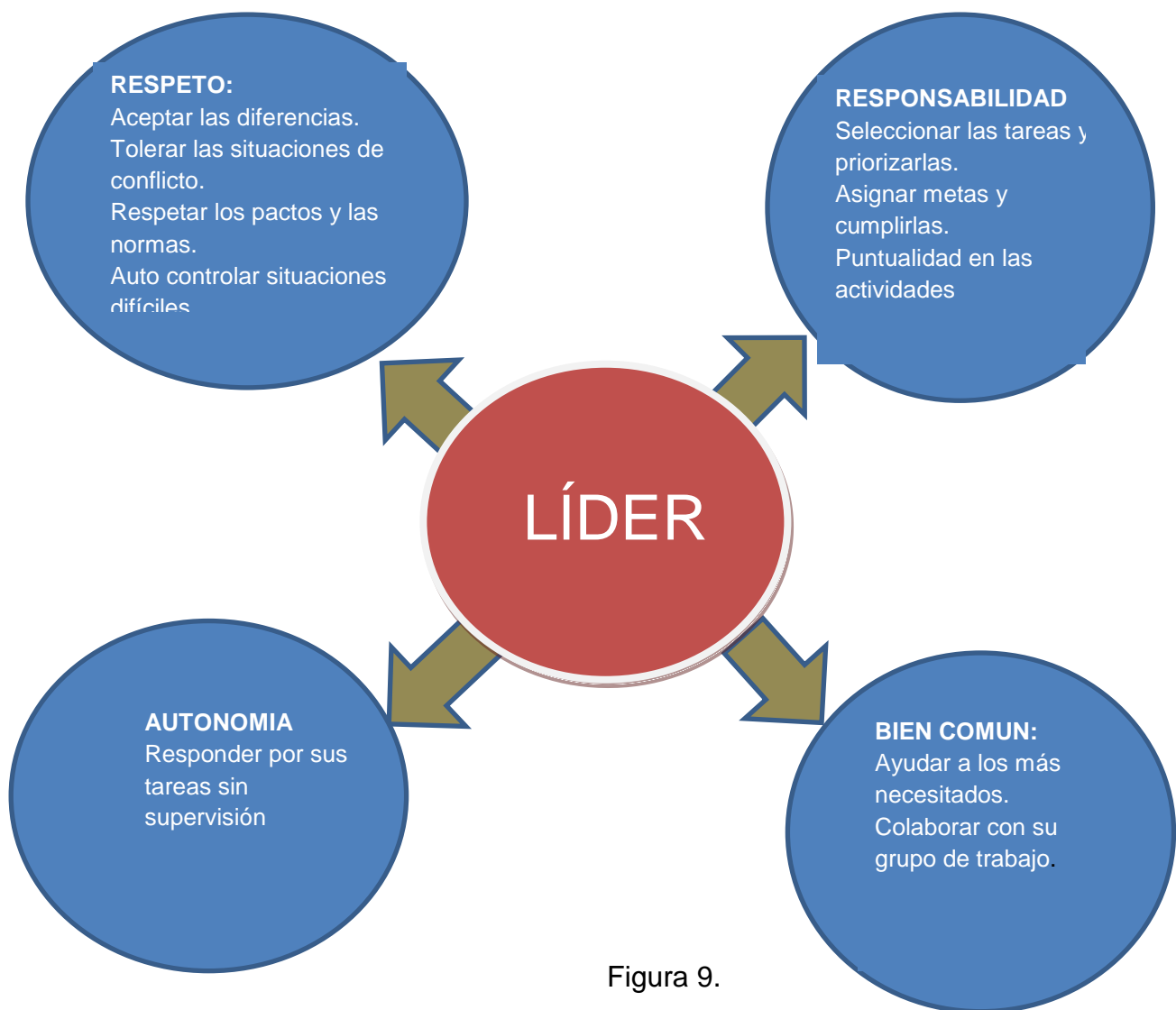


Figura 9.

Fuente: elaboración propia del autor

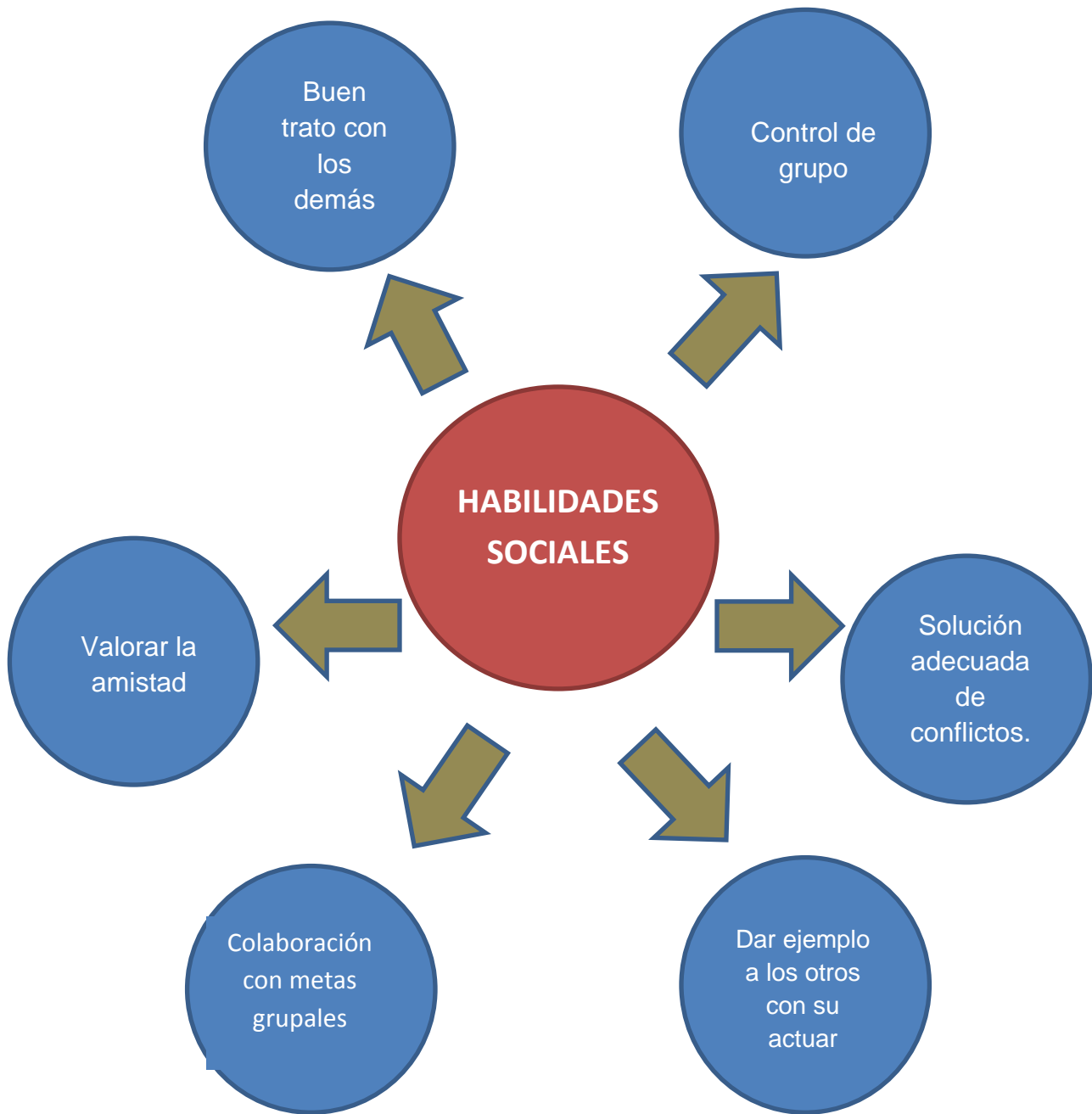


Figura 10.

Fuente: elaboración propia del autor.

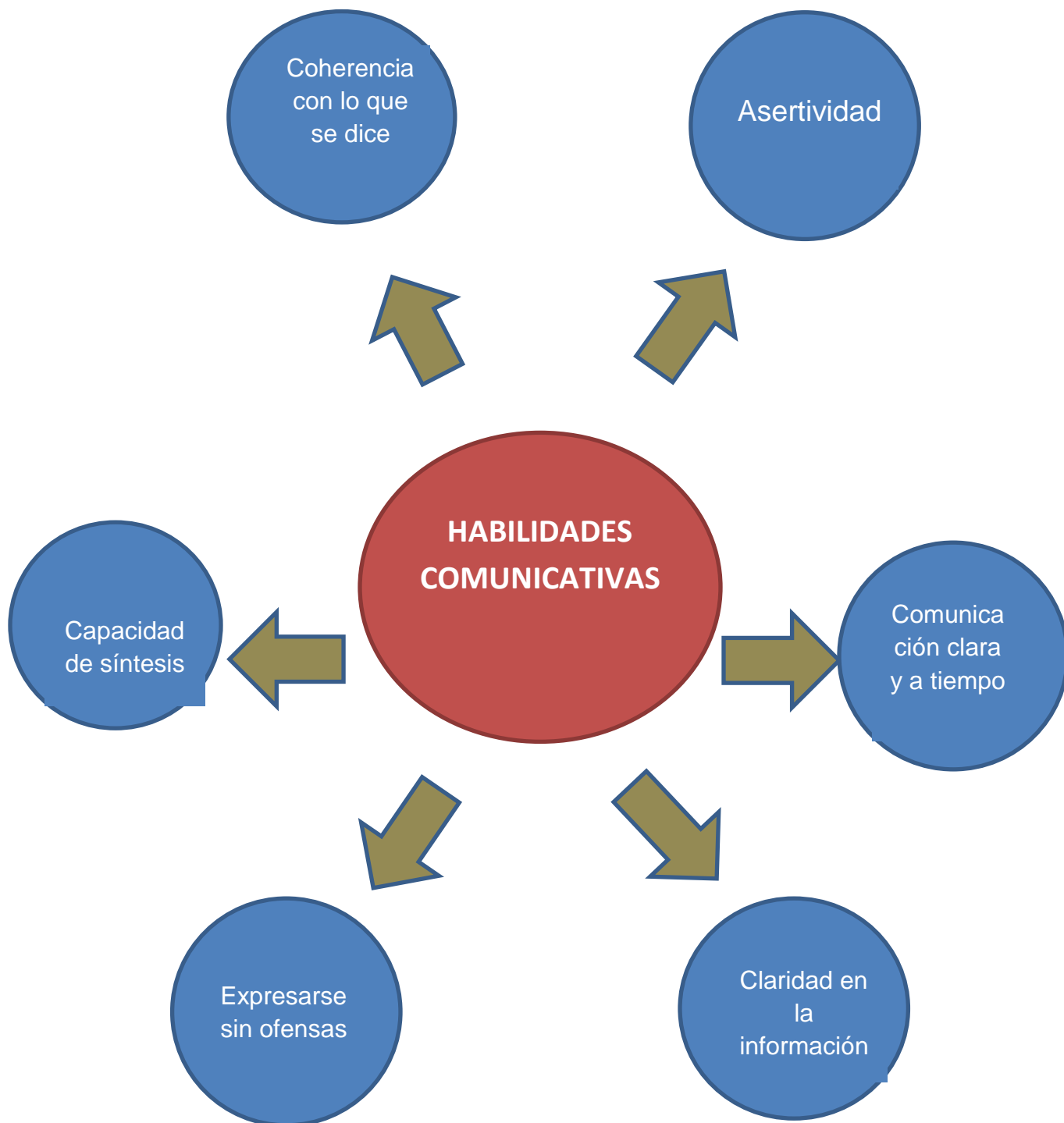


Figura 11.

Fuente: elaboración propia del autor.

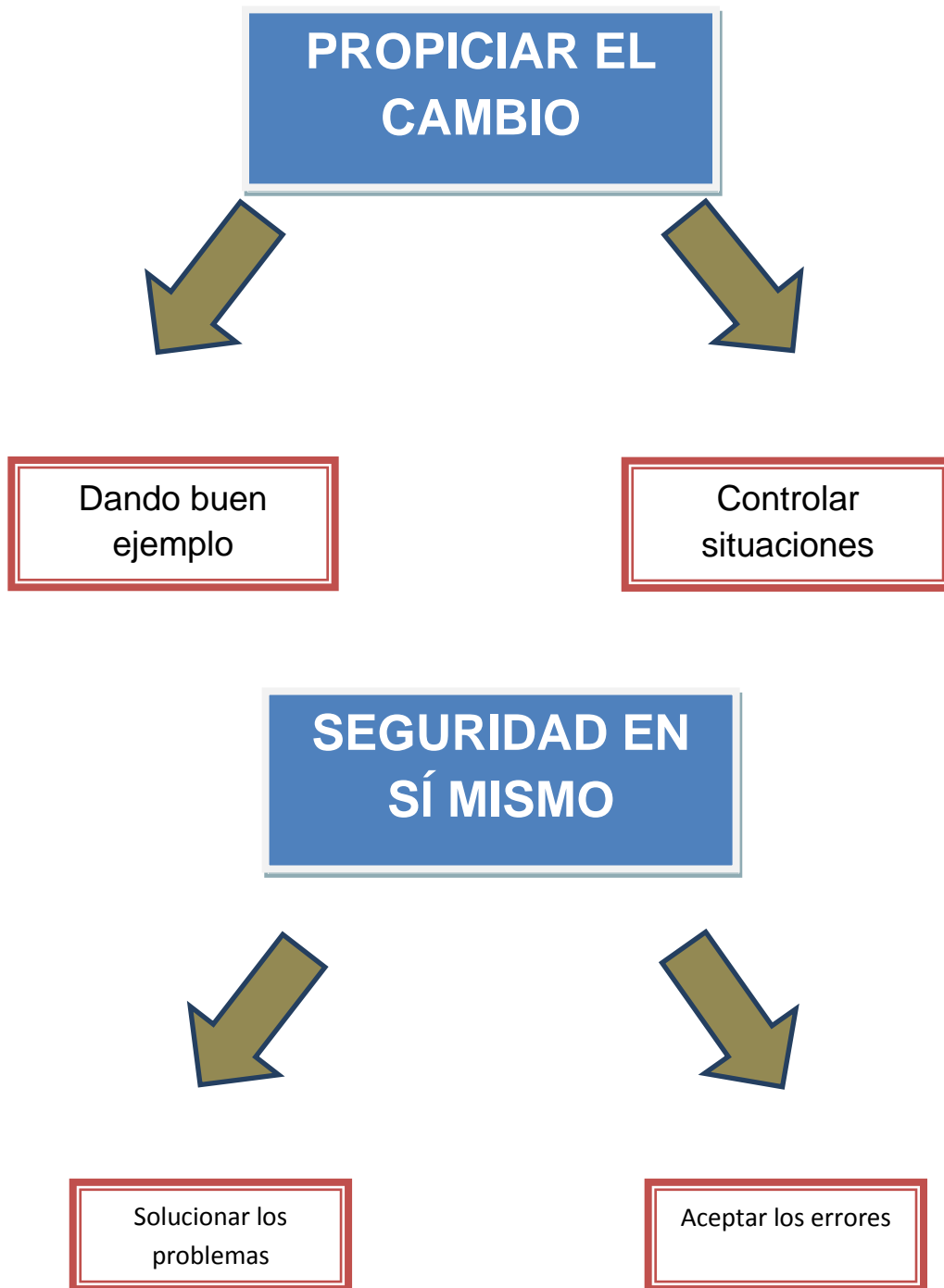


Figura 12.

Fuente: elaboración propia del autor.

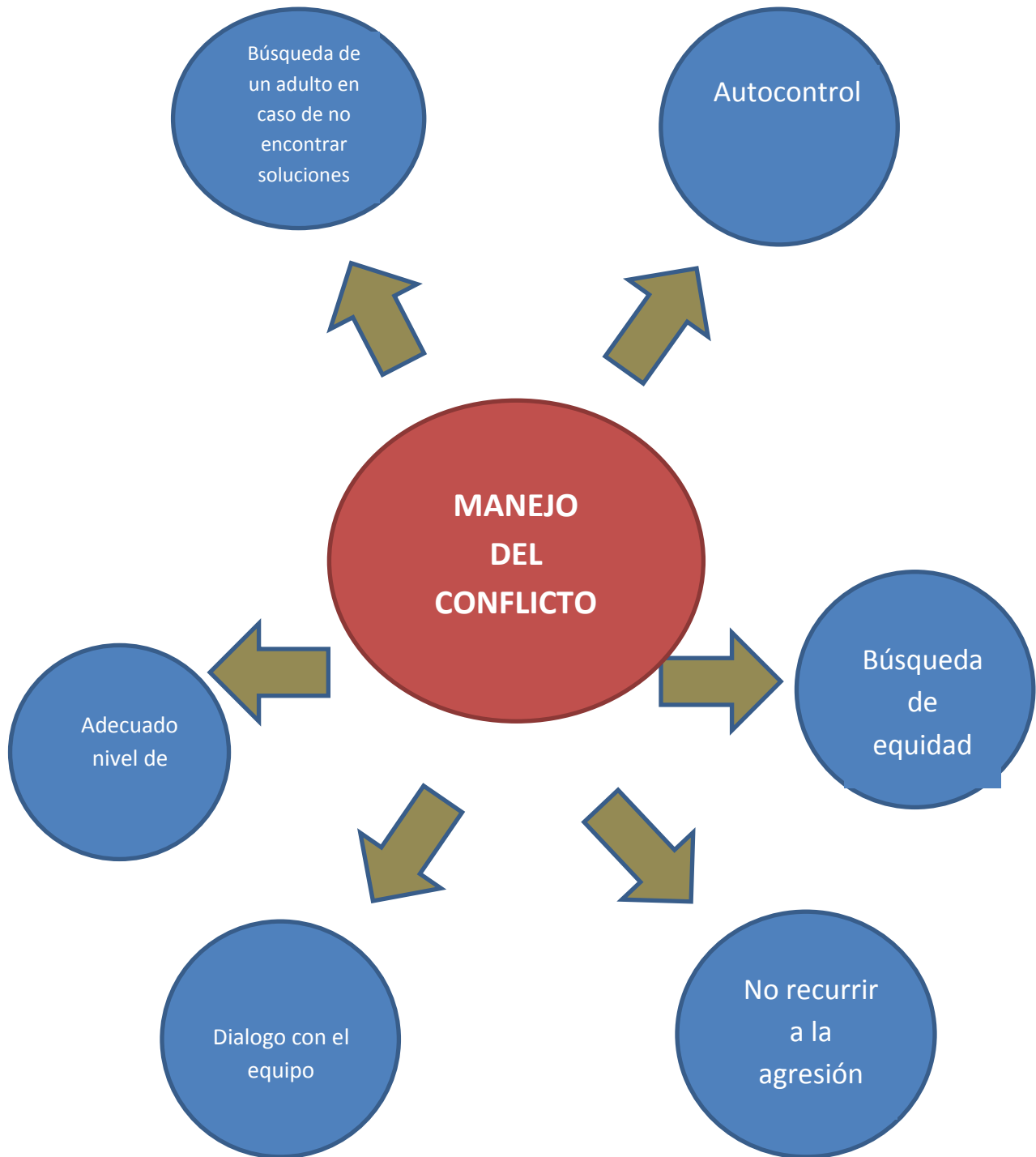


Figura 13.

Fuente: elaboración propia del autor.

Los resultados arrojados por las encuestas a los estudiantes de la escuela media, fueron en cierta forma similares a los encontrados en las de directivos y padres de familia; obviamente su lenguaje y expectativas son más limitadas para la definición de lo que realmente se espera de un líder.

En este grupo focal cabe resaltar el gran valor que se le da a la amistad, la buena relación entre ellos y la capacidad de comunicación como factor importante para la realización de un trabajo en equipo.

Así sobresale el valor alto al trabajo en equipo y a la comunicación permanente, lo que diferencia a este grupo del de adultos, donde el trabajo en equipo también es destacado, pero la jerarquía en la toma de decisiones posee mayor impacto, mientras que en el grupo de los estudiantes se observa una equidad de manera muy generalizada para la toma de decisiones.

En la categorización de los datos de este grupo focal aparecen dos características nuevas:

- Propiciar el cambio.
- Seguridad en sí mismo.

En la primera se resalta que el buen ejemplo dado por alguien del grupo lo impacta de manera positiva, y el saber controlar las situaciones también fue resultado de la misma forma; esto se explica que debido a la edad existen ciertos temores e inmadurez frente a nuevos retos y que si alguien o algunos de ellos actúa de manera positiva, puede guiar al grupo fácilmente para encontrar soluciones. Todo esto va ligado al segundo factor de seguridad en sí mismo; estos mismos temores fueron presentados de manera explícita durante la investigación,

situación que es bastante comprensible considerando el grupo etéreo de los encuestados. No obstante, fue tan clara esta expresión que se evidenció que frente a un problema de solución compleja ellos recurrirían a una persona adulta para la ayuda o solución del problema, figura muy similar a la presentada por Hughes donde muchas veces en un trabajo de equipo que presente problemas de comunicación y de ejecución se debe recurrir a alguien de mayor jerarquía y experticia.

El proyecto se implementará con base en los siguientes parámetros:

1. Análisis de las necesidades de una escuela de liderazgo para el colegio Montessori.
2. Validación y aprobación por parte del comité formativo y del consejo escolar: en esta etapa se evalúa si las edades propuestas en el proyecto son acordes para el desarrollo de la misma. Así mismo, se analiza la intensidad horaria que tanto docentes como estudiantes dedicarán al proyecto. Se debe hacer una evaluación de los recursos humanos, de la infraestructura, y de las inversiones de materiales, así como de la programación de las rotaciones externas necesarias.
3. Una vez realizada esta evaluación se implantará el proyecto con el inicio del año lectivo escolar 2014.
4. Evacuación y seguimiento: durante el transcurso del proyecto se harán evaluaciones trimestrales para considerar las correcciones necesarias según el caso.
5. Evaluación global del proyecto: luego de los seguimientos periódicos que se ha venido llevando a cabo se presentará un informe de impacto en la institución para determinar su verdadero valor en la diferenciación respecto a otras instituciones del medio.
6. Si el proyecto tiene un impacto positivo en el desarrollo de la vida institucional, éste se difundirá a instituciones similares en el medio,

logrando así el resultado esperado que tiene que ver con la formación de estudiantes con capacidad de liderazgo para beneficio del país. De esta manera se apunta al desarrollo del objetivo propuesto en esta investigación.

REFERENCIAS

- Aguirre, C. (2006). *Resumen del libro Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*.
- Aranda, R. (2007). *Evaluación diagnóstica sobre las habilidades sociales de los alumnos de educación infantil: Proyecto de Formación del Profesorado en Centros* (Centro "La Inmaculada" de Hortaleza). Manuscrito no publicado. Primera parte (p. 3-4).
- Batista & Romero (2007). *Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 25, 36-64.
- Barahona, H., Cabrerías, R., & Torres, U. E (2011). *Los líderes del siglo XXI*. Cali: Universidad Libre de Cali.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1991). Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Capítulo I, *El líder en el mundo moderno*, (pp. 2- 5) Bogotá: Norma.
- Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*. Bogotá: Norma.
- Carreras, I. Leaverton, A. & Sureda, M. (2009). Líderes para el cambio social, características y competencias del liderazgo en las ONG. Programa Esade-Pwc de Liderazgo Social Instituto de innovación social. Universidad Ramón Llull, 16-17.
- Castro, A & Lupano, M. (2005). *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida*. Buenos Aires, Argentina.

- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-72.
- Coronil, A. & Rodríguez, P. (2007). *El desarrollo de habilidades sociales como estrategia para la integración en el grupo clase en la educación secundaria*. Centros docentes. Manuscrito no publicado, (pp. 5 – 6).
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa, no solo responsabilidad social*. España: Universidad de Valencia.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage learning editores.
- Delgado, S. (2004). *Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis*. Manuscrito no publicado. España: Universidad de Granada.
- Druker, P. (s.f). *El líder del futuro. Nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*. California: Claremont.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. *Scientia Et, Technica*, XIII, 334.
- Fernández, M., Sánchez J C. & Rico R. (2001) Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Salamanca*, 13 (1), 29-39.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1997). *Obtenga el sí; el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- Garbanzo, G. & Orozco, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

- García, C. (2002). *La formación inicial y permanente de los educadores*. España: Universidad de Sevilla.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2004). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. Segunda edición. España: Ed. De bolsillo.
- Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* Harvard Business Review, América Latina.
- Gorrochotegui, M., A. (2007). *Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo*. Educación y Educadores. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Gómez J. (2005). *Desarrollo de la creatividad*. Perú: Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" Lambayeque.
- González, C. (2011). Tesis de grado. *Modelo de liderazgo gerencial actualizado para el mejoramiento del proceso educativo del colegio nacional de la provincia de Bolívar*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- Heifetz, R. (2005). *Liderazgo adaptativo*. EE.UU: European Institute.
- Hughes, Ginnett & Curphy. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kahn, R. & Katz, D. (1960). *Leadership practice in relation to productivity and morale*. En: D. Cartwright y A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (p. 28). New York: Ann Arbor.

- Koontz, H. & Wehrich, H. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. 12ª. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Marco, G. (2000). *Ética y liderazgo: una complementariedad necesaria*. España: Universidad de Valencia.
- Martínez, M. (1999). *La investigación cualitativa etnológica en educación*. México: Ed. Trillas.
- McCauley & Bass (1998). *El concepto cambiante del liderazgo. Manual del desarrollo del liderazgo*. European Institute for Leadership.
- McClelland, D. (1975). *Power: the inner experience*. Irvington, New York, USA: Halsted Press.
- Maquiavelo, N. (1532). *El príncipe*. Bogotá: Ed. Norma.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo*. México: Universidad de Tlaxcala.
- Modelo pedagógico. Medellín: Colegio Montessori.
- Montero, A. (s.f). *Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo*. España: Universidad de Sevilla España.
- Moreno, C. (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6. Universitat Ramon Lull.

- Moreno, C. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Dossier Liderazgo ético*. Universidad Ramón Llull.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4), 6-10.
- OECD. (2001). *What schools for the future?* París.
- Páez, I. & Salgado E. (2009). *Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Parra, A. (2009). *El liderazgo en los grupos*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo*. México: OCDE.
- Revilla, F. (2012). *El desarrollo del liderazgo educacional como actividad sujeta para el logro de los objetivos y perspectivas del proyecto social*. Venezuela: Municipio de Miranda.
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice-Hall.
- Rooke, D. & Torbet, W. (2005). *Transformaciones del liderazgo*. *Harvard Business Review*.

- Rossaro, A. (s.f). *El rol del docente en el nuevo paradigma educativo*. Colombia: Editorial Norma.
- Sauri, G. & Márquez, A. (s.f) *La participación infantil: un derecho por ejercer*. Manuscrito no publicado. México: Universidad Autónoma de México.
- Senge, P. M. (1998). La quinta disciplina. *Nueva función para un líder (pp.150 - 160)*. México: Granica.
- Sternberg, J. (2003). WICS: A Model of Leadership in Organizations. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (4), 386-401.
- Trujillo, F. (2006). *Direccionamiento estratégico*. CMAPS. San José de Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Urrego, S. (2002). *Gerencia y liderazgo*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Viveros J. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Chile, Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- Weber, M. (1924), Class, status and party. In: Gerth, H., Mills, C. W. (1948), *Essays from Max Weber*, Routledge and Kegan Paul (p.34-45). New York: Oxford University Press.
- Yarce J. (s.f) Instituto Latinoamericano de liderazgo, Desarrollo Humano y Organizacional, 1-4.
- Zalles, J. (s.f). *Liderazgo: un concepto en evolución*. New Haven: Yale University.

ANEXOS

Anexo A

Preguntas a directivos, docentes y padres de familia

1. Cuando observa estudiantes que usted considera líderes dentro de un grupo, ¿cuáles son las características que encuentra en común entre ellos?
2. ¿Ha observado manifestaciones tempranas en las características personales de un estudiante que luego se manifiestan en su liderazgo?
3. ¿Qué conductas denotan el que un estudiante sea el líder de un grupo?
4. ¿Qué comportamientos definen el liderazgo en un estudiante? ¿Suelen favorecer el desarrollo del grupo o, por el contrario, inhibirlo?
5. ¿Cuáles suelen ser las habilidades sociales de un estudiante para desarrollar su liderazgo? ¿Las identifica en su curso?
6. ¿Qué habilidades sociales considera que deben mejorarse en el grupo de jóvenes que tiene a su cargo?
7. ¿Qué habilidades sociales considera que deben mejorarse en el estudiante a través de la escuela de liderazgo?
8. ¿Cómo resuelven los conflictos y dificultades los estudiantes que usted considera líderes?

Anexo B

Preguntas a estudiantes

1. Cuándo piensas en un compañero líder dentro de un grupo ¿cuáles son las características que encuentras comunes entre ellos?
2. ¿Qué comportamientos evidencias en un compañero que indican que puede ser un líder?
3. ¿Cómo crees tú que debe ser la comunicación en un líder?
4. ¿Cómo crees tú que debe manejar un líder los conflictos que se le presentan dentro de un grupo?