

ANÁLISIS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE ACTITUDES Y APTITUDES EN
LIDERAZGO DE LOS ASISTENTES A LOS CAMPAMENTOS ETO 2016 II – 2018 I

JUAN DIEGO RAMIREZ CAMELO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO

2018

ANÁLISIS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE ACTITUDES Y APTITUDES EN
LIDERAZGO DE LOS ASISTENTES A LOS CAMPAMENTOS ETO 2016 II – 2018 I

JUAN DIEGO RAMIREZ CAMELO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas Agropecuarias

Director

Mg. MIGUEL ANDRES RIVEROS ROMERO

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

VILLAVICENCIO

2018

AUTORIDADES ACADÉMICAS

F. JUAN UBALDO LÓPEZ SALAMANCA, O.P.

Rector General

F. MAURICIO CORTEZ GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. JOSÉ ARTURO RESTREPO RESTREPO, O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. FERNANDO CAJICA OSPINA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

MIGUEL ANDRES RIVEROS ROMERO

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Nota de aceptación

MIGUEL ANDRES RIVEROS ROMERO

Decano de Facultad

MIGUEL ANDRES RIVEROS ROMERO

Director Trabajo de Grado

JESUS ALEJANDRO GARTNER TREJOS

Jurado

SERGIO JAVIER BLANCO RINCON

Jurado

Dedicatoria

En un momento tan importante y crucial de mi vida, solo puedo dedicar el haber llegado a este momento a mis padres, gracias a ellos pude contar con diferentes oportunidades las cuales permitieron desarrollarme en mi una serie de competencias que de una u otra manera he aplicado en actividades y situaciones de crecimiento con pares y comunidad estudiantil, a través de los campamentos de liderazgo.

Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin la ayuda y colaboración de los miembros del grupo de liderazgo GAP 2018 y de los estudiantes que asistieron al campamento de liderazgo ETO, son ellos quienes hacen que todo tenga un verdadero significado, esta investigación más allá de estar basada en cifras se basa en ellos, personas de grandes talentos, genuinas y con la determinación de construir un mejor mundo en el cual las oportunidades estén al alcance de todos.

“No es este el relato de hazañas impresionantes, es un trozo de diferentes vidas tomadas en un momento en el cursaron juntas por un determinado trecho, con identidad de aspiraciones y conjunción de sueños” Ernesto Guevara

Contenido

	Pag.
Dedicatoria	5
Agradecimientos	6
Resumen.....	13
Introducción	14
Línea de investigación.....	15
Planteamiento del problema.....	16
Justificación.....	17
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Marco referencial	20
Actitudes y aptitudes en liderazgo	20
Disposición al cambio	22
Inteligencia emocional	23
Juego de roles.....	24
Liderazgo.....	25
Liderazgo creativo.....	26
Learning by doing	27
Oratoria	27
Responsabilidad social	28
Resolución de conflictos	28
Trabajo bajo presión.....	29

Análisis de aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo...	8
Trabajo en equipo.....	30
Metodología	31
Encuesta	32
Aptitudes	33
Actitudes	33
Grupo focal.....	34
Equipo evaluador.	34
Moderador	35
Anotador.....	35
Protocolo para la realización del grupo focal.....	35
Instrumento de la fase cualitativa.....	36
Hallazgos y resultados.....	38
Hallazgos y resultados de la encuesta	38
Hallazgos y resultados de los grupos focales.....	42
Análisis de resultados.....	44
Análisis de aptitudes en liderazgo.....	44
Aptitudes en oratoria y expresión	44
Aptitudes en comunicación interpersonal y conciencia de grupo	44
Aptitudes en creatividad.....	45
Aptitudes de trabajo bajo presión.....	45
Aptitudes en planeación y gestión de recursos	46
Análisis de actitudes en liderazgo	46
Actitud en inteligencia emocional.....	47
Actitud de trabajo en equipo	47
Actitud de Disposición al cambio	48

Análisis de aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo...	9
Actitud en responsabilidad social.....	48
Actitud en resolución de conflictos.....	49
Conclusiones	50
Referencias.....	52

Lista de Tablas

	Pag.
Tabla 1Desarrollo personal de aptitudes en liderazgo	38
Tabla 2Desarrollo personal de actitudes en liderazgo.....	39
Tabla 3Resultados del grupo focal.....	42

Lista de Figuras

	Pag.
Figura 1 Contextos en los cuales los asistentes al campamento ETO han utilizado las aptitudes y actitudes aprendidas y desarrolladas.....	40
Figura 2 Porcentaje de asistentes al campamento ETO que después del campamento participaron en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles de los asistentes del campamento ETO.....	40
Figura 3 Participación en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles de los asistentes del campamento ETO después del campamento.....	41
Figura 4 Participación de los asistentes del campamento ETO en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles que se vinculan con la universidad Santo Tomás.....	41

Lista de ecuaciones

Pag.

Ecuación 1 Coeficiente de determinación..... 31

Resumen

El propósito de este estudio es analizar aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo de los asistentes a los campamento de liderazgo y gestión del cambio ETO 2016 II – 2018 I llevados a cabo por la Universidad Santo Tomás Sede Villavicencio. Para tal fin se contextualizarán algunas de las grandes teorías y enfoques como learning by doing, liderazgo, entre otros, sobre los cuales se fundamenta el campamento y evaluarán las actividades desarrolladas en el campamento desde la perspectiva de los asistentes a los campamentos y como se relacionan las metodologías, conceptos y actividades y cómo esto se reflejó en el aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo.

Introducción

Los campamentos de liderazgo y gestión del cambio Experiencia Tomasina ETO han sido desarrollados durante los últimos años en la universidad Santo Tomás; estos campamentos han sido creados con el objetivo de desarrollar un proceso de formación en liderazgo por medio de metodologías Aprender-Haciendo, con el fin de que los asistentes puedan profundizar sus actitudes y aptitudes en liderazgo, que desemboque en la generación de grupos e iniciativas estudiantiles, en pro de reforzar los valores tomasinos y la construcción social de paz.

La presente investigación busca dar mayor claridad sobre las actitudes y aptitudes desarrolladas por los asistentes de los campamentos ETO. Para tal motivo se evaluaron las diferentes actitudes y aptitudes desde la perspectiva de los estudiantes, recurriendo al uso de instrumentos metodológicos de tipo cuantitativo como cualitativo.

Los resultados describen un óptimo desarrollo de las actitudes y aptitudes en liderazgo lo que demuestra la efectividad de las metodologías y conceptos utilizados durante los campamentos y también se identificó el impacto generado por los asistentes a los campamentos en la participación en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles.

Línea de investigación

La presente investigación se desarrolla dentro de la línea de investigación de Competitividad, emprendimiento e innovación al encontrarse esta línea altamente relacionada con el liderazgo. Esta afirmación puede corroborarse con (Zarate & Matviuk), quienes señalan que liderazgo y emprendimiento, pueden combinarse. El argumento es que para ser un líder emprendedor, éste debe contar con la suficiente capacidad de acompañamiento a sus seguidores y así lograr descubrir las capacidades de los colaboradores, para que estos hagan uso de ellas en el momento justo en que lo requiera la organización. Además el carácter innovador e integrador de esta investigación pueden ser de gran impacto para la comunidad educativa y profesional del área de administración y afines.

Planteamiento del problema

En la Misión de la Universidad (Universidad Santo Tomás , 2004)se promueve la formación integral de las personas, por este motivo, como estrategia de fortalecimiento del liderazgo estudiantil, la universidad inició con el proyecto del campamento de liderazgo y gestión del cambio Experiencia Tomasina ETO, con el objetivo de desarrollar un proceso innovador en la formación en liderazgo por medio de la metodología learning by doing para ello los estudiantes son inmersos en una experiencia que consiste en la realización de diferentes actividades basadas en diferentes teorías y conceptos aplicados al liderazgo, por lo que las personas a partir de sus propias experiencias y de las del grupo, logran asimilar estos conceptos y ponerlos en práctica.

La integración de estas metodologías y la interdisciplinariedad de los conceptos y teorías aplicados en el campamento lo convierten en una experiencia educativa altamente innovadora que aún no ha sido abordada desde la perspectiva científica y que carece de precedentes.

Partiendo de que surge como un proyecto basado en la misión de la universidad y que su carácter innovador e integrador pueden ser de gran impacto para la comunidad educativa se determina la necesidad de realizar una investigación que permita comprender de manera clara las perspectivas de los asistentes con respecto al aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo e identificar como esto se ve proyectado en la creación de iniciativas de liderazgo estudiantil y la creación de grupos de liderazgo. En el análisis de esta información recopilada permitirá conocer con mayor profundidad el proceso de aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo de los asistentes a los campamentos ETO 2016 II – 2018 I.

Justificación

Con la mira en cumplir la misión de la Universidad Santo Tomás, que busca promover la formación integral de personas para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y para que estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y a las necesidades de la sociedad y del país (Universidad Santo Tomas , 2004), se decidió crear un campamento de liderazgo y gestión del cambio denominado experiencia tomasina ETO. Este proyecto de campamento surgió como implementación de estrategias que fortalezcan la misión de la universidad.

Basados en el anterior contexto y planteamiento se estableció como objetivo del campamento el desarrollar un proceso de formación en liderazgo por medio de metodologías Aprender-Haciendo, con el fin que los asistentes puedan profundizar sus actitudes y aptitudes en liderazgo, que desemboque en la generación de grupos e iniciativas estudiantiles, en pro de reforzar los valores tomasinos y la construcción social de paz.

Este objetivo es alcanzado con un proceso de aprendizaje que es altamente innovador, ya que por medio de experiencias se guía al estudiante al aprendizaje y desarrollo de diferentes habilidades y competencias que se basan en teorías interdisciplinarias que abarcan temáticas como la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y las tipologías del liderazgo.

Partiendo de la metodología learning by doing, como su nombre lo indica, consiste en aprender haciendo, por lo que las personas a partir de sus propias experiencias y de las del grupo, logran asimilar los conceptos y ponerlos en práctica. A partir de este fundamento, las diferentes actividades son desarrolladas bajo la metodología REIN (Inmersión, Exploración, Retroalimentación), en donde se les permite a las personas realizar a su vez procesos reflexivos y analíticos, aspecto que se soporta en el marco del proyecto (ALFA Tuning), que se basa en el aprendizaje y el desarrollo de competencias genéricas y específicas, con el fin de que el participante pueda hacer una transición adecuada de los conceptos y experiencias, a su entorno profesional, laboral y empresarial.

En la actualidad el campamento se ha realizado en ocho oportunidades de las cuales cuatro han sido realizados en Villavicencio liderados por la facultad de administración de empresas

agropecuarias y el centro de evangelización y cultura de la universidad. En estos últimos cuatro campamentos se ha contado con la participación de 237 estudiantes de diferentes programas de pregrado de la universidad santo tomas.

En estos momentos la estandarización de procesos, el alcance y la continuidad en el trabajo realizado llevan a un proceso del cual, según el centro de evangelización y cultura de la universidad santo tomas, se pueden observar algunos resultados satisfactorios. Estas declaraciones sumadas a la integración de estas metodologías y la interdisciplinariedad de los conceptos y teorías aplicados en el campamento lo convierten en una experiencia educativa altamente innovadora que aún no ha sido abordada desde la perspectiva científica y que carece de estudios que corroboren los resultados percibidos.

Teniendo en cuenta que surge como un proyecto basado en la misión de la universidad y que su carácter innovador e integrador pueden ser de gran impacto para la comunidad educativa, se determina la necesidad de realizar una investigación que permita comprender de manera clara las perspectivas de los asistentes con respecto al aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo e identificar como esto se ve proyectado en la creación de iniciativas de liderazgo estudiantil y la creación de grupos de liderazgo. En el análisis de esta información recopilada permitirá conocer con mayor profundidad el proceso de aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo de los asistentes a los campamentos ETO 2016 II – 2018 I.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el aprendizaje y el desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo de los asistentes a los campamentos ETO 2016 II – 2018 I.

Objetivos específicos

Evaluar las actividades desarrolladas en el campamento desde la perspectiva de los asistentes a los campamentos ETO 2016 II – 2018 I.

Identificar las actitudes y aptitudes en liderazgo aprendidas y desarrolladas por los asistentes durante los campamentos ETO 2016 II – 2018 I.

Identificar el impacto generado por los asistentes al campamento ETO 2016 II – 2018 I en la creación de iniciativas estudiantiles y grupos de liderazgo.

Marco referencial

Uno de los pilares para el desarrollo del campamento es el abordar conceptos de diferentes ramas del conocimiento y desarrollarlas bajo metodologías innovadoras con el fin de lograr una óptima comprensión de la investigación. Es prudente y pertinente primero definir de forma clara y precisa los conceptos que se desarrollarán a lo largo del texto; para ello se presentarán los conceptos según los aportes de distintos autores que ya han trabajado en dichos conceptos y metodologías. Debe resaltarse que estas metodologías y conceptos han sido abordadas en la mayoría de los casos de forma individual por los autores. Por esto, la importancia del presente marco de referencia es que bajo este se podrá dar una visión unificada de las definiciones de tal forma que se pueda entender con mayor fluidez. Al ser trabajadas conjuntamente en las actividades del campamento es relevante para el lector partir de las definiciones presentadas a continuación.

Actitudes y aptitudes en liderazgo

Las actitudes son definidas por la Real Academia de la Lengua Española RAE como la disposición de ánimo manifestada de algún modo y esta puede ser atribuida a una persona, de un partido, de un gobierno. (Real Academia de la Lengua Española, 2014).

(Carrera, 2010) Propone en su modelo IDEC de liderazgo creativo que la actitud en liderazgo se refleja en el modelo de Apertura intelectual a la ambivalencia y la paradoja y Voluntad práctica al salir de su zona de confort y explorar nuevas alternativas

Por su parte (Davis Keith, 2003) en el libro comportamiento humano en el trabajo definen actitud en liderazgo como los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida el accionar de los líderes y seguidores respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento.

Con respecto a las aptitudes de acuerdo con (Real Academia de la Lengua Española, 2014) la aptitud se define, en primera instancia, como la capacidad para realizar competentemente en una determinada actividad; la RAE también define la aptitud como una cualidad que hace que un objeto sea apto, adecuado o pertinente para cierto fin.

De esa forma cuando se habla de las aptitudes en liderazgo se hace referencia a la capacidad y disposición que una persona tenga para ejercer o desempeñar una actividad en la cual exista una relación de influencia entre diferentes personas.

(Estrada, 2006) Define la aptitud como la capacidad física e intelectual y la buena disposición que una persona tenga para ejercer o desempeñar una actividad. Estrada, además, realiza una mención a las aptitudes con las que, considera, debe contar un buen modelo de liderazgo; entre estas se encuentran.

Aptitud comunicadora entendida como la encargada de transmitir ideas y motivar a las personas que hacen parte del proceso.

Aptitud de relacionamiento Interpersonal expresado como la capacidad de establecer vínculos asertivos con las demás personas.

Aptitud creativa, esta aptitud es asignada a la capacidad de ser imaginativo, original, con una tendencia a generar iniciativas divergentes.

Aptitud integradora, hace referencia a la capacidad de articular eficientemente recursos tales como recursos humanos, físicos, materiales y financieros.

Aptitud Planificadora definida como la capacidad de organizar los procedimientos y uso de recursos para alcanzar los objetivos establecidos.

Aptitud de manejo de Riesgo e Incertidumbre es la capacidad de establecer planes de contingencia que tiendan a disminuir los riesgos y la adaptación de los planes ante situaciones no previstas.

Por su parte (Carrera, 2010) en su propuesta de modelo IDEC de liderazgo creativo desarrollado en el instituto para el desarrollo de la creatividad propuso que la aptitud en liderazgo es la capacidad y disposición reflejada en habilidades, destacando entre estas habilidades conceptos como comunicación, generación de ideas, aprendizaje rápido, creación de grupos, resolución innovadora de problemas y toma de decisiones.

Comunicación asertiva

(Jaramillo & Salaguero, 2012) Proponen que la comunicación asertiva implica que se debe reconocer y visualizar más allá de lo que miramos, interpretamos, concluimos, opinamos y recomendamos y que de una u otra manera está condicionado por nuestras experiencias y percepciones. Es decir se podría interpretar que la comunicación asertiva es reconocer que frente a un mismo hecho existen diferentes formas de interpretarlo y por lo tanto de accionar y reaccionar.

Por su parte (Hernández, 2014) afirma que la comunicación y la asertividad están íntimamente relacionadas y que en conjunción se tornan edificantes, eficientes, claras y congruentes pero principalmente hacen que la comunicación sea abierta y honesta incorporando respeto y claridad mutua entre los participantes.

Esto se complementa con lo manifestado por Gomez & Simon quienes plantean que ser asertivo permite contar con un criterio propio y no dejarse llevar por las instrucciones o convenciones impuestas en las que se está en abierto desacuerdo, por tanto esta asertividad ayuda a aumentar el liderazgo y la toma de decisiones de las personas. (Gomez & Simon, 2016) también plantean que generalmente las personas asertivas tienden a tomar decisiones y liderar a otros de manera mucho más práctica y fluida que quienes no cuentan con esta cualidad. Partiendo de un conocimiento pleno de las capacidades propias, aceptando los inconvenientes y alcanzando las metas, siempre con la eficacia y sutileza de la asertividad.

(Casadiego, Martínez, Riatiga, & Vergara, 2015) proponen que un estilo de comunicación asertiva es útil y funcional para el reconocimiento y validación de los derechos propios y comunitarios, resolución de conflictos, gestionar en situaciones de negociación, entablar y sostener conversaciones con diferentes individuos y en diferentes contextos; de la misma forma favorecerá el proceso de toma de decisiones, gestión en los cambios de conducta en otras personas, ser directo y efectivo con lo que se quiere expresar sin ofender y asumir riesgos calculados.

Disposición al cambio

La disposición es definida por la (Real Academia de la Lengua Española, 2014) como una aptitud de adecuación para el cumplimiento de un fin; al entrelazar este concepto con el de cambio,

que de acuerdo a la misma RAE es la acción de convertir o mudar algo en otra cosa, se podría afirmar que la disposición al cambio es la aptitud de adecuar algo ya sea un objeto o conducta para transformarlo o mudarlo en otra cosa para el cumplimiento de un fin.

Este concepto de disposición al cambio relaciona directamente con el concepto de cambio organizacional. Dicho concepto es ampliamente estudiado desde administración y ciencias sociales y es definido por (Acosta, 2004) como un conjunto de transformaciones que se producen por factores tanto internos como externos a las organizaciones que en la mayoría de ocasiones buscan incrementar la efectividad de las mismas.

(Prochaska & Norcross, 1992) Investigadores de la conducta humana crearon un instrumento que medía la disposición de la población para cambiar un hábito a este instrumento lo llamaron University of Rhode Island for Change Assessment (URICA). Este instrumento sirve concretamente para medir la disposición al cambio en cualquier hábito o conducta. En su concepción actual, este modelo incluye la medición de la ubicación de una persona en alguna de las siguientes fases: Pre contemplación, Contemplación, Preparación, Acción, Mantenimiento y Terminación. Partiendo de las anteriores etapas se considera que la etapa de acción se convierte en uno de los mejores indicadores con respecto a la disposición al cambio puesto que en esta ya se pueden encontrar resultados claros que se pueden identificar, observar y analizar.

De acuerdo con (McWhirter, Florenzano, & Soubllette, 2002) en la etapa de la acción propuesta en el modelo URICA se pueden confundir las acciones tomadas como un cambio real. Para que suceda un verdadero cambio, deben ocurrir modificaciones no sólo en las acciones, sino también en el nivel de conciencia, emociones, autoimagen, pensamiento, y así sucesivamente.

Inteligencia emocional

De acuerdo con (Goleman, 1995), la inteligencia emocional se define como la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gestinarlos al trabajar con otros. Goleman también plantea que es un sentimiento que influye a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción, por su parte (Carrion, 2001) sostiene que la Inteligencia Emocional considera el dominio de las emociones, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros. De esto Carrión plantea que la persona emocionalmente

inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio.

(Cooper & Sawaf, 2004), definen la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como inherente al ser humano y fuente de energía, información, conexión e influencia. Abarcando una amplia gama de paradigmas y de elementos los cuales se conjugan entre sí, intuyendo así que la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso de desarrollo personal.

Juego de roles

De acuerdo con (Schaap, 2005) el juego de roles se relaciona con la promoción y creación de un de aprendizaje profundo y holístico que requiere que los estudiantes interactúen y colaboren para completar una tarea asignada. El método usado por el juego de roles propone que los estudiantes adopten perspectivas y papeles diferentes de tal forma que al final piensen reflexivamente sobre la información que representa el grupo y las interacciones que se pueden presentar de acuerdo a las nuevas perspectivas.

De acuerdo con el planteamiento de (Deneve & Heppner, 1997), existe una preferencia al juego de roles entre docentes y estudiantes con respecto a las técnicas de aprendizaje pasivo, como las conferencias, clases magistrales, y demás técnicas educativas en las que no se interacciona activamente.

(Ríos, 1993) Señala que la utilización de juegos de rol permite comprender, relacionar y vivenciar la realidad de otras personas siguiendo un proceso empático. Es pues un procedimiento que ayuda a hacer más significativos ciertos aprendizajes en Ciencias Sociales y origina a los estudiantes en el análisis de las motivaciones de otras personas y, de esta forma, aumenta su comprensividad, empatía y tolerancia hacia la diversidad de personas, perspectivas, contextos, ideologías y de alternativas que los rodean.

(Barbato, 1999) Dice que la actividad del juego de roles permite al estudiante una organización de ideas de tal forma que pueda intuir aquellas consideradas como fundamentales para relacionarlas con otros contextos, haciendo que el aprendizaje sea significativo e interiorizado.

Además, de acuerdo con (Porter, 1999) el juego de roles tiene múltiples motivaciones e incentivos para los estudiantes, entre las que se mencionan: asumir ideas y perspectivas distintas a las propias, trabajo en equipo, empoderamiento en la toma de decisiones en el juego, mayor compromiso con la participación en las actividades y transformar esto en poderosas razones por las cuales un docente debiera considerar la posibilidad de incorporar a su aula este tipo de metodologías.

Liderazgo

De acuerdo con (Daft, 2006) el liderazgo es una relación de influencia entre los líderes y las personas a su alrededor, en dicha relación las dos partes buscan llegar a cambios y resultados reales que lleven al cumplimiento de los propósitos que comparten.

(Dixon, 1971) Propone que el liderazgo es la capacidad de ejercer en los demás un grado de influencia que los coaccione a los demás a actuar integradamente con el fin de alcanzar un objetivo que de no ser por esta integración no sería fácil alcanzar con los propios recursos y mecanismos.

(García, 2011) Lo define de manera más amplia al afirmar que el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, también destaca que es posible identificar grandes diferencias y tipologías en las formas en las que se proyecta y ejerce el liderazgo, esto varía ya que algunos líderes pueden influir sobre otros en base a su autoridad jerárquica y otros pueden influir basados en sus características y actitudes propias, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores.

Otras definiciones como la de (Gómez, 2008) complementa añadiendo aspectos como el de desarrollar en las demás personas una capacidad de motivación y una actitud proactiva que conlleve a la generación de sinergias y enfocar todas las energías creativas de los miembros de la organización con el fin de la obtención de un proyecto común.

En palabras de (Lupano & Enríquez E, 2012) El liderazgo es fundamentalmente un proceso resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el influenciar y ser reconocido como líder por los otros.

(Gómez, 2008) define el rol de un líder como toda aquella persona que mediante la interacción e influencia aplicadas sobre un grupo de personas y con el uso de cualidades como la

comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores.

(Macias, Enríquez, & Zepeda, 2012), exponen que el tipo y estilo de liderazgo que puede ser ejercido por una persona, depende del nivel educativo y experiencial que esta persona haya tenido, lo que genera directamente una mezcla de estilos de liderazgo al interior de la persona que conto con este contacto educativo experiencial, esto suma de aprendizajes además genera que a mayor nivel educativo y experiencial mayor es mezcla de estilos y tipologías de liderazgo y viceversa. Debido a esto, ellos proponen que se debe promover la educación, sobre todo en los líderes, ya que esto garantizaría una mayor productividad y competitividad.

Según (Rodríguez, 2011), se puede identificar que algunas de estas mezclas se pueden encontrar en la academia puesto que esta ha tomado algunos de los diferentes estilos y tipos de liderazgo empresarial y los ha aplicado al ámbito educativo, lo cual genero un impacto efectivo y real en todo el contexto, impacto que llego a profesores, alumnos y alumnas, esto es lo que el describe como como liderazgo pedagógico, Dice también, que este modelo se enfoca en los rasgos, conductas y acciones del líder; además destaca que estos factores son de los más importantes en el aprendizaje de los estudiantes.

Liderazgo creativo

(Carrera, 2010) define el rol de un líder creador como el líder que parte de si mismo en pro de su misión, un auténtico meaning maker, genuino y generador de sentido. Es decir, de significado y de orientación para la acción en su comunidad de referencia. Para ello el líder ha de identificar atreves de las conversaciones cual es el interés de la comunidad y posteriormente introducir la misión ahora basada en los intereses de la misión y de la comunidad en el debate diario y en la praxis social hasta lograr el cumplimiento de la misión.

Así mismo (Carrera, 2010) describió los rasgos de un líder creativo, describiéndolo como abierto, con visión, creativo e innovador, generador de sinergias, orienta su acción a resultados, sabe asumir riesgos, tiene capacidad de compromiso ético, sabe quién es y es íntegro, posee autoridad y, en ocasiones, ejerce como arquitecto social.

Learning by doing

De acuerdo (Delgado, 2005) en el modelo learnig by doing el profesor se convierte en un orientador y dinamizador del proceso de aprendizaje de los estudiantes, es decir, el profesor deja de dar los conceptos y ejercicios para de proporcionar al estudiante los criterios necesarios para saber buscar, encontrar y seleccionar la información que el precisa para transformarla en conocimiento y de esta forma aprender. Además el docente debe realizar funciones de motivación, dinamización y estímulo del estudio, paralelamente debe favorecer e incentivar la participación activa de los estudiantes y ofrecer una atención más personalizada y pertinente. Por su parte, en este modelo el estudiante adopta un papel mucho más activo y autónomo, dejando de ser receptor de conocimientos, para convertirse en el artífice de su propio proceso de aprendizaje.

La efectividad del modelo Learning by Doing se ha llegado a reportar hasta del 90% (Potter, 1999), esto es debido en parte a que el estudiante se convierte en agente activo de su propio proceso de aprendizaje, responsabilizándose del mismo (Smart & Csapo, 2007). Se trata de un modelo en el que, mediante dinámicas y simulaciones, se construyen en metáforas de la vida real y gracias al profesor, quien en la práctica construye el aprendizaje junto al alumno (Borgnakker, 2004).

Oratoria

(Sanchez M. , 2014), establece que en el sentido más amplio el concepto de oratoria se aplica a todos los procesos literarios que se plantean con propósito persuasivo, tales como la conferencia, la charla o las exposiciones.

De esta forma los procesos de oratoria se complementan con el uso de todas las técnicas comunicativas que el orador pueda usar con el fin de persuadir esto hace referencia a aspectos como entonación, manejo del espacio y proyección del lenguaje corporal.

(Sanchez, 2006) En su libro Hable en público técnicas, consejos y más establece los fines de la oratoria en cuatro fines fundamentales: Enseñar, Convencer, Persuadir, Entretener

De acuerdo con (Cassany, 2000) la oratoria también implica el desarrollo de la capacidad de escucha para comprender e interpretar lo que dicen los demás. A menudo se destaca a personas por ser buenos lectores, excelentes oradores o magníficos escritores; sin embargo, muy rara vez o

quizá nunca, se escucha hablar de un buen oyente. La importancia radica en que con la información recopilada por un buen oyente este puede adaptar sus recursos para persuadir al público, de esta forma se complementa el modelo de persuasión.

Responsabilidad social

La responsabilidad social es conceptualizada por (Urzúa, 2001) como la orientación de las actividades individuales y colectivas en un sentido que permita a todos la accesibilidad a las oportunidades para desarrollar sus capacidades, eliminando y apoyando la supresión de obstáculos estructurales y transitorios de carácter económico y social, así como los paradigmas culturales y sociopolíticos que afectan o limitan ese desarrollo.

(Navarro, 2006) Propone que la responsabilidad social comprende aquellas conductas, que se originan en diferentes ámbitos, que tienen como fundamento la realización de acciones orientadas hacia el bienestar de todos y que se ejercen con una determinada frecuencia

(Berman, 1997) Señala que se trata de un compromiso personal y de motivación intrínseca orientada al servicio a los demás, e incluye tres dimensiones necesarias para comprometerse con otros, estas son; entender la pertenencia de una persona a una red social más amplia cuya influencia deriva en el desarrollo personal y la creación de la identidad. la segunda dimensión es mantener relaciones interpersonales basadas en valores, ética, justicia y de preocupación por los otros. La última dimensión propuesta por Berman es actuar con integridad, consistentemente con los propios valores, generando una inversión personal en el bienestar propio, de otros y del planeta.

Resolución de conflictos

(Bonilla, 1998) Considera el conflicto como una situación social, familiar, de pareja o personal que establece una contradicción entre las personas y genera una competencia por el flujo de distintos intereses y motivos de las personas inmersas en el proceso.

Desde la perspectiva de la psicología, se enfatiza en la frustración como un agravante del conflicto, considerando que el conflicto se origina cuando mínimo una de las partes presenta el sentimiento de frustración como resultado de la pugna de intereses y motivos.

Por otra parte, (Anger-Egg, 1995), sostiene que el conflicto es un proceso social en el que dos o más partes contienden, unos contra otros en pro de sus intereses, motivos, y modalidades diferentes, lo que se desencadena un proceso que procura excluir a la parte contraria al considerarla como un impedimento para llegar al cumplimiento de los intereses es decir se ve como un antagonista.

Partiendo de las anteriores conceptualizaciones de conflicto y desde la perspectiva de (Fuquen, 2003) se infiere que la resolución de conflictos es la forma como las personas lidian las diferencias que los afectan. Desde su perspectiva propone que el trabajo en el ámbito educativo debe enfocarse a desarrollar una serie de actividades que permitan que en conjunto con los diferentes actores del conflicto logren admitir y asumir decisiones que lleven al fin.

Trabajo bajo presión

(Aziz, 2018) Postula que en la era actual los entornos se caracterizan por ser especialmente complejos, poco predecibles, difíciles de interpretar y controlar entornos conocidos actualmente como VUCA, VUCA es un concepto que describe la realidad como volátil, incierta, compleja y ambigua, además propone que esta realidad descrita tiende cada vez más a girar en torno a estos conceptos debido a los cambios rápidos generados gracias a la globalización y el alto tránsito de información en el mundo digital. A partir de esta realidad, trabajar bajo presión e incertidumbre parece una tarea inevitable para cualquier profesional que busque una mejora continua en la organización en la que despliegue algún tipo de liderazgo.

(Fullan, 2006) Opina que para el cambio y aprendizaje en esta realidad suceda, es necesaria la existencia de aprendizajes constantes en todos los niveles sociales y personales, aun así lo que el mas destaca es el aprendizaje en y entre las organizaciones educativas, si el modelo de aprendizaje y cambio que propone fullan se aplicara se espera que cada vez más líderes tomen acciones diarias para crear capacidades y respuestas pertinentes a los contextos dinámicos y complejos.

(City, Elmore, Fiarman, & Teitel, 2009) Propone que mientras más concreta sea la teoría y mayor relación tenga con el contexto específico en que trabajan y desarrollan sus actividades los

participantes, más probabilidades hay de que esta teoría sea útil para lograr el mejoramiento de sistema.

Trabajo en equipo

(Hackman, 1987), en su modelo (INPUT-PROCES-OUTPUT) define el proceso de trabajo en equipo. Este modelo define los elementos requeridos para desarrollar de manera adecuada un buen trabajo realizado conjuntamente por un grupo de personas en equipo mediante un proceso que se desarrolla dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan como resultado de interacción entre los miembros del equipo.

(Echeverroa, Sarasola, & Blazquez, 1996). Proponen que no es sólo saber que para trabajar en equipo, tiene que haber cooperación entre compañeros, además se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser.

(Cannon.Bowers, Tannenbaum, & Salas, 1995), manifiestan que la competencia de trabajo en equipo es establecida por conocimiento, principios, tareas y el funcionamiento interrelacionado entre estos, a su vez asume el conjunto de habilidades y comportamientos requeridos para realizar las tareas eficazmente, teniendo presentes las actitudes propias y pertinentes por parte de cada miembro del equipo.

Metodología

El estudio tiene un diseño de carácter analítico descriptivo, comprendió un proceso cuantitativo y cualitativo simultáneo. Para la recolección y procesamiento de la información se utilizó un diseño de triangulación concurrente, según (Sampieri, 2014) este modelo es pertinente cuando la investigación procura confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades.

Las fuentes de información serán primarias y secundarias, las fuentes primarias fueron tomadas de los asistentes del campamento y las fuentes de carácter secundario partirán de los informes internos del campamento y de la bibliografía pertinente con el tema de investigación.

Para la definición de la muestra se identificó el número total de asistentes al campamento de liderazgo y gestión del cambio ETO en sus versiones 2016 I – 2018 II que corresponde a un total de 237, al que se aplicó una ecuación muestreo probabilístico para determinar el tamaño de la muestra sobre el tamaño de la población con un margen de confianza del 95% y un margen de error del 8%, lo que dio lugar a una muestra de 92 personas.

Ecuación 1 Coeficiente de determinación

$$n = \frac{n * Z^2 * P * Q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{237 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,08^2 * (236 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 92,121$$

A quienes se aplicará una selección aleatoria. A esta muestra resultante se le administrará un cuestionario que evalúe las actividades del campamento y el desarrollo y creación de iniciativas estudiantiles y grupos de liderazgo y como complemento y para recabar la información de carácter cualitativo se usará el recurso de grupo focal por muestreo no probabilístico por conveniencia.

Encuesta

Se utilizó una encuesta para recopilar la información de fuentes primarias y así evaluar el grado de desarrollo en diferentes aptitudes y actitudes en liderazgo en los asistentes a los diferentes campamentos realizados por la Universidad Santo Tomás Villavicencio que comprende sus versiones 2016 II, 2017 I, 2017 II y 2018 I. (ANEXO 1)

La aplicación se realizó en paralelo a la totalidad de asistentes a los campamentos iniciando la aplicación el día 27 de agosto de 2018 hasta el 7 de septiembre de 2018. La aplicación fue realizada en forma colectiva vía correo electrónico. Allí los estudiantes fueron informados acerca del objetivo de la evaluación, su carácter voluntario y la confidencialidad en el tratamiento de los datos. La aplicación del instrumento tuvo una duración aproximada de 5 minutos por persona.

Este instrumento se dividió en diferentes secciones, en una primera instancia se realiza una breve caracterización de los participantes del campamento en la cual se busca recolectar los datos demográficos de los asistentes; en dicha sección del instrumento se pregunta Nombre, Facultad, Edad, Genero y Motivo de la asistencia.

La segunda sección tiene por objetivo evaluar el desarrollo de aptitudes y actitudes en liderazgo durante el campamento de liderazgo ETO. Para esto se identificaron las aptitudes de liderazgo más destacadas en un líder según (Estrada, 2006), quien mencionó las aptitudes con las que, considera, debe contar un buen modelo de liderazgo. Con respecto a las actitudes, estas se basaron en la propuesta de modelo IDEC de liderazgo creativo desarrollado en el instituto para el desarrollo de la creatividad de (Carrera, 2010) y las menciones que realiza (Estrada, 2006), sobre las actitudes en liderazgo. Dichas actitudes se basan en que la actitud en liderazgo es la capacidad y disposición reflejada en habilidades, destacando entre estas habilidades conceptos como comunicación, generación de ideas, aprendizaje rápido, creación de grupos, resolución innovadora de problemas y toma de decisiones.

De esta forma la sección correspondiente a la evaluación de actitudes y aptitudes en liderazgo tomó los siguientes temas y evaluó su nivel de desarrollo de forma cuantitativa en una escala del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja.

Aptitudes

Oratoria y expresión: Es la aplicación de recursos literarios y comunicativos, tanto verbales como no verbales, con propósito persuasivo.

Comunicación interpersonal y conciencia de grupo: Reconocimiento del ser y de este mismo dentro de un grupo y de la existencia de diferentes formas de interpretar, accionar y generar una comunicación abierta y honesta incorporando el respeto mutuo entre los participantes.

Creatividad: alude a la realización de elementos y generación de sentido mediante creación, visión e innovación.

Trabajo bajo presión: se refiere a la capacidad de accionar bajo entornos especialmente complejos, poco predecibles, difíciles de interpretar y controlar.

Planeación y gestión de recursos: elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida realizando un uso eficaz de los recursos disponibles.

Actitudes

Inteligencia emocional: se define Inteligencia Emocional como la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros.

Trabajo en equipo: incluye el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo.

Disposición al cambio: es el ánimo de adecuar algo para convertirlo o mudarlo en otra cosa para el cumplimiento de un fin.

Responsabilidad social: alude a los comportamientos relativos al ejercicio de una vida con un sentido solidario que atienda y satisfaga en forma directa las carencias y necesidades de los otros.

Resolución de conflictos: es la forma como las personas manejan las diferencias que los afectan y como desarrollan alternativas que permitan admitir y asumir decisiones que lleven al fin del conflicto.

La tercera sección del instrumento busca evaluar si las actitudes y aptitudes previamente evaluadas han sido útiles para los asistentes y qué usos le han dado a los mismos. Las siguientes son las preguntas que están en esta sección.

¿En cuál de los siguientes contextos ha utilizado las aptitudes y actitudes aprendidas durante el campamento? **Entorno personal Aspecto familiar, Círculo social, Desarrollo académico, Ámbito profesional.**

Luego del campamento, ¿ha participado en algún movimiento ciudadano, iniciativa social, emprendimiento o grupo estudiantil? **Si o no**

En caso de que su respuesta en la pregunta anterior haya sido positiva, indique a continuación en cuál grupo o iniciativa ha participado.

En caso de que su respuesta en la pregunta anterior haya sido positiva, indique si esta se realizó en la universidad. **Si o no**

Grupo focal

Como complemento y para recabar la información de carácter cualitativo se usará el recurso de grupo focal por muestreo no probabilístico por conveniencia. (Powell & H, 1996) Define un grupo focal como un grupo de personas que han sido seleccionadas e invitadas por un equipo investigador con el propósito de discutir y comentar, desde su perspectiva y experiencias el tópico o tema propuesto por el investigador. (Morgan, 1997) Menciona que puede ser considerado como un tipo de entrevista grupal, ya que en este modelo, se realiza entrevista a un grupo de personas simultáneamente, aun así va más allá de la entrevista puesto que el grupo focal se centra en el análisis de la interacción de los participantes dentro del grupo y sus reacciones ante el tema propuesto por el investigador.

Equipo evaluador.

Un equipo que realizó el estudio de los grupos focales estaba compuesto por un moderador y un anotador. Las funciones que les fueron otorgadas se basaron en las metodologías de grupos focales de la (Oficina de Planificación, administración de servicios de salud mental y contra la

adicción, 2015) quienes asignaron las siguientes funciones a los equipos evaluadores a continuación se enumeran dichas funciones:

Moderador

Introducir el tema de discusión y dirigir la dinámica de los grupos focales, Propiciar la participación de todos, En el caso de que los participantes se dispersaran o expresaran situaciones fuera de la temática, orientarlos hacia la temática principal, Generar el control y respeto del grupo en un ambiente de confianza y respeto, Evitar confrontaciones entre los integrantes del grupo, No emitir juicios referentes a las diferentes perspectivas y opiniones de los participantes, Evaluar las observaciones del anotador y realizar la redacción del informe, conforme a su experiencia con los grupos focales.

Anotador.

Asistir en la coordinación de los grupos y en la generación de un ambiente de confianza y respeto, Observar las interacciones entre los miembros del grupo focal y su relación con las respuestas proporcionadas por los miembros del grupo, Tomar notas siguiendo el orden de las preguntas realizadas por el moderador, Asistir en la interpretación de las preguntas realizadas durante la actividad.

Protocolo para la realización del grupo focal.

Durante la realización de los grupos focales se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. los miembros del equipo evaluador dieron la bienvenida a los participantes y se les ofreció un chocolate para generar un ambiente de confianza.
2. Antes de comenzar con el grupo focal, el moderador presentó a los participantes el propósito del estudio y explicó las reglas de participación.
3. El moderador comenzó con la sesión de preguntas y la discusión. Generando un ambiente de confianza y respeto se dirige la discusión para que esta tienda a ser informal.
4. El anotador simultáneamente observó las interacciones entre los miembros del grupo y la relación entre las preguntas y respuestas de los mismos, tomando las anotaciones pertinentes de dichas observaciones.

5. Durante la entrevista se ofreció un pequeño pasa bocas para incentivar el ambiente informal de los participantes.

6. Al concluir la actividad se agradeció a los participantes por su disposición en la entrevista y se les obsequió un detalle por su participación.

Instrumento de la fase cualitativa.

Los grupos focales se realizaron utilizando como guía dos preguntas abiertas que se aplicaron a cada una de las doce principales actividades del campamento y otras dos preguntas con relación a una segunda parte de los campamentos, las dos preguntas que se realizaron sobre cada actividad fueron las siguientes

1. ¿Qué recuerda sobre la actividad?
2. ¿Qué competencias, habilidades o aprendizajes considera que desarrolló durante la actividad?

Las doce actividades fueron escogidas por ser las de mayor duración y contenido del campamento. A continuación se presentan las 12 actividades principales y se describen brevemente.

Máscaras: durante la actividad se propone una reflexión en torno al uso de máscaras o el cómo se muestran las personas en sus relaciones del día a día y como estas no le permiten al ser humano, ser auténticos.

Reuniones grupales: esta actividad se realiza al final de cada día de campamento y procura realizar una retroalimentación del día desde la perspectiva de los asistentes de tal forma que entre ellos, y con la guía del GAP (grupo de apoyo), puedan afianzar los aprendizajes del día.

Sentidos: esta actividad genera un ambiente en el cual se estimulan los sentidos de la persona a la vez que se induce en una reflexión sobre el valor de las experiencias; de esta forma los asistentes pueden apreciar mejor cómo perciben su realidad.

Story telling: En esta actividad los asistentes realizan una retrospectiva sobre su vida y también hacen una proyección de cómo se ven en el futuro.

Auto confrontación: Durante esta actividad los asistentes son inmersos en una reflexión de auto confrontación en la cual, simbólicamente, enfrentan aquellas situaciones que ellos consideran les generan dolor e ira.

Conexión cartas: En esta actividad se genera una reflexión sobre los lazos afectivos y las relaciones interpersonales; la actividad es complementada con un mensaje de los seres cercanos a los asistentes.

Simbología: durante esta actividad los asistentes crean una serie de elementos que caractericen a los equipos de trabajo en los que se están reunidos.

Bases: esta actividad esta sub dividida en una serie de pruebas físicas y mentales inmersas en la competición directa de los equipos.

Caminata: durante la actividad los asistentes realizan un desplazamiento por zonas o lugares que reflejan la esencia de Colombia y una vez en el destino, realizan una reflexión sobre el compromiso.

Roles: en esta actividad los asistentes deben encontrar la resolución a un conflicto en el cual algunos de ellos deberán tomar y asumir algunos roles basados en las acciones de ellos en el campamento.

Design thinking: en esta actividad los asistentes mediante una inmersión en los problemas de la comunidad recopilan información primaria para posteriormente idear soluciones a estas problemáticas.

Las 2 preguntas abiertas que se aplicaron al final están relacionadas con la posibilidad de campamentos futuros. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Asistiría a un segundo campamento que dé continuidad al campamento de liderazgo y gestión del cambio ETO?

2. ¿Qué temáticas le gustaría que fueran presentadas en un campamento que diera continuidad al campamento de liderazgo y gestión del cambio ETO en una segunda versión?

Hallazgos y resultados

Una vez finalizada la fase de aplicación de los instrumentos se procedió a la sistematización de la información. A continuación se presentan los resultados de dichos instrumentos:

Hallazgos y resultados de la encuesta

Tras la aplicación de la encuesta a una muestra de 92 de los asistentes a los diferentes campamentos realizados desde el 2016 II, de ellos el 60,9% eran mujeres y 39,1% restante eran hombres. Los participantes se encontraban en un grupo etario de 17 a 34 años estando la mayoría de ellos entre los 18 y 22 años. Es de destacar, también, que los encuestados pertenecían a 14 programas de pregrado; concretamente de los programas de Administración de empresas, Administración de empresas agropecuarias, Contaduría, Cultura física y deporte, Derecho, Estadística, Ingeniería ambiental, Ingeniería civil, Ingeniería electrónica, Ingeniería industrial, Ingeniería de telecomunicaciones, Negocios internacionales, Psicología, Sociología, de las sedes de la universidad Santo Tomás en sus sedes y seccionales de las ciudades Villavicencio, Bogotá, Tunja y de la vicerrectoría de la universidad abierta y a distancia VUAD; como resultado se obtuvieron los siguientes datos con respecto al desarrollo de aptitudes y actitudes en liderazgo (tablas 1 y 2). Dado el carácter cuantitativo de la encuesta los resultados de la misma serán expresados según el porcentaje de respuestas a las preguntas.

Tabla 1 Desarrollo personal de aptitudes en liderazgo

Desarrollo de aptitudes en liderazgo	Evaluación de desarrollo				
	1	2	3	4	5
Desarrollo de aptitudes para trabajar bajo presión y en respuesta a la incertidumbre.	0,00%	1,10 %	5,40 %	27,20%	66,30 %
Desarrollo de aptitudes en comunicación interpersonal y conciencia de grupo.	0,00%	2,20 %	4,30 %	31,50%	62%
Desarrollo de aptitudes en planeación y gestión de recursos.	0,00%	3,30 %	4,30 %	34,80%	57,60 %
Desarrollo de aptitudes en creatividad.	0,00%	1,10 %	3,30 %	39,10%	56,50 %
Desarrollo de aptitudes en oratoria y expresión.	0,00%	2,20 %	9,80 %	38%	50%

NOTA: la evaluación midió el grado de aprendizaje y desarrollo de aptitudes en liderazgo. Los asistentes encuestados valoraron en escala numérica en la que el 5 era el grado máximo de aprendizaje y desarrollo de aptitudes en liderazgo y 1 el grado más mínimo (Ramírez, 2018)

Tabla 2 Desarrollo personal de actitudes en liderazgo

Desarrollo de actitudes en liderazgo	Evaluación de desarrollo				
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	0,00	1,10	0,00	19,60	79,30
	%	%	%	%	%
Disposición al cambio	0,00	0,00	2,20	19,60	78,30
	%	%	%	%	%
Responsabilidad social	0,00	0,00	5,40	20,70	73,90
	%	%	%	%	%
Resolución de conflictos	0,00	0,00	5,40		57,60
	%	%	%	37%	%
Inteligencia emocional - Introspección - Desarrollo personal.	0,00	1,10	5,40		56,50
	%	%	%	37%	%

NOTA: la evaluación midió el grado de aprendizaje y desarrollo de actitudes en liderazgo. Los asistentes encuestados valoraron en escala numérica en la que el 5 era el grado máximo de aprendizaje y desarrollo de actitudes en liderazgo y 1 el grado más mínimo (Ramírez, 2018).

Con respecto a la tercera sección de la encuesta los participantes contestaron en que ámbitos han utilizado las actitudes y aptitudes aprendidas y desarrolladas durante el campamento destacando especialmente los relacionados en la figura 1.

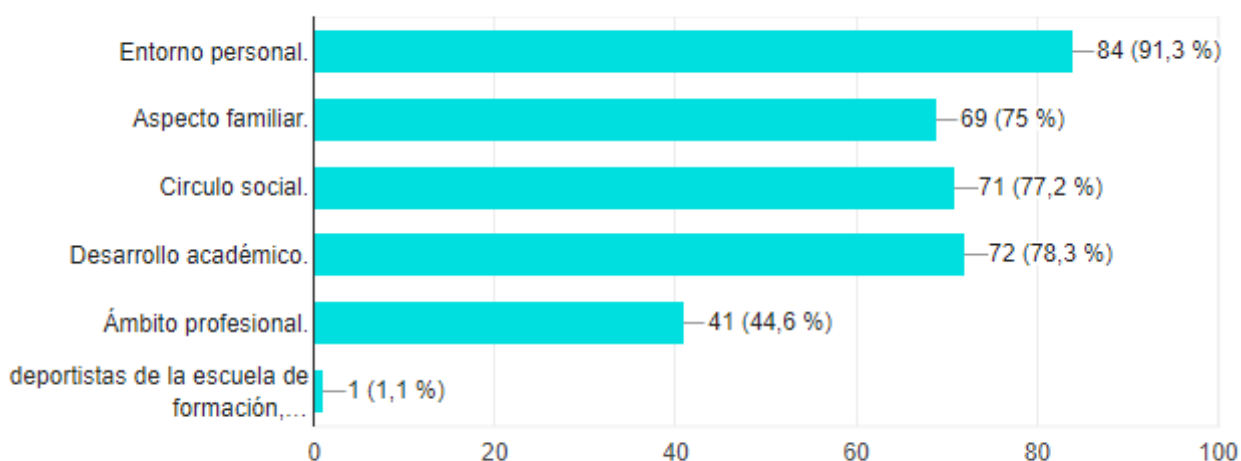


Figura 1 Contextos en los cuales los asistentes al campamento ETO han utilizado las aptitudes y actitudes aprendidas y desarrolladas. (Ramirez, 2018)

Se encontró además que participación de los asistentes al campamento ETO en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles después del campamento es de casi el 60%, ver figura 2.

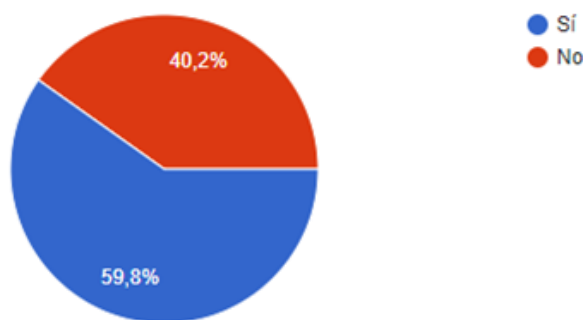


Figura 2 Porcentaje de asistentes al campamento ETO que después del campamento participaron en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles de los asistentes del campamento ETO (Ramirez, 2018)

La participación en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles de los asistentes del campamento ETO está distribuida de la siguiente forma.

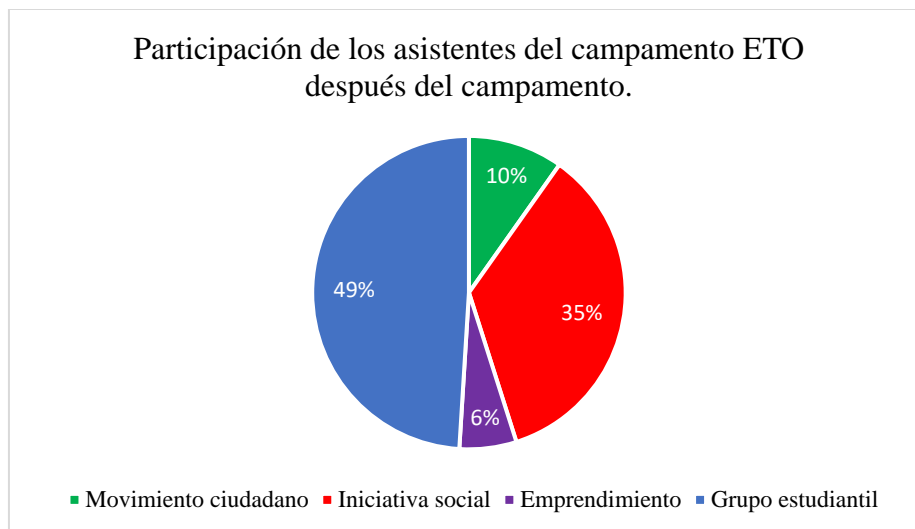


Figura 3 Participación en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles de los asistentes del campamento ETO después del campamento. (Ramirez, 2018)

De este 59,8% por ciento de participantes que después del campamento se vincularon con movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles el 63,8% de estos proyectos están involucrados con la universidad Santo Tomás, según lo demuestra la figura 4.

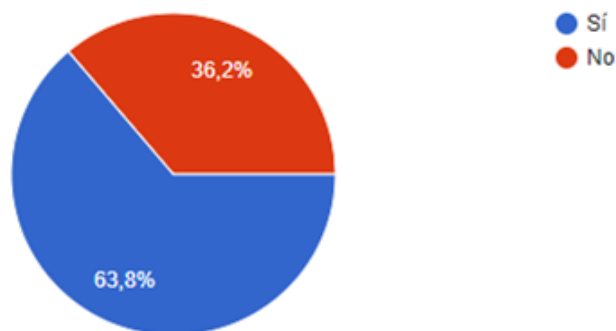


Figura 4 Participación de los asistentes del campamento ETO en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles que se vinculan con la universidad Santo Tomás. (Ramirez, 2018)

Hallazgos y resultados de los grupos focales

Se realizaron dos grupos focales. Los grupos estuvieron compuestos por asistentes a los campamentos que fueron escogidos por muestreo no probabilístico por conveniencia; el primer grupo focal contó con la asistencia de 8 participantes y el segundo contó con 5 participantes. Cabe destacar que los participantes en el grupo focal asistieron a los diferentes campamentos realizados.

En cada sesión de los grupos focales el moderador realizó dos preguntas por cada una de las doce actividades principales. Las respuestas fueron recopiladas en torno a cuáles fueron los términos más utilizados por los participantes, para facilitar la sistematización de las respuestas estas son presentadas en la tabla 3.

Tabla 3 Resultados del grupo focal

Actividad	Competencias, Conceptos, Tematicas o Aprendizajes desarrollados durante las actividades			
Máscaras	Empatía	Reconocimiento de emociones	Compromiso	Auto reconocimiento
Reunión GAP	Retroalimentación	Empatía	Escucha activa	Trabajo en equipo
Oratoria	Expresión	Seguridad	Crecimiento personal	Confianza
Sentidos	Percepción	Valoración	Apreciación	Reflexión
Story telling	Valoración	Reconocimiento personal	Conciencia	Sensibilidad
Auto confrontación	Empatía	Catarsis	Desahogo	Valoración
Conexión cartas	Motivación	Apoyo	Colaboración	Emoción
Simbología	Creación de identidad	de Creatividad	Trabajo en equipo	Recursividad
Bases	Trabajo en equipo	Liderazgo	Trabajo bajo presión	Competencia
Caminata	Creación de sentido	Motivación	Identidad	Valoración

Juego de roles	Trabajo bajo presión	Empatía	Resolución de conflictos	Liderazgo
Design thinking	Percepción	Empatía	Creatividad	visión

NOTA: Competencias, Conceptos, Temáticas o Aprendizajes desarrollados durante las actividades de campamento según los miembros del grupo focal, la información fue seleccionada de acuerdo a las competencias, conceptos, temáticas y aprendizajes más manifestado (Ramirez, 2018).

Las 2 preguntas abiertas que se aplicaron como complemento y que estaban relacionadas con la posibilidad de campamentos futuros. La primera de estas preguntas hacía referencia a si ante la posibilidad de la existencia de un segundo campamento que dé continuidad al campamento de liderazgo y gestión del cambio ETO estos asistirían, a esta pregunta el **100%** de los miembros de los dos grupos focales afirmaron que asistirían a un campamento con dichas características y ante la segunda pregunta de este tipo la cual preguntaba en que temáticas le gustaría contar en un campamento que diera continuidad al campamento ETO, los asistentes respondieron que tienen un alto interés en el desarrollo de temáticas de trabajo en equipo y trabajo bajo presión.

Análisis de resultados

Una vez terminada la etapa de recolección y de información proveniente de fuentes primarias y secundarias se procedió a realizar un análisis de esta información. Para realizar dicho análisis se decidió realizar una revisión de los resultados del desarrollo de cada una de las diferentes actitudes y aptitudes evaluadas en los instrumentos; posteriormente estos resultados fueron relacionados con las actividades que fueron evaluadas en el grupo focal. Para justificar estas relaciones se propondrá un análisis que aborde íntegramente el enfoque dado por las teorías y conceptos soportados por los autores y que ya fueron presentadas en el marco de referencia.

Análisis de aptitudes en liderazgo

Aptitudes en oratoria y expresión

Esta aptitud es la capacidad de aplicar recursos literarios y comunicativos, tanto verbales como no verbales, con propósito persuasivo. 50% de los encuestados valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 38% considera que la desarrollaron en alto grado; con respecto al grupo focal los participantes relataron aprendizajes en temáticas que están inmersas en el concepto de aptitudes en oratoria y expresión; tales temáticas son: expresión, escucha activa, seguridad y reconocimiento personal. Estas temáticas están relacionadas con el desarrollo de esta aptitud según lo manifiestan, en primer lugar, (Sanchez M. , 2014), quien establece que el concepto de oratoria se aplica a todos los procesos literarios que se plantean con propósito persuasivo, además de (Cassany, 2000), para quien la oratoria también implica el desarrollo de la capacidad de escucha para comprender e interpretar lo que dicen los demás. De acuerdo con los miembros del grupo focal estas temáticas fueron desarrolladas en las actividades denominadas oratoria, reunión GAP, story telling y juego de roles.

Aptitudes en comunicación interpersonal y conciencia de grupo

Esta aptitud es entendida como el reconocimiento del ser y de este mismo dentro de un grupo y de la existencia de diferentes formas de interpretar, accionar y generar una comunicación abierta y honesta incorporando el respeto mutuo entre los participantes. 62% de los encuestados valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 31% considera que la desarrollaron en alto grado. Con respecto al grupo focal los participantes relataron aprendizajes en temáticas que están

inmersas en el concepto de aptitudes en comunicación interpersonal y conciencia de grupo; dichas temáticas son: empatía, auto reconocimiento, escucha activa, valoración, reconocimiento de emociones, colaboración, apoyo y resolución de conflictos. Estas temáticas están relacionadas con el desarrollo de esta aptitud según lo manifiesta, (Hernández, 2014) quien afirma que la comunicación y el reconocimiento de los demás están íntimamente relacionadas y que, en conjunción, hacen principalmente que la comunicación sea abierta y honesta incorporando respeto y claridad mutua entre los participantes; por su parte (Granados, Martínez, Riatiaga, & Vergara Lopez, 2015) proponen un estilo de comunicación útil y funcional para el reconocimiento y validación de los derechos propios y comunitarios, resolución de conflictos y de la misma forma afirman que favorecerá el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con los miembros del grupo focal estas temáticas fueron desarrolladas en las actividades denominadas: máscaras, reunión GAP, conexión cartas, bases y juego de roles.

Aptitudes en creatividad

Esta aptitud alude a la realización de elementos y generación de sentido mediante creación, visión e innovación; 56% de los encuestados valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 39% considera que la desarrollaron en alto grado. Con respecto al grupo focal los participantes relataron aprendizajes en temáticas que están inmersas en el concepto de aptitudes en creatividad. Estas temáticas nombradas son: apreciación, creación de identidad, recursividad, visión e incluso aludieron directamente al término creatividad. (Carrera, 2010) define el rol de un líder creador como el líder seguro de sí mismo, enfocado en los objetivos, original y generador de sentido. Así mismo (Díaz Carrera, 1994) describió los rasgos de un líder creativo, describiéndolo como abierto, con visión, innovador y generador de sinergias. Como complemento, los miembros del grupo focal identificaron el desarrollo y aprendizaje de temáticas afines a esta aptitud en las actividades denominadas: sentidos, design thinking y simbología.

Aptitudes de trabajo bajo presión

Esta aptitud se refiere a la capacidad de accionar bajo entornos especialmente complejos, poco predecibles, difíciles de interpretar y controlar. 66% de los encuestados valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 27% considera que la desarrollaron en alto grado. Durante el grupo focal informaron sobre el desarrollo de determinados conceptos los cuales están inmersos en la aptitud de trabajo bajo presión; dichas temáticas mencionadas en el grupo focal

fueron: resolución de conflictos, competencia, creación de sentido, confianza y el propio trabajo bajo presión. Estos conceptos están inmersos y relacionados con esta aptitud de acuerdo con (Fullan, 2006) quien considera que para el desarrollo de esta aptitud es necesaria la existencia de aprendizajes constantes en todos los niveles sociales y personales. Todo esto enmarcado en lo que (Aziz, 2018) denomina como entornos especialmente complejos, poco predecibles, difíciles de interpretar y controlar, como los conflictos y la competencia. Dichos entornos, además, generan que cada vez más líderes tomen acciones diarias para crear capacidades basadas en la confianza y la seguridad en sí mismos y en respuestas pertinentes para afrontar contextos dinámicos y complejos. Estas capacidades se basan en la confianza; al realizar un análisis de las actividades en las cuales se desempeñaron estos conceptos se encontró que los miembros del grupo focal los relacionaron con las actividades denominadas: oratoria, simbología, bases, caminata y juego de roles.

Aptitudes en planeación y gestión de recursos

Esta aptitud se refiere a elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida realizando un uso eficaz de los recursos disponibles, en la encuesta el 57% de los participantes valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 34% considera que la desarrollaron en alto grado. Por su parte durante la realización del grupo focal se observaron diversos conceptos que están relacionados con el desarrollo de dicha habilidad, los conceptos relacionados son los siguientes: recursividad, trabajo en equipo, creatividad, visión, resolución de conflictos y trabajo bajo presión, la relación de estos conceptos se infiere según los aportes de (Chiavenato, 1998) señala que la planeación determina con anterioridad cuáles son los objetivos que propuestos y qué cuales son los pasos para lograrlos. En el proceso de planeación también es de gran importancia que esta creación de pasos a seguir cuenten con un contexto pertinente en el cual se tengan en cuenta los recursos a disposición, el desarrollo de estas temáticas afines con la planeación fueron relacionados por los miembros del grupo focal en las actividades denominadas reunión GAP, simbología, bases, juego de roles y design thinking.

Análisis de actitudes en liderazgo

Actitud en inteligencia emocional

Esta actitud alude a la capacidad para reconocer los sentimientos propios y los de los demás, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros. En la encuesta un 56% de los participantes valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 37% considera que la desarrollaron en alto grado. A su vez en el grupo focal los participantes relataron aprendizajes en temáticas que están inmersas en el concepto de actitudes en inteligencia emocional; estas temáticas son: empatía, reconocimiento de emociones, auto reconocimiento, escucha activa, percepción, reflexión, apreciación, valoración, motivación, apoyo, colaboración, desahogo, sensibilidad y resolución de conflictos. La relación de estas temáticas con la inteligencia emocional es sustentada en lo dicho por (Goleman, 1995), quien dice que la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gestionarlos al trabajar con otros. Por su parte (Carrion, 2001) sostiene que la Inteligencia Emocional considera el dominio de las emociones, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros; como complemento los miembros del grupo focal identificaron que el desarrollo y aprendizaje de estas temáticas ocurrió en las actividades denominadas: máscaras, reunión GAP, sentidos, story telling, auto, confrontación, caminata, juego de roles y design thinking.

Actitud de trabajo en equipo

Incluye el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo. En la encuesta un 79% de los participantes valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 19% considera que la desarrollaron en alto grado. Por otra parte en el desarrollo del grupo focal los participantes manifestaron aprendizajes en diversas temáticas relacionadas con la actitud de trabajo en equipo; dichas temáticas son las siguientes: escucha activa, empatía, motivación, apoyo, colaboración, liderazgo, visión e inclusive se manifestó expresamente el desarrollo de la actitud de trabajo en equipo, según lo propuesto por (Hackman, 1987) quien dice que el trabajo en equipo se desarrolla dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos como la empatía, motivación y apoyo, y de comportamiento como la escucha activa y el liderazgo, aspectos que se dan como resultado de interacción entre los miembros del equipo. Por otra parte (Echeverroa, Sarasola, & Blazquez, 1996) consideran que no es sólo saber que para trabajar en equipo, tiene que haber cooperación entre compañeros; además se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser. Según el grupo focal dichas temáticas fueron desarrolladas en las actividades denominadas:

máscaras, reunión GAP, conexión cartas, simbología, bases, caminata, juego de roles y design thinking.

Actitud de Disposición al cambio

Disposición al cambio es el ánimo de adecuar algo para convertirlo o mudarlo en otra cosa para el cumplimiento de un fin. En la encuesta 78% de los participantes valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 19% considera que la desarrollaron en alto grado, a su vez los miembros del grupo focal manifestaron el desarrollo de temáticas afines con el concepto de disposición al cambio, como las siguientes: reconocimiento de emociones, auto reconocimiento, reflexión, apreciación, percepción, reconocimiento personal, creación de identidad, creación de sentido, identidad, visión y compromiso. La relación de estas temáticas con esta actitud se puede relacionar mediante las afirmaciones de (Acosta, 2004) quien dice que la disposición al cambio se entiende como un conjunto de transformaciones que se producen por factores tanto internos como externos a las organizaciones que en la mayoría de ocasiones buscan incrementar la efectividad de las mismas; además, de acuerdo con (McWhirter, Florenzano, & Soubllette, 2002), se puede intuir que las acciones tomadas como un cambio real son el mejor camino para que suceda un verdadero cambio, para ello deben ocurrir modificaciones no sólo en las acciones, sino también en el nivel de conciencia, emociones, autoimagen, pensamiento, y así sucesivamente. Además las temáticas mencionadas anteriormente fueron relacionadas con las actividades denominadas: máscaras, sentidos, story telling, simbología, caminata y design thinking

Actitud en responsabilidad social

La responsabilidad social alude a los comportamientos relativos al ejercicio de una vida con un sentido solidario que atienda y satisfaga en forma directa las carencias y necesidades de los otros. En la encuesta 73% de los participantes valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 20% considera que la desarrollaron en alto grado. Durante el desarrollo del grupo focal los participantes mencionaron algunos conceptos relacionados e inmersos dentro de las actitudes de responsabilidad social; tales conceptos son los siguientes: compromiso, conciencia, sensibilidad, colaboración, creación de sentido, percepción y visión. Se puede realizar una relación de estos conceptos con los postulados de (Berman, 1997), quien establece que: sobre la responsabilidad social la cual propone como un compromiso personal y de motivación intrínseca orientada al servicio a los demás, que consta de tres dimensiones necesarias para comprometerse con otros: la

primera es entender la pertenencia de una persona a una red social más amplia que influencia en el desarrollo personal; la segunda dimensión es mantener relaciones interpersonales basadas en valores, ética, justicia y de preocupación por los otros; y la última dimensión propuesta por Berman es la actuación con integridad, consistentemente con los propios valores, generando una inversión personal en el bienestar propio, de otros y del planeta. Los miembros del grupo focal también relacionaron el desarrollo de estos conceptos con las actividades denominadas máscaras, story telling conexión cartas, caminata y design thinking.

Actitud en resolución de conflictos

Esta actitud se refiere a la forma como las personas manejan las diferencias que los afectan y cómo desarrollan alternativas que permitan admitir y asumir decisiones que lleven al fin del conflicto. En la encuesta 57% de los participantes valoraron que desarrollaron al máximo esta actitud y otro 37% considera que la desarrollaron en alto grado. Con respecto al grupo focal los participantes relataron aprendizajes en temáticas que están inmersas en el concepto de actitudes en resolución de conflictos, como lo son; expresión, confianza, catarsis, creatividad, trabajo bajo presión, creatividad e inclusive realizaron mención directa del concepto de resolución de conflictos. La relación de estas temáticas con la resolución de conflictos está dada según lo dicho por (Fuquen, 2003), quien propone que la resolución de conflictos debe enfocarse a desarrollar una serie de estrategias que permitan que en conjunto con los diferentes actores del conflicto logren admitir y asumir decisiones que lleven al fin. Dichas estrategias pueden ser de carácter intrapersonal como la catarsis o pueden ser metodológicas como la resolución creativa de los conflictos. El desarrollo de estas temáticas fue relacionadas por los miembros del grupo focal con las actividades denominadas: oratoria, auto confrontación, simbología, bases, juego de roles y design thinking.

Conclusiones

El desarrollo y aprendizaje de actitudes y aptitudes en liderazgo de los asistentes a los campamentos ETO 2016 II – 2018 I. En el caso de las Actitudes en liderazgo fue óptimo, ya que más del 93,5% de los asistentes evaluaron como máximo o alto el desarrollo de actitudes en inteligencia emocional, trabajo en equipo, disposición al cambio, responsabilidad social y resolución de conflictos, con respecto a al desarrollo y aprendizaje de las aptitudes de estas también tuvieron una óptima valoración, más del 88 % de los asistentes evaluaron como máximo o alto el desarrollo de aptitudes en oratoria y expresión, comunicación interpersonal y conciencia de grupo, creatividad, trabajo bajo presión y planeación.

Con respecto a las actividades llevadas a cabo durante el campamento estas fueron claves en el desarrollo de las actitudes y aptitudes en liderazgo los aprendizajes que más fueron relacionados según los miembros del grupo focal fueron; empatía, trabajo en equipo, valoración, motivación, percepción, trabajo bajo presión, creatividad y reconocimiento personal.

Las actitudes y aptitudes en liderazgo han sido utilizadas por 91,3% de los asistentes en su vida personal y otro 78,3% lo han utilizado en su desarrollo académico esto demuestra el alto grado de impacto del desarrollo de estas actitudes y aptitudes en la vida de los asistentes

Por otra parte el 59,8% de los asistentes ha estado involucrado en movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles y en el 63,8% de estos proyectos está involucrada la universidad Santo Tomás.

Dado el carácter subjetivo del grupo focal al basarse en las diferentes perspectivas de los asistentes es complejo determinar la apropiación o el grado de desarrollo de las actitudes y aptitudes mencionadas en la investigación, sin embargo la afirmación de todos los miembros de grupo focal, quienes afirmaron que asistirían a un campamento que diera continuidad a lo aprendido en el campamento, demuestra el grado de aprecio por el aprendizaje de los campamentos y como este está asociado de forma positiva con el desarrollo personal.

El desarrollo de las ya mencionadas actitudes y aptitudes en liderazgo son de gran ayuda para los asistentes en el campamento, el alto nivel de desarrollo de competencias y temáticas tan amplias como las identificadas en la realización del grupo focal muestran que la interrelación de conceptos

mediante las actividades y metodologías permiten crear una serie de experiencias que desembocan en el fortalecimiento del ser como persona y miembro de una sociedad.

Es la sumatoria de estas experiencias las que realmente crean el círculo de aprendizaje y apropiación de los conocimientos representados por medio de aptitudes y reflejado en las actitudes, además este factor experiencial es más gratificante y difícil de olvidar. Lo que convierte al campamento en una experiencia enriquecedora que perdurara en el tiempo y estará asociada positivamente con el desarrollo personal.

Los resultados obtenidos del grupo focal y la encuesta demuestran lo que (Carrera, 2010) propone en su modelo IDEC de liderazgo creativo sobre las actitudes en liderazgo, manifestando que dichas actitudes son importantes para el establecimiento de las relaciones de influencia dentro del liderazgo, a su vez los resultados también mantiene coherencia con lo afirmado por (Estrada, 2006) quien sobre las aptitudes en liderazgo las define como la capacidad física e intelectual y la buena disposición que una persona tenga para ejercer o desempeñar una actividad.

El compendio de actitudes y aptitudes desarrolladas generan lo que (Daft, 2006) definió como liderazgo, es decir gracias a estos aprendizajes se facilita la creación de relaciones de influencia entre los líderes y las personas a su alrededor.

Los resultados encontrados en la investigación comprueban el cumplimiento de los objetivos del campamento en liderazgo y gestión del cambio e identifican parte del impacto generado por sus asistentes.

Referencias

- Acosta, C. (2004). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- ALFA Tuning. (s.f.). Obtenido de <http://media.utp.edu.co/medicina/archivos/linksinternacional/documento4sintesisproyecto tuningamericalatina20112013.pdf>
- Anger-Egg, E. (1995). *Diccionario del trabajo social*. Lumen. . Buenos Aires.
- Aziz, C. (2018). *Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar*. Obtenido de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/07/NT3_L6_C.A._Gestion-del-cambio-creencias-y-teoria-de-la-accion_17-07-18.pdf
- Barbato, M. (1999). *El juego es algo serio. Juego, aprendizaje y creatividad*. Santiago: Pontificia universitaria católica de Chile.
- Berman. (1997).) *Children's social consciousness and the development of social responsibility*. New York. New York : New York state University Press.
- Bonilla, G. (1998). . *Conflicto y justicia: Programa de Educación para la Democracia*. . Bogotá: Instituto para el desarrollo de la democracia Luis Carlos Galan .
- Borgnakker, K. (2004). *Ethnographic studies and analisis of a recurrent theme: Learning by Doing*. Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/eerj.2004.3.3.2>
- Cannon.Bowers, Tannenbaum, S., & Salas, E. (1995). *Defining team competencias and establishing team training requirements*. Obtenido de [http://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=697696](http://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=697696)
- Carrera, D. (2010). *El lider como generador del sentido*. Revista internacional de pensamiento político.

- Carrion, S. (2001). *Inteligencia Emocional con PNL. Guía práctica para conseguir: Salud, Inteligencia, y bienestar Emocional*. Madrid, España: EDAF.
- Casadiego, J., Martínez, C., Riatiga, A., & Vergara, E. (15 de Octubre de 2015). UNAD. Obtenido de UNAD: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=%2Fbitstream%2F10596%2F3785%2F7%2F39048907+.pdf>
- Cassany. (2000). *enseñar lengua*. Barcelona.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. . Colombia: McGraw-Hill Interamericana s.a.
- City, E., Elmore, R., Fiarman, S., & Teitel, L. (2009).). *Instructional rounds in education. A network approach in improving teaching and learning*.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (2004).). *La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma.
- Daft. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Davis keith, N. j. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Delgado, A. (2005). *Competencias y diseño de la evaluación continua y final en el espacio europeo de educación superior*. Madrid.
- Deneve, K., & Heppner, M. (1997). *Role play simulations: The assessment of an active learning technique and comparisons with traditional lectures*. Innovative higher education.
- Díaz Carrera, C. (1994). *Aprendíz, maestro, líder. Cooperar para un nuevo liderazgo*.
- Dixon, N. (1971). *la Psicología de la incompetencia militar*. Barcelona: Anagrama.
- Echeverroa, B., Sarasola, L., & Blazquez, B. (1996). *Orientació professional*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277227326_Competicencia_de_trabajo_en_equipo_definicion_y_categorizacion
- Estrada, S. (2006). *Modelo de liderazgo en organizaciones*. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica, Vol 12.

Fullan, M. (2006). *Change theory. A force for school improvement*. Obtenido de <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072630.pdf>

Fuquen, M. (2003). *Resolución de Conflictos*.

García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Bantam Books.

Gómez, J., & Simón, F. (9 de Septiembre de 2016). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf

Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*.

Granados, C., Martínez, J., Riatiaga, C., & Vergara Lopez, E. (15 de Octubre de 2015). <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=%2Fbitstream%2F10596%2F3785%2F7%2F39048907+.pdf>. Obtenido de <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=%2Fbitstream%2F10596%2F3785%2F7%2F39048907+.pdf>: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=%2Fbitstream%2F10596%2F3785%2F7%2F39048907+.pdf>

Hackman, J. (1987). *The design of work teams In: J.W. Lorsch*. Obtenido de <https://scholar.harvard.edu/rhackman/publications/design-work-teams>

Hernández, R. (15 de Septiembre de 2014). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12780/1/LA%20COMUNICACI%C3%93N%20ASERTIVA%20UN%20CAMINO%20SEGURO%20HACIA%20EL%20C3%89XITO%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Jaramillo, A., & Salaguero, P. (2012). *Aplicaciones de programación neutolingüística y coaching ejecutivo para un plan de Human Performance Technology*. Quito, Ecuador: Universidad del Pacífico.

- Lupano, M., & Enríquez E, Z. E. (2012). *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación*.
- Macias, E., Enríquez, E., & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: Un diagnóstico y una crítica. *Revista internacional administración y finanzas*.
- McWhirter, P., Florenzano, U., & Soublette, L. (2002).). El Modelo transteorético y su aplicación al tratamiento de adolescentes con problemas de abuso de drogas. *Adolescencia latinoamericana Vol 2*.
- Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park.
- Navarro, G. (2006). *Comportamiento socialmente responsable*.
- Oficina de Planificación, administración de servicios de salud mental y contra la adicción. (2015). *Informe de resultados: Grupos focales a los participantes de los centros de metadona*. Puerto Rico: Assmca.
- Porter, K. (1999). *Learning by Doing: A case for interactive contextual learning environments*. Instruction delivery systems.
- Potter, K. (1999). Learning by Doing: a case for interactive contextual learning environments.
- Powell, R., & H, S. (1996). *Focus groups, international journal of quality in Health care*.
- Prochaska, J., & Norcross. (1992). *Changing for good*. William Morrow and Co.
- Ramirez, D. (2018). *Análisis de aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo de los asistentes a los campamentos ETO 2016-2, 2018-1*. Villavicencio.
- Real Academia de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* . Madrid.
- Ríos, J. (1993). *Como trabajar los contenidos procedimentales en el aula*. Colección MIE. Barcelona, España: GRAÓ.
- Rodríguez, G. (2011).). *Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza*. Educación y Educadores.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores, S.A de C.V.

Sanchez. (2006). *Hable en público técnicas, consejos y más*. Lima: Mirbet S.A.C.

Sanchez, M. (2014). *Oratoria para hablar bien y claro*. Lima, Perú. Lima: Mirbet S.A.C.

Schaap, A. (2005). *Learning political theory by role playing*. Politics Journal. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9256.2005.00228.x>

Smart, K., & Csapo, N. (2007). Learning by Doing: engaging students through learnercentered activities. *Business communication Quarterly*, 451, 457.

Universidad Santo Tomas . (2004). *ProYecto educactivo institucional*. Bogota.

Urzúa, R. (2001). *La responsabilidad social de las universidades: una guía para la discusión*. Santiago de Chile.

Zarate, R., & Matviuk, S. (s.f.). Liderazgo y Emprendimiento innovador en nuevas empresas de base Tecnología.