



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# BENEFICIOS DEL PROGRAMA PROSA EN EL DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL DE LOS ALUMNOS DEL COLEGIO SANTA MARGARITA DE LIMA

Rafael Del Río-Labarthe

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa

Del Río, R. (2015). *Beneficios del programa prosa en el desarrollo personal y social de los alumnos del Colegio Santa Margarita de Lima*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia](#)  
[Creative Commons Atribución-](#)  
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**RAFAEL DEL RÍO LABARTHE**

**BENEFICIOS DEL PROGRAMA PROSA EN EL  
DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL DE LOS  
ALUMNOS DEL COLEGIO SANTA MARGARITA  
DE LIMA**



**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN EN TEORÍAS Y PRÁCTICA EDUCATIVA**

**2015**

## APROBACIÓN

---

La tesis titulada Beneficios del programa prosa relacionados con el desarrollo personal y social de los alumnos del colegio Santa Margarita de Lima presentada por. Rafael del Río Labarthe, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén y defendida el.....de.....de 2015 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Informante

.....  
Secretario

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Tatiana

A mi hija Belén

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura

A mi asesora Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén

A los alumnos del Colegio Santa Margarita

Al Señor Edistio Cámere de la Torre Ugarte

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

	<u>Pág.</u>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	3
1.1. Caracterización de la problemática.	3
1.2. Problema de investigación.	3
1.3. Justificación de la investigación.	4
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivo general	5
1.5. Hipótesis de investigación	5
1.6 Antecedentes	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN:</b>	
<b>LIDERAZGO ESTUDIANTIL</b>	9
2.1. Desarrollo Personal y Social	9
2.2. Participación Estudiantil	11
2.2.1 Descripción del Programa Prosa	11
2. 3 Servicio del alumno mayor al menor a través del Programa Hermano Mayor (CAC) y sus beneficios	12
2.3.1 Integración	14
2.3.1.1 Empatía.	16
2.3.1.2 Confianza.	16
2.3.2.Liderazgo.	20
2.3.2.1Servicio.	28
2.3.2.2Motivación.	30
2.3.2.3 Habilidades sociales.	32

2.3.2.4 Toma de decisiones.	36
2.3.3. Comunicación	37
<b>CAPÍTULO III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	41
3.1. Tipo de investigación.	41
3.2. Sujetos de investigación.	41
3.3. Diseño de investigación	42
3.4. Variable y sub variable de investigación.	46
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	47
3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.	50
<b>CAPÍTULO IV : RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
4.1. Contexto y sujetos de investigación	53
4.1.1. Descripción del contexto de investigación.	53
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.	54
4.2 Presentación e interpretación de los resultados.	54
4.3 Presentación e interpretación de los resultados de la entrevista (CAC).	82
4.4 Análisis de los resultados de la investigación.	87
<b>CAPÍTULO V: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	103
5.1. Conclusiones	103
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	105
2. Webgrafía	
<b>ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	109
Anexo 1 : Encuesta de opinión acerca de los beneficios de prosa	111
Anexo 2 : Entrevista	116
Anexo 3 : Organigrama	117
Anexo 4 : Matriz de Consistencia	118

## **INTRODUCCIÓN**

El ejercicio del Liderazgo en una Institución Educativa debe proponerse en la medida que este tenga como objetivo alcanzar el ideal de una escuela de calidad y eficaz, a través de la promoción de las potencialidades de las personas integrantes de la comunidad educativa, el descubrimiento de sus talentos, la identificación con sus necesidades y proyectos, y la consecución de fines trascendentes que lleven a brindar un mejor servicio educativo. Por lo general se suele hablar del docente como el líder educacional quien tiene la función de seguir y acompañar a los alumnos. En esta investigación que lleva como título: “BENEFICIOS DEL PROGRAMA PROSA EN EL DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL DE LOS ALUMNOS DEL COLEGIO SANTA MARGARITADE LIMA se buscó analizar algunos beneficios que el alumno encuentra al ejercer su liderazgo en la escuela, a través del servicio al compañero menor mediante el programa PROSA (Promoviendo el servicio entre los alumnos). Este programa cuenta con dos medios: Hermano Mayor (CAC) y Dictado de clases a los menores (STSS), que nos permitió evaluar qué opinan los alumnos mayores respecto a ejercer su liderazgo en el colegio.

El programa de dictado de clases se denomina STSS (Students Teaching Students Service) y el programa del Hermano mayor CAC (Cross Aged Counselling).

En el Colegio Santa Margarita contamos con el área de Participación estudiantil, que es una sub dirección que promueve el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los alumnos. En esta investigación se centrará en el programa PROSA inserto en esta Sub dirección.

En el primer capítulo se verá cuál es la finalidad y justificación de la investigación, los objetivos y la hipótesis a comprobar. En el segundo capítulo se ha trabajado una revisión bibliográfica básica que delimita el marco teórico en el que se ha desarrollado dicha investigación. El tercer capítulo señala la metodología que se ha utilizado, menciona el tipo de investigación que representa, describe la muestra y los sujetos de la investigación, así como el instrumento y los procedimientos utilizados. En el cuarto capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron mediante el instrumento aplicado, se relacionan las subcategorías implicadas en la investigación y de la misma forma se analizan los resultados más relevantes que llevan a las conclusiones finales del trabajo que se encuentran en el quinto capítulo. En los anexos de adjunta el cuestionario aplicado a los alumnos menores que conformaron la muestra de la investigación.

Por ser una investigación novedosa, por tratarse del liderazgo ejercido por los alumnos en el colegio, se han revisado antecedentes importantes como el de estudios acerca del coaching y liderazgo. En conclusión el presente trabajo permite identificar cuáles son algunos de los beneficios que reconocen los alumnos líderes del Colegio Santa Margarita en el área social y en lo formativo.

El autor.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Caracterización de la problemática.**

Es un hecho que el proyecto Prosa fue concebido para afianzar la vocación de servicio de los alumnos mayores además de promover la participación estudiantil como medio para conseguir la integración entre alumnos al colegio y promover las habilidades de liderazgo. A propósito de esta actividad, los alumnos mayores desarrollan una serie de virtudes humanas que les sirven para su autorrealización personal y consolidan algunos gestos educativos básicos enseñados por sus maestros en su vida escolar. Estos logros no siempre se pueden medir en números ni evidenciar exteriormente ante todos como quisiéramos, por lo tanto esta investigación apunta a cualificar un área importante de la experiencia de Participación Estudiantil y particularmente en Prosa.

### **1.2. Problema de investigación**

¿Cuáles son los beneficios del programa Prosa, en los ámbitos personal y social en un grupo de alumnos líderes de 4to y 5to de secundaria del colegio “Santa Margarita”?

### 1.3. Justificación de la investigación

Esta investigación surge a partir de un desconocimiento del grado de satisfacción de este programa según la opinión de sus propios protagonistas. Informalmente se conocía que el programa Prosa daba buenos resultados y creaba expectativas interesantes entre los alumnos mayores y menores del Colegio, pero formalmente hablando no se había hecho ningún estudio científico para determinar los beneficios reales de este programa.

Mediante esta investigación se estuvo en condiciones de medir el grado de satisfacción de los alumnos líderes de esta actividad que apunta a favorecer la integración y participación estudiantil dentro de la comunidad del Colegio Santa Margarita.

De otro lado, hay que tener en cuenta que los alumnos mayores protagonistas de este programa ayudan a los menores a entender-con un lenguaje sencillo- cuestiones difíciles de comprender para ellos, acogiéndolos con el entusiasmo y ánimo propio de los jóvenes a través de las clases dictadas(STSS) y de las entrevistas realizadas en el Programa “Hermano mayor”(CAC).

Finalmente, es preciso destacar la oportunidad que tienen los alumnos mayores, a propósito de esta actividad, para compartir sus talentos con los alumnos menores tanto en el ámbito académico como en lo formativo. Suele suceder que los alumnos menores ven en los alumnos mayores, hermanos referentes en quienes confiar sus inquietudes, dificultades y metas a conseguir todo lo cual se facilita a través de la comunicación estrecha, efectiva y fluida que se entabla entre ellos. Simultáneamente, los alumnos mayores también se benefician de esta experiencia desarrollando sus habilidades comunicativas y recreando sus conocimientos y vivencias expresados a receptores de menor edad. Como señala García (2012, p.134) “No es posible educar hombres que sean malos ciudadanos y viceversa. Es un principio fundamental: no se puede fragmentar la acción educativa ya que quien la recibe es una unidad y como tal la recibirá”, tampoco es posible educar a un alumno centrándose exclusivamente en su rendimiento académico. El quehacer

educativo no se centra solo en la dimensión intelectual, debería considerarse también a las dimensiones social, emocional, física y espiritual de la persona. (Cámere, 2013)

#### **1.4. Objetivos de investigación**

Se sistematizan los propósitos de la investigación:

##### **4.1.1. Objetivo General.**

Identificar los beneficios del programa PROSA en los ámbitos personal y social de grupo de alumnos líderes de 4to y 5to secundaria del colegio "Santa Margarita".

##### **1.4.2. Objetivos**

- a) Establecer el grado de integración entre el grupo de alumnos líderes y alumnos menores en el marco del programa Prosa del Colegio Santa Margarita.
- b) Recoger las opiniones de los alumnos líderes en cuanto al liderazgo que desarrollan en el programa Prosa.
- c) Determinar las modalidades de comunicación que los alumnos líderes consideran esenciales para relacionarse con los alumnos menores del programa Prosa.

#### **1.5. Hipótesis de investigación**

El Programa Prosa aplicado en el colegio "Santa Margarita" genera diversos beneficios en algunos aspectos de la formación personal y social de un grupo de alumnos líderes de 4to y 5to de secundaria en las dimensiones de la integración, comunicación y liderazgo escolar.

#### **1.6. Antecedentes de estudio**

La experiencia implementada en el colegio Santa Margarita respecto del Programa de Participación estudiantil constituye una experiencia innovadora a nivel de colegios privados por lo cual no

existen una gran cantidad de estudios que resulten factibles de ser citados como antecedentes, no obstante, por la relación que existe entre algunos aspectos de nuestra investigación tales como marco teórico o indicadores se ha considerado pertinente citar lo siguiente:

El tema de liderazgo de los jóvenes ha sido estudiado por algunos expertos como es el caso de la Sra. Rachel Mc Nae (1) en el que investiga acerca del liderazgo estudiantil en las escuelas secundarias: La influencia del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de las mujeres jóvenes. Lo común suele ser que los estudios de liderazgo escolar se centren en los profesores, no obstante en este artículo podemos ver que el interés está dirigido a conocer la impresión del liderazgo que ejercen los jóvenes.

Según Mc Nae “la influencia del contexto escolar en la práctica del liderazgo se está convirtiendo en un área bien documentada en el campo del liderazgo educativo”. Sin embargo, gran parte de la investigación en los estudios que existen se centran en las prácticas de liderazgo de los adultos, dejando de lado las investigaciones sobre el impacto del contexto escolar en la comprensión práctica del liderazgo juvenil; la cual requiere mayor atención. Con los estudiantes vistos cada vez más como una parte integral de una concepción auténtica de liderazgo escolar distribuida (*Lizzio, Dempster y Neumann, 2011,p.85*), hay una llamada de los investigadores a examinar cómo los contextos escolares impactan en las comprensiones y acciones de los estudiantes (*Dempster y Lizzio, 2007; Fertman y Van Linden, 1999; Libby, Sedonaen y de Bliss, 2006*).”

Esta investigación contribuye al estudio del desarrollo del liderazgo de las mujeres jóvenes en las escuelas secundarias. La investigación presenta los resultados que ilustran la variedad de percepciones y entendimientos que las mujeres jóvenes tienen sobre el liderazgo, destacando un nivel de complejidad y sofisticación con frecuencia pasada por alto o no vista por los adultos en los centros escolares. Es importante ver cómo la percepción de liderazgo de los adultos difiere de los menores.

En el estudio se puede ver que en una buena enseñanza en el aula, donde los docentes se esfuerzan por reconocer y utilizar lo que el alumno trae con ellos, es válido también para el desarrollo y la práctica del liderazgo. El reconocimiento de los jóvenes puede tener experiencias de liderazgo fuera del contexto escolar y así contribuir a validar este conocimiento, lo que les permite extraer de ello una gama de contextos considerados muy importantes.

Mc Nae dirá que es muy importante reconocer el liderazgo en una variedad de contextos, para así obtener una comprensión de la variedad de contextos en los que los jóvenes se han conducido y en la actualidad llevan en sus vidas fuera de la escuela. Debido al contexto de significativa influencia que puede tener sobre los jóvenes la comprensión de liderazgo y las prácticas como líderes de la educación, creo que las escuelas tienen la obligación de criticar las estructuras tradicionales de liderazgo que se presentan a los estudiantes. Esto implicará la investigación sobre cómo las escuelas preparan a los jóvenes a asumir roles de liderazgo dentro de la escuela y en la comunidad. Involucradas en este proceso también podría haber oportunidades para que todos los involucrados reflexionen críticamente sobre la cultura de liderazgo de la escuela y los procesos que permiten e impiden que los jóvenes líderes participen en las oportunidades de desarrollo de liderazgo.

Dentro de los estudios realizados podemos encontrar monografías y estudios sobre estos tipos de coach sin embargo, la novedad es que, en este estudio, se realizó una investigación sobre el acompañamiento del alumno coach- a otro alumno menor y se observa los beneficios que reporta esta práctica en el alumno mayor.(Mc Nae, R, 2014).

### **Conclusiones**

Los estudios que apuntan al liderazgo en la etapa escolar además de ser novedosos cumplen con un rol fundamental ya que los líderes deben ser formados en edades tempranas mediante espacios en los que puedan promover y ejercer sus habilidades y competencias personales.

Evers, Rush y Berdrow, (1998), definen competencia como "asegurar que se realice el trabajo que debe ser realizado, por las

personas apropiadas y midiendo y evaluando los resultados, contrastándolos con los objetivos prescritos”.

Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y acompañamiento. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados.

Hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas está basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de las personas. La gerencia de las personas y de las tareas incluye: empatía, capacidad de escucha, motivación, coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

(Mc Nae, R 2014), coincide en su investigación que se debe mirar un poco más las formas y medios para formar líderes desde la escuela. Coincidimos como punto de partida que esta investigación permite pensar que se puede educar las dimensiones de la persona de manera integral, aprovechando el espacio tan importante como es la escuela, no solo por la cantidad de tiempo que pasan los alumnos en esta sino por las edades de formación en la que se encuentran.

En la investigación que realiza Mc Nae “Liderazgo estudiantil en escuelas secundarias: La influencia del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de las mujeres jóvenes ayuda a recoger información sobre el marco teórico de la investigación, así como los resultados de la misma para fines comparativos.

**CAPÍTULO II:**  
**MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
**LIDERAZGO ESTUDIANTIL**

**2.1. Desarrollo personal y social**

Para García Hoz (1988) hoy se entiende a la educación para el desarrollo humano fundamentada en procesos de individuación y socialización. Se reconocen ambas como válidas, se dan a la vez y a partir de la fusión de las dos, se construye la identidad y el mundo personal. Esta concepción difiere de la concepción que tradicionalmente se tiene sobre educación individual y educación socializada.

La educación colectiva y la educación individual son formas parciales e incompletas de educación. La educación individual aísla el sujeto de sus compañeros y le impide establecer relaciones sociales de igualdad, de enriquecerse a través de los trabajos en equipo, lo hace dependiente, con lo cual reduce sus posibilidades de desarrollo general.

La educación colectiva se entiende como la acción del maestro que estimula y dirige la formación de un conjunto de alumnos.

De otra parte, la educación individual ofrece la posibilidad de atención constante a las dificultades y posibilidades especiales de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. La educación colectiva ofrece posibilidades de socialización en los alumnos y maestros, permite

economizar tiempo y esfuerzo. A partir de esta concepción, la denominada educación personalizada, aprovecha las posibilidades que ofrece cada una de dichas modalidades educativas y se orienta a fortalecer interiormente a la persona para hacerla más eficaz socialmente (García Hoz, 1988).

Los planteamientos anteriores llevan a la consideración de construir una nueva visión de la educación que supere la sola construcción de conocimientos y asimilación de información dentro del paradigma tradicional, o al cultivo de lo cognitivo desconociendo otras dimensiones del ser humano (afectivo, psicomotor, valorativo, sexual, entre otras) las cuales son susceptibles de formación a través de una educación personalizada.

El desarrollo personal y social de la persona exige el acompañamiento de un adulto para lograr un desarrollo integral, es decir guiando el desarrollo de las distintas dimensiones humanas tales como son la espiritual, intelectual, emocional, social y física, y así orientarlos a la búsqueda del bien a través del servicio.

Según Ferreiro y Alcázar (2012, p. 30) “el modo de ser de la persona tiene tres dimensiones fundamentales: cuerpo, que incluye psiquismo, inteligencia y voluntad. Es un ser incompleto que debe perfeccionarse por medio de su acción y su trabajo. El hombre no está hecho para alcanzar un equilibrio estático, ha de crecer buscando una mayor plenitud.”

Al centrarnos en esto se podrá generar una cadena multiplicadora de bien que convierta a la sociedad un lugar más amable en el que podamos vivir y en donde las personas sean lo más importante. Es así que el líder asume la responsabilidad de dirigir a otros en libertad al logro de sus fines individuales o colectivos. Se habla de un liderazgo accesible a todas las personas ya que cada uno ha recibido algún don en particular para desarrollarlo y realizarse como persona, a través de él, mediante el servicio. Es decir más exacto que hablar de liderazgo será hablar de liderazgos. Se considera importante enseñarle a los alumnos cuáles son sus fortalezas para que se sepan reconocerse buenos en lo que son así como las debilidades para trabajarlas.

## **2.2. Participación Estudiantil**

Es un espacio del Colegio Santa Margarita que permite que los alumnos formen parte en la organización de las diversas actividades, tanto externas como internas, de manera que desarrollen sus capacidades organizativas y de liderazgo a través del servicio.

Para Cámara (2013) toda escuela, desde su ideario, puede ofrecer algunos caminos que le permitan descubrir y promover espacios de crecimiento personal para los alumnos que vayan más allá de lo académico y que fomenten una formación integral de la persona.

En su libro *Liderazgo y Participación desde la Escuela* Cámara, presenta distintas formas para despertar en los alumnos sus capacidades de liderazgo, las cuales se pueden formar desde los primeros años de la escuela. Es importante destacar la subsidiariedad como medio de desarrollo y promoción de la autonomía en lo académico como formativo.

Es tan importante hoy la formación de líderes que Cámara (2013) ilustra este aspecto de la siguiente manera: “El liderazgo evoca participación; por tanto sin participar el líder no podría mostrarse”

### **2.2.1. Descripción del Programa Prosa**

En el Colegio “Santa Margarita “ de Lima, Perú se cuenta con la Sub Dirección de Participación Estudiantil entre las cuales existen medios, entre ellos , el programa PROSA que a su vez contiene el programa del Hermano mayor(CAC) y el dictado de clases de los hermanos mayores a los menores(STSS).

Para Cámara (2013, p.91) “en algunas escuelas los alumnos transmiten aspectos del ideario a sus compañeros. Esta modalidad de participación implica previamente su interiorización, práctica que contribuye a conocer y asumir los objetivos de la institución y aumentar la motivación y el sentido de pertenencia de sus miembros”. Es importante que los principios del colegio se transmitan de un alumno mayor, que los tenga interiorizados, al menor, para esto se requiere de una identificación por parte del alumno mayor la cual implica haber participado en su colegio de manera activa.

El caso en mención se titula “Prosa” (promoviendo el Servicio entre los alumnos), programa que se lleva a cabo en el ámbito del Colegio Santa Margarita, de Surco, Lima- Perú. Este programa consiste en la generación de espacios personales o colectivos en los cuales los alumnos mayores comunican solidariamente sus talentos-tiempos y capacidades – a los menores en coordinación con los tutores de estos últimos.

A través de Prosa, se gesta una cultura de servicio, fundamental para formar jóvenes líderes”, en el cuidado, en el respeto del mayor hacia el menor y en el prestigio de los estudiantes mayores ganado en base a su ejemplo y buenas acciones. Los alumnos a través de este programa desarrollan habilidades sociales, además de la empatía y el diálogo afectivo-assertivo.

### **2.3 Servicio al alumno mayor al menor a través del Programa Hermano Mayor (CAC) y sus beneficios.**

Para Cámere (2013) “el programa del PROSA también se entiende como un espacio que permite a los alumnos de 4to y 5to de secundaria promover el desarrollo social, académico y conductual de los alumnos de menor grado, a través del diálogo abierto y la confianza: como un hermano mayor”.

Es así que se logra promover y fomentar la confianza desde una etapa temprana para obtener métodos de estudio y buenos hábitos, formar al estudiante preadolescente en diversos aspectos. Por un lado, conductualmente mejorará su manera de encarar problemas de responsabilidad y de cuestionar la autoridad del colegio. Por otra parte, al fortalecer su responsabilidad, se notará un incremento en sus promedios académicos. Las herramientas utilizadas son las experiencias enriquecedoras y situaciones que el mayor ya pudo vivir y el menor está a un paso de experimentar.

Los pasos a seguir en el Programa del Hermano Mayor (CAC) son:

- a. El primer paso es hablar con la/el psicólogo del colegio para que a un alumno mayor le asigne un alumno menor con diferentes dificultades en su etapa escolar. Asimismo, se tienen que cumplir ciertos requisitos para ser apto de aconsejarlo.

- b. El segundo paso es hablar con la tutora o tutor, para que le explique la situación del alumno y así comenzar el primer contacto con el hermano menor, teniendo una idea de su comportamiento para saber cómo tratarlo. Saldrá a la luz la naturaleza de su problema, ya sea conductual o académico, el cual, en la mayoría de casos, comparten la misma raíz.
- c. Una vez establecida la imagen del alumno por parte del colegio, comienza la primera entrevista con el alumno en un lugar tranquilo y privado, donde se pueda conocerlo y empezar a tener un vínculo con él o ella. Explicar para qué existe el proyecto hermano mayor. Es importante no abordar el problema de fondo en la primera entrevista, puesto a que el objetivo de esta es ganar su confianza. Se podría, por ejemplo, hablar de sus hobbies, de su familia y de sus amigos.
- d. Pasadas entre dos a tres semanas, ocurrirá la segunda entrevista. Se debe mencionar su problema indirectamente, haciendo que él mismo dé ejemplos de sus inquietudes y problemas. Debemos hacer que resalte el origen de ellos, puesto que sus problemas deben ser cortados de raíz.
- e. Toda la información obtenida de estas dos entrevistas debe ser comentada con y solo con el/la psicólogo. Este por su parte, nos dirá cómo tratar al hermano menor, cómo ayudarlo y reducir sus problemas. Por ejemplo, si su problema es un comportamiento irrespetuoso en el comedor. El alumno o la alumna cuenta que en su casa tiende a cenar solo(a). Podemos ver que los padres no pueden mostrar un verdadero ejemplo en la mesa.
- f. Después de saber cómo proceder con el hermano menor, se seguirán los pasos indicados en las demás entrevistas y se dirá al/la psicólogo si hay progresos o no.
- g. En caso de que ocurran progresos, el psicólogo indicará que continúe el procedimiento. En caso de que no, el psicólogo hablará directamente con el hermano menor.

Algunas consideraciones a tomar en cuenta son:

- Se debe ser constante en las entrevistas con el hermano menor. Seguir un patrón de tres a cuatro semanas, dependiendo de la confianza entre el hermano mayor y menor.
- Cumplir con el tiempo que el/la psicólogo nos brinda que varía entre unos treinta minutos.
- No abusar de las salidas de clases a menos que se requiera.
- No salir de clases en las que académicamente se tenga dificultades o donde ya se salió antes. Enseñar con el ejemplo, confiar experiencias que serán enriquecedoras para el hermano menor. La sub dirección de Participación Estudiantil se encargará de capacitar y acompañar a los alumnos encargados de llevar a cabo este programa para que cuenten con las herramientas necesarias tanto para el CAC como para el STSS.
- En relación al dictado de clases de los hermanos mayores a los menores (STSS), los alumnos preparan con el profesor de los cursos: Desarrollo de habilidades I y II y urbanidad y civismo para luego en base a sus conocimientos propios previos de liderazgo más la asesoría del profesor poder impartir los conocimientos a los menores.

### **2.3.1 Integración**

#### **Grado de integración entre los alumnos mayores y menores.**

El ser humano no solamente existe sino que su ser consiste en coexistir, su crecimiento no podrá efectuarse sin el crecimiento de los demás y su perfectibilidad perfeccionará a otros hombres y no será posible de otro modo. La persona resulta así un perfeccionador-perfectible en la coexistencia con sus semejantes.

Víctor García Hoz (1998) entiende a la escuela como una comunidad y nos dice que el hombre tiene una necesidad existencial de apertura a los demás, de estar en constante interrelación. Por lo tanto, se debe enfatizar la preparación del educando para las relaciones de colaboración en la vida económica, en la vida social y especialmente en el mundo del trabajo, las

relaciones familiares y las relaciones de amistad, es decir apuntar a un desarrollo integral del alumno.

Para Cámere (2006) La escuela es una comunidad en cuyo contexto se establecen determinadas relaciones sociales a través de las cuales el hombre es capaz de llegar a vivir y ocupar un puesto determinado, el que sea, en la sociedad. Como señala García Hoz (1998), la escuela es insustituible. En ella concurren simultáneamente actores de distintas edades y con diferentes grados de madurez; relaciones interpersonales, lo cual se expresa de manera categórica en la vida misma, con sus matices y tonalidades.. La escuela es un espacio con una misma historia en la que se entrecruzan biografías personales en crecimiento.

En virtud de ello, la institución escolar se debe entender como un sistema abierto cuyo principio no es la antigua idea de una entidad ‘constituida por estudiantes y profesores’. Esta idea necesita ser completada por una más amplia, la de comunidad educativa compuesta por padres de familia, por profesores y por alumnos quienes, al interactuar y relacionarse formal e informalmente, forjan y forman una cultura y una comunidad que se va construyendo y estructurando en el tiempo haciéndola más rica y promoviendo el crecimiento de esta. (Cámere, 2013)

La escuela tiene una sustantividad propia justamente en cuanto puede ayudar al niño a despegarse de su familia y facilitar al joven la entrada a la vida social. La incorporación a la vida ‘en’ y ‘con’ la comunidad, ha de ser objeto de aprendizaje, estimulando la capacidad de amistad, de trabajo y de relación. A pesar de la naturaleza, al hombre se le debe formar socialmente y la escuela es necesaria en ese intento, hoy en día las habilidades blandas son muy consideradas en los centros de trabajo, en la selección de los postulantes lo que nos invita a tener una mirada más integral del desarrollo personal de los alumnos. Esto, contribuye decididamente al fortalecimiento del carácter de modo que pueda aceptar la responsabilidad que implica ser miembro de una comunidad. De lo contrario, puede optar por sustraerse de la misma. Según García Hoz (1998, p.520) “De las más diversas maneras puede un hombre sustraerse a la comunidad, pero, en el fondo, todas ellas se reducen al motivo de la angustia ante los prójimos, es decir, el miedo de no

salir airoso ante ellos, o también al miedo a no poder dominarles en algún sentido.”

### **2.3.1.1 Empatía:**

La Empatía es la habilidad de percibir al otro en sus sentimientos y emociones. La capacidad de colocarse en su realidad. Tener empatía consiste en ser capaz de reconocerse e identificarse con los demás. La empatía es un rasgo que caracteriza a las personas con inteligencia emocional. La empatía implica la capacidad de análisis social, es decir de detectar e intuir los sentimientos, motivos o intereses de las personas. La empatía es una habilidad innata y adquirida y es fundamental para el logro del éxito social y carisma personal.(Psicólogos en Madrid, 2011)

Como señala Daniel Goleman (2004, p.8) “los identificará como esas personas socialmente inteligentes que saben controlar la expresión de sus emociones, conectan fácilmente con los demás, captan con facilidad reacciones y sentimientos y gracias a eso pueden resolver conflictos que aparecen en cualquier interacción humana”. El saber ponerse en el lugar del otro no solo ayuda a la persona que recibe esa consideración y respeto, sino también a aquél que se muestra empático, primero porque lo ayuda a crecer como persona y segundo porque hace que el trabajo en equipo, la productividad etc., sean factores de mejora en aquello que emprenda.

Para Goleman (2004) de todas las áreas de desarrollo la empatía es la que más fácil se reconoce. Para un líder, no se trata de adoptar las emociones de los demás como suyas y tratar de complacer a todo el mundo. Más bien, ser empático significa tener en consideración los sentimientos de los demás, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones.

### **2.3.1.2 Confianza**

Para Cámere, (2013), el sentido de pertenencia es fundamental para que el alumno pueda desenvolverse con confianza en el ámbito escolar y para esto es importante sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

Cada logro, es un granito de arena para la institución y también es la construcción de nosotros mismos y de nuestra sociedad. Cuando se tiene sentido de pertenencia y satisfacción es posible que se logre vivir en un mejor ambiente, ya que nadie cuida lo que no valora. En cambio, lo que se valora merece todo el cuidado y atención.

Si se mira el entorno, y se observa que está en buen estado, eso invita a cuidarlo y mantenerlo. Esto hace que los lugares y las herramientas que se usan estén en condiciones óptimas, y así se facilita las tareas y se hace más fácil cumplir con las metas.

Cada uno de nosotros debe cuidar todo lo que representa la institución porque tiene un significado importante, una filosofía. El sentir orgullo nos da valor como personas. Quien no tenga desarrollado el sentido social de la pertenencia, está en un lugar equivocado, se encuentra donde no le nace estar. La pertenencia ofrece confianza y autoestima; quien no tenga este valor debe hacerse una auto evaluación. (CEPAL ,2007).

Para Cámere (2013, p.93) “el sentido de pertenencia de los alumnos se logrará en la medida que se le ofrezca espacios de participación en la escuela, según sus talentos y brindándoles el acompañamiento necesario por parte de un profesor o de un alumno mayor a otro menor. Cuando la relación del alumno con la escuela nace de una buena percepción.

Como señala Frigerio (1996, p.104) “la participación es un vehículo para el desarrollo de sentimientos de pertenencia”, es decir la pertenencia nace cuando el alumno tiene la oportunidad de aportar al grupo a través de la realización de los encargos realizados. Sentirse parte es saberse incluido en un todo en el que se es protagonista y no un seguidor. Para Sacheri (1981, p.158) “El ser humano desarrolla su capacidad de iniciativa y su sentido de responsabilidad a través de los distintos cargos que tiene acceso en cada grupo”.

Existe una relación mutua: el grupo me asegura un espacio y yo reafirmo esa consideración contribuyendo a mantenerlo en aquellas tareas que se me ha encomendado. Sin participación el sentido de pertenencia es efímero y para lograr que el sentido de pertenencia sea significativo y que se pueda transmitir los saberes de manera adecuada, el clima de confianza que los mayores inspiran es fundamental. Para Franco (2004, p.41) la persona que inspira confianza, es "aquella persona a quien seguiríamos a un lugar al que no iríamos solos". El líder debe ser coherente e íntegro y competente para que el resto confíe en él.

Si buscamos el significado de confianza en el diccionario, encontraremos "esperanza firme, ánimo para obrar, familiaridad en el trato". Pero la confianza es mucho más que eso, es algo que podemos resumir en una palabra: creer.

Pero, ¿por qué es importante la confianza? La confianza hace que las personas vean de buena gana y prudentemente, los retos y dificultades que se les presenta. Con su propia actitud incentivan a las demás personas, a asumir los riesgos y situaciones de la vida diaria. Para Llano (2004, p.273) "el proceso de la confianza se inicia con la integridad del líder. Debe ganarse la confianza de aquellos que han de trabajar con él", es importante destacar que tanto la integridad como la competencia del líder son importantes para que su ascendencia sea mayor, es así que los líderes enfrentan los riesgos con seriedad, saben lo que necesitan para alcanzar sus visiones y objetivos, teniendo que dejar de lado, por más difícil que sea, la timidez; pues en caso contrario, las personas bajo su cargo podrían recibir señales erróneas y desalentadoras.

Siempre debemos tener claro que nadie es perfecto, por lo que los líderes también pueden cometer errores, en ocasiones es bueno reconocerlos. Sin embargo a diferencia de los mediocres, que se dejan derribar por ellos, los líderes aprenden experimentando el fracaso, para luego experimentar el éxito. Cuando una persona confía en sí mismo, es capaz de confiar en su gente y apoyarla. Existen personas a las que molesta el éxito de los demás, lo que puede parecer envidia; pero en el fondo es inseguridad, complejos, no creer en sí mismos, no sentirse capaces de lograr los mismos resultados, no confiar en que también se

puede tener éxito. El líder, muestra aprecio sincero y elogio genuino por los éxitos de sus compañeros; se alegra de corazón por triunfos ajenos y deja de lado los complejos, no solo por su bien sino por el de la empresa o grupo. Así orienta sus acciones hacia el objetivo principal.

Una persona generará confianza y despertará credibilidad en la relación con los demás, porque sus acciones muestran integridad personal.

Como señala Llano (2004, p.267) “a una persona que no guarda su palabra se le tiene desconfianza, no ya en su oficio, sino en su persona”. Interesante el valor de la palabra que Carlos Llano deposita en el valor de la confianza.

El capital social se puede definir como la capacidad de las personas para trabajar juntas en grupos y asociaciones comunes lo que a su vez depende del grado en que una comunidad comparte normas y valores y subordina los intereses individuales a los de grupos mayores. (Fukuyama, 1996).

Para Sison (1998) la confianza es una cultura corporativa en la que la palabra de una persona constituye un contrato.

Son muchos los aspectos que afectan el comportamiento de las personas, pero la gran mayoría de estudios sobre este tema llegan a un mismo principio: la raíz y esencia de la dimensión de las personas son la confianza mutua y el compromiso de los empleados con la empresa (Cardona, 2001).

Tomás de Aquino dirá que sin confianza toda sociedad se hace inviable. Pensar en una sociedad en la que prima la desconfianza es reconocer que dicha sociedad está imbuida en el sub desarrollo y que las probabilidades de crecimiento son pocas, a pesar del tiempo transcurrido en la historia se puede ver el nivel de asertividad de Aquino en su visión de la confianza al relacionarla con el grado de desarrollo de una sociedad.

Para Cámere (2006, p.3) “la institución escolar ha de entenderse –hoy- como un sistema abierto cuyo principio no es ya la vieja idea de una entidad ‘constituida por estudiantes y

profesores'. Esta idea necesita ser completada por una más amplia, la de comunidad educativa compuesta por padres de familia, por profesores y por alumnos quienes, al interactuar y relacionarse formal e informalmente, forjan y forman una cultura que se va construyendo y estructurando en el tiempo”.

### **2.3.2. Liderazgo**

Para Cámara (2006) La escuela es más que un lugar de enseñanza de materias que se imparten ordenada y sistemáticamente. En la escuela se tejen otras configuraciones que van más allá de la activa intervención del alumno en el aula. También, es más que un medio donde los estudiantes se aplican para encaramarse a niveles donde la toma de decisiones es vital para la marcha del colegio.

Participar es un hecho fundamental para la formación del alumno. Lograr que el niño o joven actúe con autonomía y libertad al servicio de los demás es una meta con perspectiva histórica. Es, además, una meta transversal que enhebra a todos los grados y a todos los alumnos. Sin embargo, el participar no es primariamente un asunto de estructuras, de plataformas o mecanismos formales, las cuales permiten canalizar las potencialidades y modos de participación. La condición cardinal para que ella ocurra es promover corporativamente la práctica de escuchar atenta y respetuosamente a los alumnos. Por esa senda no solo se valora sino que también se recogen ideas, sentimientos y ‘quereres’ que luego se podrán convertir en iniciativas y acciones a favor de terceros. Los niños aprenden a comunicar mientras que con los adolescentes se aprovecha el descubrimiento de su intimidad y el saberse autores de sus pensamientos y de sus sentimientos. El joven se reconoce inteligente y capaz de amar, facultades que lo habilitan para decidir y elegir.

Las entrevistas y los diálogos formativos con los tutores y profesores y entre los alumnos, como en el programa del Hermano mayor (CAC), ayudan a reconocer y encauzar las enormes potencialidades que se abren precisamente con el descubrimiento del ‘yo’ y su posterior afirmación, que no deben reservarse para la propia complacencia sino orientarse al propio desarrollo y

comunicarse a los demás con actos y con hechos concretos. Los jóvenes son vitales: con presteza responden con la acción. Por tal razón, su buena disposición, su generosidad y su capacidad de entrega se deben encauzar entrenándolos en obras de servicio, responsabilizarlos en tareas específicas, ocuparlos en asuntos de gran envergadura para el bien de la humanidad, pero que puedan traducirse en acciones que supongan esfuerzo en el día a día (Cámere, 2006).

El colegio tiene que ser un ‘mosaico de oportunidades’. En este sentido se debe procurar que cada alumno tenga el reto de poner a disposición de los demás ‘su eminencia’ y se debe velar, al mismo tiempo, que ninguno egrese de la escuela sin haber disfrutado de esa experiencia. Para ello es necesario, en primer lugar, que los estudiantes aprendan a percibir el colegio como una realidad que tiene normas, estructuras y un orden que les vienen dados, los reciben y en cierto sentido fuerza su accionar hacia un norte. Sin embargo, este forzar no anula su libertad, más bien la presupone. Por eso es necesario que sepan aceptar la realidad mediante un diálogo creador, ya que de ese modo el colegio se revela y se comunica con su ser-así-y-no-de-otro-modo y el alumno responde desde su condición ontológica, como ser racional, es decir, lo personaliza (Cámere, 2006). Ante toda situación o realidad el hombre se enfrenta al reto de descubrir posibilidades que solo llegan a ser disponibilidades para su desarrollo personal cuando se tiene proyectos, pretensiones o finalidades. Un proyecto para los alumnos es: crear un ámbito nuevo en el que puedan convivir mejor sus compañeros y enriquecer su intimidad engendrando en ella los más altos valores.

En segundo lugar, es condición básica procurar tratar al estudiante no como una unidad numérica sino como persona capaz de participar en el conjunto de la organización escolar de un modo activo pero de acuerdo a sus propias posibilidades. Una exigencia de todo plan educativo, que mira a la persona, es ofrecer posibilidades concretas de elección con el objeto de que los alumnos vayan ejercitándose en el uso de la libertad, pero, al mismo tiempo, dando un paso adelante en el ejercicio de la misma, es decir, promoviendo su iniciativa personal que aparece no ante situaciones presentes sino cuando se elige entre posibilidades que

se han de descubrir. El alumno no solo tiene que aprender a decidir correctamente entre 'a' y 'b', también tiene que saber identificar situaciones en las que con su aporte pueda modificarlas: es un modo de iniciarlos en la contribución al bien común. (Cámere, 2006)

Existen muchas definiciones de liderazgo, posiblemente muchas de ellas muy acertadas. Se citará a continuación algunas que nos darán una idea más clara del concepto.

Según Franco (2004) el líder es aquel que consigue la unidad. Se interesa porque la gente crezca. Tiene una gran capacidad para descubrir necesidades reales en los otros. Se orienta por el servicio, y les enseña también a que los otros descubran necesidades reales de los demás. Los que siguen al líder, actúan pensando que el líder " quiere mi bien, actúan porque el líder lo quiere, porque piensan que de ordinario este busca su bien"

El líder es aquella persona que asume la responsabilidad de dirigir a otros libremente al logro de sus fines individuales o colectivos. Se habla de un liderazgo accesible a todas las personas, no a un grupo de predestinados por la herencia o por la fortuna, o a una elite económica o política

Se puede hablar de los líderes como de unas "personalidades creadoras" (Toynbee , 1951) a las que se debe el crecimiento de las sociedades, que son capaces de dar respuestas exitosas a los retos que nos presenta el mundo y que, en razón de su integridad y de sus compromisos con los grupos sociales, son libremente seguidas por otros.

Ser líder es saber ser y hacer para el servicio de los demás. Saber ser, implica esforzarse en desarrollar sus dimensiones humanas en forma pareja; por otro lado saber hacer, quiere decir orientarse para hacer bien las cosas y estar en el camino de la excelencia, marcando el camino con un ejemplo que guía a los demás, brindándoles la oportunidad de hacer su propio andar y de dejar su propia huella. (Franco, 2004)

Un buen líder se orienta definitivamente por alcanzar y encontrar la verdad y, se esfuerza especialmente por alcanzar mayor

bien, y como consecuencia va siendo más inteligente y tiene más voluntad. Inteligente en un sentido amplio. Es decir puede encontrar que su vida tiene una razón de ser, un sentido orientado a un fin último, que va siendo más claro en la medida que hace su tarea cada día.

¿Cuál es el papel de los líderes en una sociedad? El crecimiento de las sociedades humanas se explica por la presencia de unas minorías o personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los retos del medio y que, en razón de su integridad y de sus compromisos con el grupo, son libremente seguidas por la mayoría (Toynbee , 1951)

Luego de contextualizar el desarrollo de las habilidades de liderazgo en la escuela, se citará algunos autores que hacen referencia sobre el mismo.

Liderazgo es la capacidad y deseo de conducir a hombres y mujeres hacia un objetivo común, y el carácter que inspira confianza (Gardner 1996). Es importante el objetivo común que homogeniza a todos los que lo pretendan, incluyendo al propio líder, pero añade que la capacidad no basta, se requiere también el deseo.

Para Hunter (1999, p.38): liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. El liderazgo, por tanto es más arte que ciencia, aunque no deje de ser ciencia.

Por otro lado, existe una relación entre la subsidiariedad y el bien común, como señala Pérez (1994 p.103) “la subsidiariedad se podría definir desde el sujeto como la obligación de realizar cada uno lo suyo, realizar lo suyo es una especie de deber que tiene cada persona. Toda contradicción atenta contra el sentido, la identidad y la realización personal”. Si cada individuo hace lo que le corresponde en la sociedad, ayudará a que exista un complemento y transmisión de talentos de unos a otros que favorezcan la convivencia en la sociedad.

Puede ocurrir, como indica Cámere (2013) que por falta de confianza en sus alumnos, no delegue y, ante situaciones nuevas o

inciertas, decida por ellos cómo se debe o no hacer tal o cual cosa. Si la idea es que cada cual haga lo suyo, la subsidiariedad en la escuela avoca el conocimiento real del alumno como individuo y como parte de un determinado grupo, de manera que no se le presenten metas que lo superen o que estén por debajo de sus capacidades. Hay que considerar la edad y el grado de madurez en el ejercicio de su libertad para poder delegar.

Para (Franco, 2004) todo líder debe desarrollar la iniciativa ya que es aquella cualidad que nos impulsa a dar el primer paso, a señalar el rumbo, a adelantarse a otros. Quien la posee, genera su propio trabajo, sabe estructurarlo, establece metas, está atento a los cambios del entorno, de tal manera que la siguiente jugada siempre lo coge bien parado. Sabe moverse y, además, está y sabe estar en su sitio.

La iniciativa creativa es el resultado de la actitud y aptitud adecuadas, y existen técnicas para estimularla. Un punto clave y más difícil de conseguir es fomentar la creativa personal y de los demás. Los procesos para mejorar en actitud y aptitud creativa dependen de la motivación, motivación anclada en uno mismo. Hemos de ser inconformistas con el status quo y buscar siempre ir más allá, cuidando a las personas (Cardona y Wilkison, 2010).

Como señala Llano (2004, p.98) “Cuanto mejor persona sé es, mejor serán los que convoca. Esto acontece en todo proyecto humano. A su vez, la capacidad de convocatoria se mide por la calidad de los riesgos asumidos, si uno no se atreve a perseguir objetivos importantes convocará a los perezosos, a los conformistas. Los mejores convocan a los mejores”, se puede deducir que el ejemplo es el principal agente para movilizar al equipo a dónde uno quiere y necesita y que todo líder debe asumir riesgos pero con prudencia.

Bennis y Goldsmith (1997, p.71), señalan que “con el fin de transformarnos a nosotros mismos como líderes, debemos reconocer y cambiar el paradigma a través del cual vemos el liderazgo en sí”. Es importante alentar a los que están dentro del contexto escolar (por ejemplo, los docentes, los directores) a reflexionar sobre su propia comprensión y creencia de liderazgo.

Profundizar en el conocimiento del impacto que puede tener en el contexto escolar más amplio y los individuos dentro del contexto puede aumentar la posibilidad de cambiar la forma en que el liderazgo es percibido por los estudiantes en el contexto escolar. Las escuelas pueden entonces estar mejor posicionadas para hacer frente a las barreras que enfrentan las jóvenes para aprender y practicar el liderazgo. Las escuelas y las jóvenes por igual deben reconocer la necesidad de derribar las fronteras entre estas estructuras tradicionales de la escuela y las necesidades de liderazgo de los jóvenes. Este implica ir más allá de los roles de liderazgo formal, y el cambio de liderazgo para superar las barreras de edad y estructuras escolares tradicionales patriarcales. Solo cuando estos límites se desglosan veremos un aumento en la participación de los jóvenes que los llevan más allá de las puertas de la escuela , preparados y dispuestos a compartir sus voces y jugar un papel activo en la comunidad , tanto a escala local, nacional y global.

El tema de coaching y de transmisión de valores no solo está muy vigente sino que se considera un medio fundamental para ejercer un liderazgo eficiente y eficaz. Grandes filósofos como Platón y Aristóteles se mostraron interesados en el tema (Bass, 1990), no obstante, desde 1930 (House y Aditya, 1997) se aprecia un estudio más sistemático. El estudio de liderazgo ha sido parte importante de la literatura en carreras como Administración, psicología, sociología, ciencia política gestión educativa, entre otras. (Yukl, 1989)

El Coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y uno de sus padres fue, nada más ni nada menos que, Sócrates. El filósofo creó un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento y que solía utilizar con sus discípulos. Se sentaba a conversar con ellos y, a punta de hacerles preguntas, al final lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó como Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta (Belda, G, 2011).

La palabra coach es de origen húngaro, hace referencia a coche, que sirve para trasladar personas de un lugar a otro. El coaching cree profundamente en las personas, en la fuerza transformadora que duerme dentro. De aquí surgirá toda una pedagogía del acompañamiento personalizado, que pudiera plantearse como mayor reto para todos los centros, con un acompañamiento no solo del alumno-coache, también del coach-profesor, coach-director, coach-rector. Se trata de fomentar un liderazgo transformacional de las personas.

El coaching actual cuya aparición oficial -años 80- en EEUU en el terreno deportivo (tenis, rugby y golf), también transporta a las personas, desde donde están hasta donde les gustaría estar mañana, siendo el coach-educador un facilitador de este viaje, un acompañante en el camino.

En España se instala en los años 90 sobre todo en el mundo de las grandes empresas, que poseen mayores recursos de inversión, y hoy en día se ha extendido a otros campos (Belda, G, 2011).

El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. El coaching está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, “tutela” o “guía

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

Por eso es fundamental que el alumno que quiera acompañar a un menor cuente con suficiente “bagaje” o experiencia de liderazgo. Así como los encargados de hacer el coach a nivel organizacional requieren de una serie de conocimientos de liderazgo y de medios para el crecimiento personal, a nivel escolar el coach de un alumno mayor a un alumno menor requiere de una

capacitación de liderazgo continua de tal manera que el desarrollo de las capacidades de los alumnos menores requiera de un sistema sinérgico que potencialice las competencias individuales.

El aspecto más importante de la tarea del coach es aumentar la inteligencia, control y responsabilidad de una persona sobre su propia vida y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso. Removiendo obstáculos y asignando recursos los buenos coaches promueven el éxito. (Martínez, J) El coach debe ser un facilitador, un visionario, alguien que no solo prevea las posibles dificultades sino que acompañe al tutoriado orientándolo en la consecución de los objetivos trazados. En esto consiste la tarea, en acompañar para que el otro aprenda.

Papel del Coaching dentro de la Organización:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar una mejora personal.

En los centros educativos, no buscamos solo mejorar, sino transformar la cultura.

Es decir no se tienen que hacer las cosas porque así salieron bien, la idea es innovar y encontrar nuevas y mejores formas de hacerlo

El coaching se debe aplicar cuando la persona necesita mejorar alguna destreza dentro de su labor diaria.

Beneficios del Coaching:

- Mejora del rendimiento personal integral de ambas partes.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Produce un incremento en valores y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo. (Trelles, 2011)

### **2.3.2.1 Servicio**

Según Franco (2004). La más alta distinción es servir a los demás:

"Quien no sirve para servir, no sirve para vivir".

Como señala Llano (2004, p.80) quien no tenga vocación de servicio no responderá a las necesidades de los demás cuando ellas afecten negativamente su propia vida. Esto es lo que Covey (1999, p.66) llama la doble mentalización, que conduce a una inevitable pelea con nosotros mismos. "Lo contrario de la doble mentalización es la integridad". Se logra en la medida en que nos dedicamos desinteresadamente a servir a otros.

El servicio no es un mero acto de la libertad humana, aunque se requiera la libertad, pues nadie sirve si no quiere servir, el servicio es

una auténtica necesidad de todo individuo y ha demostrado los beneficios y frutos que una organización producirá si sus miembros se encuentran atraídos por esa necesidad.

El verdadero servicio se concentra en el desarrollo y capacitación de las personas que se hallan bajo el cuidado del líder o director.

Para Hunter (1999, p.91) "el mayor líder es el que más ha servido". El liderazgo se puede concretarse en una sencilla descripción de tareas que cabe en dos palabras: identificar y satisfacer las necesidades."

Para Pérez López (1982, p.43), "el servicio no es un mero acto de la libertad humana, aunque se requiera la libertad, pues nadie sirve sino quiere servir, el servicio es una auténtica necesidad de todo individuo y ha sabido ponernos a la vista los beneficios frutos que una organización produciría si sus miembros se encontrarán atraídos por esa necesidad". Hace muchos años que podemos ver cómo el modelo antropológico en las empresas son los que mejores resultados ofrecen a la larga, es decir pensar en la persona y sus necesidades con respeto y dedicación, el modelo mecanicista puede dar resultados pero no a largo plazo. En el sistema antropológico es decisivo el sistema espontáneo:

- Organiza las acciones de los productores para satisfacer las necesidades reales de los consumidores.
- Los motivos trascendentes de una decisión expresan los resultados de la decisión respecto a la satisfacción de necesidades reales de otras personas.
- En la medida que los productores se muevan por motivos trascendentes, el sistema espontáneo tendrá la calidad requerida para que la empresa sea una institución.
- El directivo –líder- intentará mejorar la calidad del sistema espontáneo –hacer que se muevan por motivos trascendentes- para convertir la organización en una institución. (Pérez López, 2006)

### **2.3.2.2 Motivación**

Para Franco, R, (2004) en relación a la motivación podemos hablar de tres objetivos a lograr en los alumnos

- 1.- Impulsar a que los alumnos desarrollen conductas por motivaciones trascendentes
- 2.- Analizar y reflexionar sobre las razones importantes que impulsan el comportamiento humano
- 3.- Otorgar medios de cambio y de motivación en los grupos o personas, que frecuenten

Se considera que la persona debe estar movida por razones trascendentes ya que es importante para conocer, orientar, apoyar y conducir grupos y personas. Los motivos que hacen tomar decisiones a las personas, se mueven en tres planos: Intrínsecas, extrínsecas y trascendentes. El primero motivado por razones materiales, el segundo cognoscitivo y el tercero en pensar en el “otro”. La motivación extrínseca aparece cuando tomamos una decisión, que supone un esfuerzo, con el fin de cubrir necesidades materiales justas, de ser así estaríamos usando correctamente la primera motivación, pero si lo hacemos por cubrir necesidades superfluas, empezamos a desviarnos del camino correcto si es que cae en el consumismo. Cuando lo mueve satisfacer necesidades materiales como comer, vestirse, divertirse podemos decir que está en el camino correcto (Franco, 2004).

En relación a la motivación intrínseca se puede decir que se produce cuando la propia satisfacción de llevar a cabo una acción es la que nos mueve a hacerla, sin necesidad de recibir nada exterior. Esto se observa cuando se estudia porque nos gusta estudiar, nos gusta sobresalir en clase, aprender o ser mejores. Cuando se hace deporte o se desarrolla una afición.

Se está dentro de esta motivación cuando se apoya el ego, cuando se hace ver las ventajas personales que, para uno mismo, encierran las acciones: jugar, estudiar, trabajar, etc. Cuando se hace uso de elogios personales para motivar una acción o un cambio de actitud, la satisfacción de saber cada vez más de algo, por el propio

placer personal de aprender se mueve por la necesidad de saber, de aumentar los conocimientos de la persona, por la satisfacción que proporcionan al sujeto el hecho de realizar un trabajo.

El límite negativo de motivación se alcanza cuando se ponen los intereses propios por encima de los intereses de los demás o se sobrepasan los límites justos, el egoísmo, la soberbia son peligros de los límites negativos (Franco, 2004).

La tercera es la motivación trascendente. Esta motivación es propia de las personas, está por encima de las inclinaciones de los instintos y directamente conectada con la voluntad de las personas.

Se está dentro de la motivación trascendente, cuando la razón que motiva a hacer algo está por encima del logro de una ventaja o interés personal, porque va dirigida a satisfacer las necesidades de otras personas. Aquí desempeña un papel fundamental cuando se hace algo por la amistad, lealtad o amor a otras personas.

El ejercicio de las virtudes, el comportamiento ético y moral están dentro de este tipo de motivación, si es la voluntad la protagonista de la acción en busca de un bien desinteresado.

Cuando en la familia o trabajo se refuerza el servicio entre sus miembros, el espíritu de ayuda, la comprensión, el espíritu de equipo, la confianza, etc. estamos dentro del tercer nivel motivacional.

Se mueve por la necesidad de dar o darse, de realizar un servicio para alguien que lo requiera: El factor que distingue esta motivación es la acción que busca satisfacer necesidades de personas diferentes a aquellas que realizan el acto.

Cuando se juzgan las acciones de los demás, se hace bajo el punto de vista de nuestro propio nivel motivacional, y es importante tener esto en cuenta a la hora de ayudar a mejorar a otras personas.

Las personas equilibradas en los tres niveles de motivación, están en mejores condiciones de juzgar y entender las actuaciones de los demás.

### **2.3.2.3 Habilidades sociales**

Según Goleman (2004), "los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son destrezas de manejo de uno mismo. Los dos restantes, empatía y habilidades sociales, están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás".

Las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No es solo una cuestión de simpatía, aunque las personas con dosis altas de habilidades sociales rara vez tienen un carácter difícil. Más bien, las habilidades sociales son simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso ante una nueva estrategia o hacia el entusiasmo por un nuevo objetivo.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo; un don para hacer buenas migas.

Eso no quiere decir que socialicen constantemente; significa que asumen que nada importante se hace solo. Dichas personas tienen una red de contactos establecida para cuando llega el momento de la acción.

Según Franco (2004), las personas tienden a ser muy eficientes manejando relaciones cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás.

Recuerde que las personas con orientación al logro suelen ser optimistas, incluso frente a reveses o fracasos. Cuando están optimistas, su "brillo" se proyecta en conversaciones y encuentros sociales. Son populares y por buenas razones.

Al ser consecuencia de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales se manifiestan en el trabajo de varias maneras, que a estas alturas ya son familiares. Las personas con habilidades sociales, por ejemplo, son especialistas en la gestión de equipos, eso explica la importancia, que tiene hoy, la empatía en el trabajo.

Asimismo, son expertas en la persuasión (una manifestación combinada de autoconocimiento, autorregulación y empatía). Dadas esas capacidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar a las emociones, por ejemplo, y cuándo resulta mejor apelar a la razón. La motivación, cuando es visible, convierte a esas personas en excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo se contagia a los demás, y los mueve el impulso de buscar soluciones.

De hecho, a veces puede parecer que las personas con habilidades sociales no están trabajando en sus horas laborables; da la impresión de que están congeniando ociosamente, conversando en los pasillos con colegas o bromeando con personas que no tienen nada que ver con sus obligaciones reales. Pero estas personas consideran que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Establecen lazos con un criterio amplio, porque saben que en estos tiempos cambiantes, quizás algún día necesiten ayuda de las personas que hoy recién están conociendo. (Goleman, 2004)

¿Se considera a las habilidades sociales como una aptitud clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas? La respuesta es sí, especialmente cuando se compara con los otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber por intuición que los líderes necesitan manejar las relaciones eficazmente.

Al fin y al cabo, la misión del líder es lograr que el trabajo se haga a través de otras personas, y las habilidades sociales lo hacen posible. Un líder que no puede expresar su empatía quizás no la tiene en absoluto. Y la motivación de un líder es inútil si no puede transmitir su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten a los líderes aplicar su inteligencia emocional al trabajo. (Goleman, 2004)

Sería ridículo aseverar que el viejo y querido coeficiente intelectual y las destrezas técnicas no son ingredientes importantes para un buen liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin las habilidades sociales. Hubo un tiempo en que los componentes de la inteligencia emocional se consideraban como algo que “sería bueno tener” en los líderes empresariales. Ahora se sabe que, por el bien del rendimiento, son ingredientes que los líderes deben tener.

Es una suerte, entonces, que la inteligencia emocional se pueda aprender. El proceso no es fácil. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que conlleva una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el individuo como para la organización, bien valen el esfuerzo.

El propio crecimiento, al adquirir virtudes o corregir defectos, incide a la calidad de los aportes y en la percepción real y comprensiva de los demás, que en buen cuenta motiva a su deseo de mejora porque el líder hace ese caminar atractivo. (Cámere 2013)

Es tan importante hoy la formación de líderes que Polo y Llano (1997, p.67) ilustran este aspecto de la siguiente manera:

“Atendiendo a la comunicación, el líder se puede definir como el hombre capaz de convocar”. Cuanto mejor sea el líder, mejor serán los que convoca. Esto acontece en todo proyecto humano.

A su vez la capacidad de convocatoria se mide por la calidad de los riesgos asumidos, si uno no se atreve a perseguir objetivos importantes convocará a los perezosos y a los conformistas. Los mejores convocan a los, mejores.”

Los actos, las decisiones y las operaciones cuánto más llenas estén de conocimientos (Inteligencia) de bienes a favor de terceros (voluntad) y se lleven a cabo buscando mejoras constantes (libertad) tanto más aquellas y sus consecuencias permitirán que su autor sea considerado competente, gane prestigio y se enrumbe por el camino de su realización profesional y personal. Se citará a algunos pensadores, al final de cada párrafo, para complementar y enriquecer algunas ideas.

*“Lo más difícil no es convivir sino comprender a los otros”*  
(J. Saramago)

Las personas tienen que desarrollar un “talante”, un estilo o modo de proceder que facilite la interacción. Tendría mucha relación con lo que hoy se entiende por actuar con “inteligencia emocional”

Sentido del humor y posibilitar la creación de un clima o ambiente agradable

*“Un ataque de risa es mejor que diez comprimidos de valeriana” (A.Frank)*

El líder tiene que desarrollar un “talante” relajado que cree una atmósfera cálida y agradable. El clima laboral refleja el “tono emocional interno” de los empleados de la organización con respecto a distintos factores: cultura, integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de productividad, etc.

El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas. (Franco, 2004)

El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Dentro de las habilidades sociales del líder el carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Es fundamental fomentar la capacidad de adaptación o flexibilidad ante las diversas circunstancias o contextos. Una persona insegura está “bloqueada” o “formateada” y cualquier nueva experiencia le perturba y provoca malestar. La persona madura se abre a nuevas experiencias y aquello que aparentemente es una amenaza lo convierte en una oportunidad. Franco (2004)

Según Caballo, (1986, p.556)” la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo

adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas”.

Para Llano (2004, p.100), “el ejemplo del líder se encuentra muy conectado, es decir que la acción de quien dirige se constituye como el motor en una institución, todo depende de la fuerza interior de la persona”.

#### **2.3.2.4 Toma de decisiones**

Para una situación concreta, tomar decisiones de modo autónomo y responsable es sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación y aceptar las consecuencias de la elección. Cuando hay que tomar una decisión se debe valorar las posibles consecuencias que se pueden derivar de ella y, si esas consecuencias pueden ser importantes es recomendable no hacer lo primero que se nos ocurra o dejarse llevar por lo que digan los demás (Franco, 2004).

Al tomar decisiones se aprende. La autonomía se va desarrollando desde la infancia, y a cada edad le corresponde un nivel de autonomía. A partir de la adolescencia las decisiones van siendo cada vez más responsabilidad el joven. En este proceso de aprendizaje también es importante distinguir cuándo nos importa ceder ante los deseos de los demás u otras presiones y cuándo es importante seguir los propios criterios.

Para Cerro (2010, p.182), “el ser humano se caracteriza por su libertad, por su capacidad para elegir, esta capacidad se ejerce continuamente. Tomar decisiones es un acto tan cotidiano que suele pasar inadvertido, muchas de ellas se toman casi de forma inconsciente o automática.

La calidad de esas decisiones configura nuestras vidas y la de nuestras organizaciones. Al tomar una decisión siempre corremos un riesgo a pesar de haber ponderado los pros y contras de la misma. Los resultados de esas decisiones nos van configurando como personas, familia y sociedad.

Peter Drucker (2002) afirma que “una decisión no tomará cuerpo a menos que se estructuren en la propia decisión desde el principio los compromisos para emprender las acciones oportunas”, es decir asumir una decisión es punto de partida y no de llegada hacia un nuevo camino. Toda decisión comprende, de cierta forma, un cambio o modificación en el statu quo de una realidad dada.

### **2.3.3. Comunicación:**

- a) Para ser un buen comunicador se requiere (Franco, 2004):
- b) Ser convincente: el líder es persuasivo, es decir, sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de su equipo.
- c) Tener capacidad de mando: Basa su liderazgo en el arte de la convicción, pero también utiliza la autoridad cuando es necesario. Usa el poder que tiene de manera justa y solo cuando es necesario.

La ejemplaridad es condición necesaria para el logro de la autoridad y la autoridad es la fuerza del líder.

Hay que distinguir entre el poder que tenga una persona para hacer cumplir sus mandatos, y la autoridad- que esa misma persona puede tener o no- por a cuál sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción.

La distinción es muy antigua- derecho Romano- Los nombres clásicos son POTESTAS (poder) y AUCTORITAS (autoridad). A veces se usan como sinónimos y crean confusión. Representan modos de influencia sobre el comportamiento: la potestas representa el poder, la capacidad para premiar o castigar. La auctoritas, es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivaciones internas de otras personas. La autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de los que obedecen, de las órdenes de la persona que tiene autoridad. Solo la autoridad hace que sea obedecido en sentido estricto, pues obedecer significa “querer lo que otra persona quiere y porque esa persona lo quiere”, no significa hacerlo por el poder coactivo.

La autoridad es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, es un reconocimiento de la calidad de líder, es la superioridad aceptada por el que obedece.

Algunas definiciones de autores que pueden ser útiles son las siguientes:

Aceptada por el que obedece. Porque hay una gran diferencia entre tener autoridad y ser una autoridad (E. Fromm, 2007)

Solo puede ser autoridad el que es ejemplo. La palabra solo tiene autoridad cuando el ejemplo precede a la palabra (I Larrañaga, 1979)

Cuando la autoridad se ejerce en forma racional, ayuda a desarrollarse y a crecer a las personas que se apoyan en esta. Es la única forma de medir cuanta autoridad puede tener un hombre.

La autoridad ejercida por los gobernantes en el pasado ha apelado, más que a la razón, a la fuerza y al poder, explotando a las personas sujetas a esta (E. Fromm)

Para Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar (2001) comunicar no es solo distribuir información. Comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas y es, por lo tanto un proceso de doble sentido. El fin es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen pero necesitan para actuar bien y libremente, por lo que el destinatario de la comunicación es la inteligencia de las personas.

El objeto propio de la inteligencia es el conocimiento de la realidad, la verdad, ya que la inteligencia solo conoce propiamente cuando conoce la verdad. Es por esto que lo que la comunicación de los alumnos mayores a los menores pretende es facilitar que caminen en la verdad que es la adecuación del pensamiento a la realidad, a las cosas reales.

Sin comunicación no hay comunidad. La comunicación hace efectiva la participación, es su vehículo propio. Una persona no es plenamente persona si no se comunica. Le faltaría algo indispensable a la sociabilidad, a la convivencia que ella genera. El

ser humano necesita sociabilizar para poder crecer y este crecimiento implica el poder comunicarse con otros.

El líder necesita comunicar para convencer. Para él es más importante lo que va a comunicar que el cómo va a hacerlo o el medio que va a utilizar. En cualquier caso su palabra ha de ser palabra en diálogo, abierta, sincera, auténtica. A la palabra exterior precede la palabra interior, es decir, la fuerza y la verdad de lo pensado, de lo que se quiere comunicar.

Comunicación que tiende a ser cada vez menos masificada, porque se busca, por ejemplo a través de las redes informáticas, una respuesta interactiva personalizada, lo más cercana a la comunicación interpersonal, donde se da propiamente el encuentro el trato con los demás hombres como personas.

En relación a la capacidad de escucha se puede decir que la comunicación no es solo saber transmitir mensajes ideas o sentimientos, sino saber escuchar. Característica clave de un buen líder es saber escuchar a su gente, ser receptivo y comunicativo, estar bien informado y ocuparse de que su mensaje llegue al destinatario y de recibir la realimentación necesaria para medir la eficacia de la comunicación. Con mayor razón cuando es la comunidad la que ejerce el derecho a una comunicación completa y veraz (Franco, 2004).

Vivimos en una sociedad donde se repite a todas horas la tentación de manipular la palabra, de corromperla en área de otros intereses, de deformarla para que en lugar de comunicar, distancie y separe, vuelva vacío el diálogo.

Por todo ello, necesita el líder conocer y utilizar los distintos tipos, procesos y medios de comunicación, desde los más tradicionales, masivos o no masivos, a los más revolucionarios de hoy, por ejemplo la red mundial Internet, como instrumentos al servicio de lo que se quiere comunicar y de los destinatarios del mensaje.

En todos estos procesos, el líder ejerce también un poder de persuasión, de convencer con sus ideas y con su ejemplo, sobre todo como testimonio de una vida coherente, de un servicio sincero

a su grupo, empresa o a la sociedad entera. La transparencia de su conducta incidirá en la eficacia de su comunicación.

Hay, pues, en la sociedad una gran urgencia de un liderazgo asertivo, comprometido, basado en el servicio constante y en la afirmación de valores para ayudar a construir una sociedad justa, generadora actitudes de entusiasmo por la vida, de vibración ante la riqueza de lo humano, y de reciedumbre y fortaleza para afrontar los problemas.

Con la mira puesta siempre en el objetivo, con una firme esperanza, con optimismo en el éxito y con buen humor, porque al líder que sirve de verdad, se puede aplicar estas palabras de Bergson (1919, p.33): “La vida se encarga de mostrarnos con un signo inequívoco si hemos logrado nuestro fin: la alegría”.

Los rasgos del líder que se ha dibujado constituyen un ideal alto pero alcanzable. No lo sería o no valdría la pena si buscara únicamente el éxito personal o construir un pedestal para dominar desde ahí a los demás. Es un ideal que se consigue dando mucho de sí, con pequeños o grandes esfuerzos y luchas cotidianas.

Para Llano (2004, p.190),” resulta importante como las personas se comunican con el resto, al hablar de la humildad en el liderazgo, la importancia recae no en el hablar sino en el escuchar, siendo esto último, el acto prototípico de la comunicación. Es necesario ser humilde para saber escuchar, es decir, aquella persona que piensa que los demás tienen algo que decirle y que él no sabe. La palabra, como dirá Gaos, “tiene siempre una doble dimensión”. Hoy en día resulta fundamental saber comunicarse y la cantidad de información que se recibe hace que las personas comuniquen con facilidad lo que saben, piensan etc. No obstante, es una cualidad muy importante saber escuchar y para esto se debe cultivar la virtud de la humildad.

## **CAPÍTULO III:**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación:**

El paradigma con el que se ha trabajado es positivista. De acuerdo a Latorre, Arnal y del Rincón, (1996, p.40) el positivismo parte de unos supuestos acerca de la concepción del mundo y el modo de conocerlo. La metodología es de tipo cuantitativa.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

#### **3.2. Sujetos de investigación:**

En esta investigación se ha trabajado con 12 alumnos líderes de 4to y 5to de secundaria del colegio Santa Margarita. El Colegio Santa Margarita cuenta con un programa de liderazgo en el cual participan todos los alumnos de primaria y secundaria procurando desarrollar sus talentos de liderazgo y fortaleciendo aquellas áreas o dimensiones que pueden ser mejoradas. Este programa está bajo la orientación de la subdirección de Participación Estudiantil. En 3ero de secundaria los alumnos

interesados postulan al Cuerpo de Prefects (líderes escolares) de los cuáles salen elegidos 8 hombres y 8 mujeres del grado. Los alumnos que postulan en 3 ero de secundaria cumplen funciones de gobierno y de liderazgo con responsabilidad los dos últimos años de estudio, tratando de promover la participación activa del alumnado. La selección consta de tres evaluaciones, la primera es una encuesta realizada a los profesores del grado, con criterios relacionados al liderazgo que el colegio busca en los alumnos, la segunda una entrevista personal con 3 especialistas en donde los alumnos explican sus motivos e intenciones reales para formar parte del Cuerpo de Prefects. Finalmente se les toma una prueba de redacción que mide algunos conocimientos sobre liderazgo recibidos en los cursos que ofrece el colegio a lo largo de la etapa escolar. En total son 36 alumnos entre 4to y 5to de secundaria que conforman el cuerpo de Prefects. De estos alumnos 12 de ellos están encargados del Programa PROSA. La muestra ha sido intencionada. Se encuestaron a los 12 alumnos líderes que son los que se encargan de llevar a cabo el Programa Prosa en el colegio.

Participaron indirectamente en la presente investigación otros sujetos tales como los alumnos menores, el psicólogo del colegio, y el sub director del área de Participación Estudiantil.

I.E	Sujetos	Cantidad
Colegio Santa Margarita	Estudiantes líderes del Programa Prosa	12

### 3.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación se basa en una encuesta como instrumento principal y como medio auxiliar a la encuesta, se llevó a cabo una entrevista con los participantes para complementar la información recogida en las encuestas.

El diseño de acuerdo a su temporalidad aplicado es transversal ya que recoge un momento que describe una situación.

Según J Barboza (1999, P.212) “La ventaja del enfoque transversal es evidente: el conjunto complejo de datos necesarios para sacar conclusiones sobre los caminos se obtiene simultáneamente, sin los tres o cuatro años de plazo del enfoque longitudinal. Es una ventaja fundamental que para los estudiantes puede suponer la posibilidad de plantearse un estudio sobre cambios, en lugar de rechazarlo por no ser factible. Realmente la ventaja es tan abrumadora que surge inmediatamente la pregunta de por qué en todos los estudios que tratan de evaluar los cambios no se utiliza el enfoque transversal.”

La encuesta nos ha ayudado a recoger información sobre los beneficios que reciben los alumnos líderes del colegio Santa Margarita en relación al trabajo realizado en el programa Prosa. El diseño tipo encuesta es una estrategia de investigación de múltiples posibilidades y utilizada en esta investigación para precisar opiniones, actitudes etc. (Barboza, 1999). De un grupo de alumnos líderes. La realización de la encuesta ha incluido las siguientes fases:

1. **Seleccionar los objetivos:** De acuerdo a la problemática de la investigación y teniendo como base una matriz de consistencia (anexo) se formularon los objetivos de la investigación que se encuentran en la página 9.
2. **Concretar la información que se precisa:** Para poder concretar la información he tenido que recoger bibliografía para ver los antecedentes de estudio y para construir el marco teórico. Esto permitió profundizar sobre cada variable, sub variable e indicadores de la investigación.
3. **Definir la población de objeto:** Para poder recoger la información de esta investigación se definió que la población sea los 12 alumnos del cuerpo de liderazgo del colegio Santa Margarita de 4to y 5to de secundaria encargados del Programa PROSA.
4. **Disponer de los recursos necesarios:** Para esta investigación se sensibilizó a los alumnos que participaron en el estudio. Se contó con 12 alumnos encargados del programa, se trabajó el plan piloto

y la encuesta en un programa Word y se requirió de los planes de clase para en el caso de STSS (3) para que los alumnos puedan dictar las sesiones correspondientes. Se sensibilizó a los sujetos de la investigación antes de la realización de cada una de las actividades: Plan piloto, encuesta, clases, CAC (3) entrevista individual con cada uno de los sujetos de la investigación.

5. **Elegir el tipo de encuesta:** Se utilizó un cuestionario con 21 preguntas. Este instrumento nos permitió estudiar variables, sub variables e indicadores. La encuesta consta de preguntas cerradas y abiertas. Se ha evaluado una variable tres sub variables y siete indicadores en el cuestionario. De todas las preguntas de la encuesta las cerradas fueron elaboradas y se midieron según la escala de Likert.
6. **Diseño del cuestionario:** Para poder elaborar el cuestionario, previamente se trabajó una lluvia de ideas referidas a todos los asuntos o temas relacionados con los objetivos de la presente investigación. Luego se hizo una selección de todos los temas imprescindibles para poder llegar a tener una idea completa sobre las expectativas u opiniones en torno al grado de satisfacción de este programa. Finalmente se redactaron los ítems de evaluación de cada uno de los temas seleccionados que sirvieron como pauta para elaborar la encuesta. Finalmente se procedió a realizar un proceso de validación de la encuesta aplicándola a modo de plan piloto sobre un grupo pequeño de alumnos. De este modo se pudo hacer los reajustes o modificaciones pertinentes para obtener la encuesta final. Todo este procedimiento se realizó en el año 2011 a cargo del investigador Mgtr por la Universidad de Piura, Jaime Calderón Losno.
7. **Método de análisis de datos:** Para procesar y sistematizar la información recogida a través de las encuestas se utilizó el programa Excel a través del cual se pudo realizar tablas, diagramas de barras y gráficos circulares. La información se presentó en base a porcentajes y luego por variables se analizará cada una de ellas.

8. **Codificación de datos:** Los datos se recogieron en tablas en Excel. Cabe indicar que el instrumento cuenta con preguntas abiertas y cerradas. Las respuestas de las preguntas abiertas se codificaron en base a frases mínimas cuyos resultados se representaron a modo de diagramas de barras.
9. **Análisis de resultados:** Primero se hizo la interpretación y comentario de cada una de las preguntas de la encuesta, en segundo lugar se relacionaron las respuestas de cada una de estas preguntas con el marco teórico además de tomar en cuenta la experiencia del investigador y finalmente se interrelacionó cada una de las respuestas de las preguntas del cuestionario. La entrevista permitió realizar un mejor análisis de algunos de los aspectos que se buscó averiguar en la investigación.
10. **Realización del informe:** El informe está estructurado mediante cuatro capítulos.

En el primer capítulo veremos cuál es la finalidad y justificación de la investigación, los objetivos y la hipótesis a comprobar. En el segundo capítulo se ha trabajado una revisión bibliográfica básica que delimita el marco teórico en el que se ha desarrollado dicha investigación. El tercer capítulo señala la metodología que se ha utilizado, menciona el tipo de investigación que representa, describe la muestra y los sujetos de la investigación, así como el instrumento y los procedimientos utilizados. En el cuarto capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron mediante el instrumento aplicado, se relacionan las subcategorías implicadas en la investigación y de la misma forma se analizan los resultados más relevantes que llevan a las conclusiones finales del trabajo que se encuentran en el quinto capítulo. En los anexos de adjunta el cuestionario aplicado a los alumnos menores que conformaron la muestra de la investigación

### 3.4. Variable y sub variables de investigación.(Cuadro)

#### Indicadores:

Variable	Categoría (Variables)	Sistemas (Indicadores)	Descripción
Desarrollo personal y social	Integración	Empatía confianza	Se investiga el grado de empatía y confianza entre los alumnos mayores y menores del programa CAS y STSS el cual nos revelan el nivel de integración que se genera a propósito de estas actividades.
	Liderazgo	-Servicio -Motivación -Habilidades sociales -Toma de decisiones	Se recoge información a través de la encuesta y el cuestionario acerca del Servicio ofrecido por los alumnos, las motivaciones, el impacto en los alumnos mayores en el desarrollo de las habilidades sociales, a través del Programa PROSA. Asimismo se está en condiciones de poder medir el aprendizaje de la toma de decisiones. Todos estos resultados permiten descubrir el perfil ideal de líder del programa Prosa.
	Comunicación	-Capacidad de escucha	Se investiga cuán importante es la capacidad de escucha en la formación de liderazgo de los alumnos a través de los programas STSS y CAS para así demostrar el grado de comunicación y la sintonía que se establece a través de este programa.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

El instrumento utilizado fue el cuestionario y la entrevista como técnica auxiliar que se encuentra en el anexo 1. El instrumento ha sido diseñado y validado por el Mgstr Jaime Calderón Lossno el año 2011. Este instrumento se aplicó en un espacio de tiempo de 45 minutos y la entrevista en 20 minutos cada una. La escala que se utilizó fue la de Likert.

El instrumento de la investigación consta de 21 ítems de evaluación con preguntas cerradas y algunas abiertas, las cuales están referidas a las distintas variables e indicadores:

Variable	Sub variables	Sistemas (Indicadores)	Preguntas
Desarrollo personal y social	Integración	Empatía	Item10 ¿Cuáles son los efectos de la ayuda que le brinda el <i>Cross Aged Counselling</i> cuando el hermano menor no la Está pasando bien en el colegio, con sus compañeros?
		Confianza	Ítem 6¿Cuál es el clima de confianza creado por el alumno mayor para lograr que el menor entienda con prontitud temas que antes le resultaban complicados de comprender? Item11 A través del <i>Cross Aged Counselling</i> ¿se consigue que haya una mayor integración entre alumnos mayores y menores, creando un espacio en el que compartan las experiencias vividas por los mayores?

Liderazgo	Servicio	<p>Ítem3 ¿Cómo preparan los alumnos las sesiones de STSS? (documentación, manejo de información, experiencias, etc.)</p> <p>Item5 Durante la realización de estas sesiones ¿se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores?</p> <p>Item13 Durante la realización del <i>Cross Aged Counselling</i> ¿se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores?</p> <p>Item14 ¿Cuál es el impacto que genera el <i>Cross Aged Counselling</i>?</p>
	Motivación	<p>Item 2 ¿En qué medida las sesiones de STSS acerca de buenos modales y cualidades para el liderazgo motivan a que los alumnos menores quieran cumplirlos o mejorar los que ya practican?</p> <p>Item4 ¿Cuál es el impacto que generan las sesiones de STSS en los alumnos menores?</p>
	Habilidades sociales	<p>Item7 ¿Cómo se puede evidenciar que el Ideario y principios del Colegio lleguen al alumno vía otro alumno dentro del marco de las STSS?</p> <p>Item8 ¿Cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco de las STSS?</p> <p>Item9 A través de la dinámica de grupos y dramatizaciones que conducen los alumnos mayores, ¿se consigue que los menores interioricen valores y virtudes que contribuyen a su formación como líderes escolares?</p> <p>Item12 ¿Cómo se preparan los alumnos mayores para generar un</p>

			<p>clima amical con los hermanos menores? ¿con qué temas suelen partir?</p> <p>Item16 ¿De qué manera los hermanos mayores contribuyen a la mayor y mejor adaptación escolar de los alumnos menores antiguos?</p> <p>Item19.¿Cómo se puede evidenciar que el Ideario y principios del Colegio lleguen al alumno vía otro alumno dentro del marco del <i>Cross Aged Counselling</i>?</p> <p>Item21 ¿Cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco del <i>Cross Aged Counselling</i>?</p>
		Toma de decisiones	<p>Item20 ¿En qué medida los alumnos mayores son capaces de aconsejar a los menores en cuanto a la formación de su criterio para la toma de decisiones sensatas y prudentes?</p>
	Comunicación	Capacidad de escucha	<p>Item15 ¿De qué manera los hermanos mayores contribuyen a la mayor y mejor adaptación escolar de los alumnos menores nuevos?</p> <p>Item17 En cuanto a los encuentros que sostienen alumno mayor y menor, ¿Los mayores son capaces de entablar una comunicación efectiva con los menores, asociando las vivencias y experiencias del mayor a la realidad y capacidad de discernimiento del menor?</p> <p>Item18. ¿En qué consiste la comunicación que sostiene los alumnos mayores con la dirección de Participación Estudiantil reportando sobre los encuentros entre ellos y sus compañeros menores?</p>

### **3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.**

Los resultados de la investigación presentan mediante tabla de frecuencias, gráficos de barras, y circulares.

a) El procesamiento del cuestionario se ha realizado mediante el programa Excel. Para poder corroborar los resultados se ha utilizado los porcentajes. Se presentó los resultados según el orden de las variables e indicadores de la investigación. Primero la interpretación de los gráficos y luego las conclusiones de la investigación.

b) La entrevista

La entrevista se realizó dentro del marco de Prosa como instrumento de evaluación del CAC, complementario al trabajo de la investigación. Se trató de una entrevista individual entre el investigador y cada uno de los participantes del Programa PROSA. La duración de estas entrevistas fue de aproximadamente 20 minutos cada una.

Las variables que se tomó en consideración, antes de realizar las entrevistas, fue el Desarrollo Personal y Social de los alumnos mayores involucrados en el programa, además también se tuvo en cuenta la sub variables integración , liderazgo y comunicación las cuales estaban directamente relacionadas con la empatía y confianza en el caso de la integración , con el servicio , motivación , habilidades sociales y toma de decisiones en el caso de liderazgo y con la capacidad de escucha en el caso de la comunicación.

#### **EJEMPLO:**

I5 Durante la realización de estas sesiones (STSS) ¿se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores?

**Tabla**

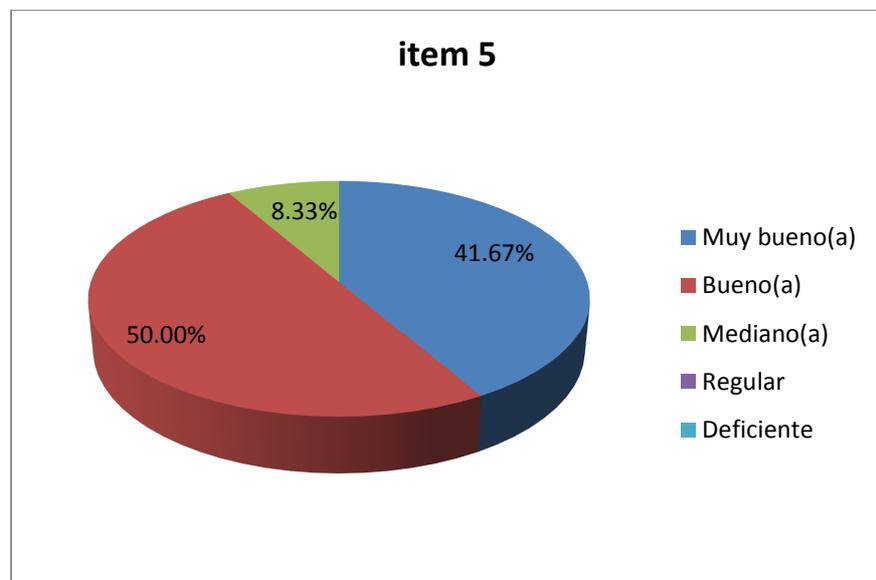
	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Deficiente
<b>Ítem 5</b>	5	6	1	0

Interpretación

**Otros aspectos de la STSS**

- **Ítem 5: Cultura de servicio**

Un 92% de los encuestados afirma positivamente sobre la cultura de servicio que gesta en las STSS no solamente por el afán de retribución por lo que a ellos les dieron sino por el hecho de querer dar más conocimientos y experiencias que las que les impartieron sus antiguos compañeros mayores. El cuidado y respeto de estos por los menores también se observaron durante estas sesiones de clases.





## **CAPÍTULO IV :**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Contexto y sujetos de investigación:**

La encuesta y la entrevista se aplicaron dentro del contexto escolar del Colegio Santa Margarita siendo sujetos de la investigación un grupo de 12 alumnos líderes.

##### **4.1.1. Descripción del contexto de investigación.**

El Colegio Santa Margarita de la ciudad de Lima es una institución particular mixta con 700 alumnos entre los niveles de inicial, primaria y secundaria. Cada uno de estos niveles cuenta con un subdirector responsable quienes forman parte del Consejo Directivo del Colegio. Respecto a la plana docente, durante el año 2014 el Colegio contó con 70 profesores, de los cuales 25 correspondieron al nivel de secundaria.

Contamos con una sub dirección de Participación estudiantil, que se encarga de fomentar el liderazgo y la participación de los alumnos del colegio. Esta sub dirección cuenta con una organización formal compuesta por una junta directiva de alumnos presidida por los heads prefects y 36 alumnos líderes que conforman el Cuerpo de prefects. Ellos están encargados de la organización del 80 por ciento de las actividades del colegio, las cuales están debidamente planificadas desde comienzos del año.

PROSA “Promoviendo el servicio entre los alumnos “cuenta con dos modalidades de trabajo muy importantes que son el CAS (Hermano mayor) y el STSS (Clases dictadas por alumnos mayores a sus pares hermanos)

### **Visión**

“El Colegio Santa Margarita aspira ser el espacio donde el asombro dé paso al descubrimiento de la verdad, el bien y la belleza, y en donde nuestros alumnos se conviertan en verdaderos líderes que, con su ejemplo, arrastren y sean pioneros del cambio, transitando a través de la ruta de la alegría.” Cámere (1996, p.6)

### **Misión**

“Teniendo en cuenta las tendencias sociales y académicas de las nuevas generaciones, el Colegio Santa Margarita ofrece una ‘Educación Centrada en la Persona’ que, en sintonía con los objetivos de cada familia, atiende las diferencias individuales, promueve la toma de decisiones y la solidaridad a través de la comunicación de talentos.” Cámere (1996, p.5)

### **Perfil del alumno**

“Buscamos un joven, una joven, que tenga criterio bien formado, que sepa pensar y decidir. Humanamente virtuoso, con sólidos principios morales anclados en una vida cristiana auténtica y coherente. Identificado y solidario con la realidad y los problemas de su país y de su entorno. Sensible a todo lo estético. Optimista, con sentido del humor y con una personalidad bien definida. Con un excelente dominio del inglés y con una apertura ponderada a los beneficios de las innovaciones tecnológicas y de la globalización.” Cámere (1996, p.8)

#### **4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.**

Los sujetos de investigación son:

Los alumnos líderes del cuerpo de liderazgo del Colegio Santa Margarita. El Prefect líder es un alumno de 4to o 5to de Secundaria que asume libre y voluntariamente responsabilidades para cumplir y desarrollar labores de disciplina, organización, apoyo y gestión en las diversas actividades del plantel.

Su misión primordial es cooperar con el colegio en el logro de la formación integral de sus compañeros y profesores.

Se encargan de planificar las actividades del año según un cronograma establecido. Las actividades tienen como objetivo generar espacios de crecimiento personal para todos los alumnos del colegio.

Los prefects se quedan dos veces a la semana en las tardes, después del horario escolar, para recibir capacitaciones de liderazgo y formación humana y para organizar las actividades del año. Del Cuerpo de Prefects, 12 alumnos se encargan del programa PROSA el cual ha sido objeto de estudio.

#### **4.2 Presentación e interpretación de los resultados (de la entrevista Anexo I).**

Hay que considerar que existen dos tipos de gráficos, los circulares los cuáles han sido trabajados con la escala de linkert y los de barras que han sido preguntas abiertas en las que los alumnos han contestado distintas respuestas. En el primer caso de los gráficos de barras los datos están en función de los alumnos que han respondido y en el caso del gráfico de barras según el porcentaje del total de respuestas obtenidas.

Se ha trabajado por sub variables. Es decir los 12 alumnos participaron tanto de las sesiones de dictado de clases: STSS como de las asesorías al hermano menor: CAC.

La presentación e interpretación de los resultados por categoría es la siguiente:

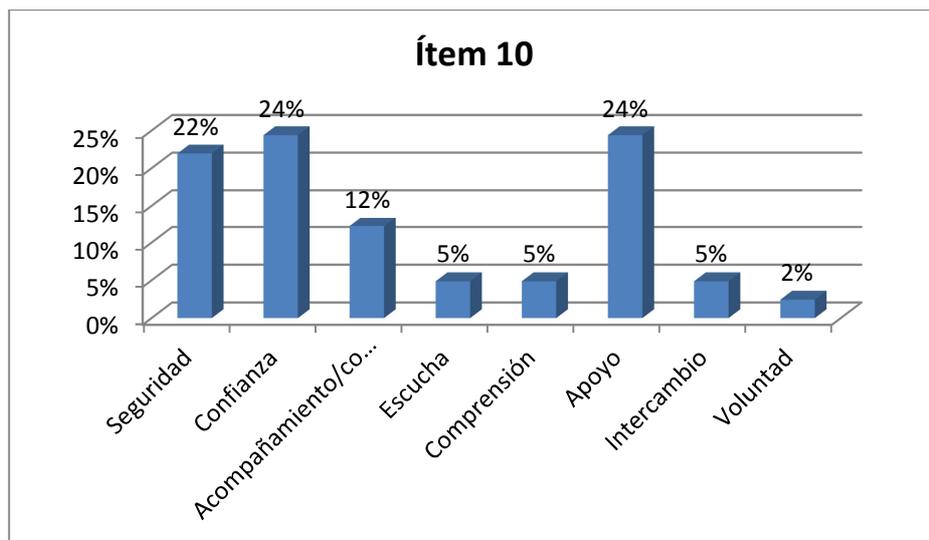
#### 4.2.1. Sub variable Integración

##### a) Indicador: Empatía

Ítem 10: ¿Cuáles son los efectos de la ayuda que le brinda el Cross Aged Counselling(CAC) cuando el hermano menor no la está pasando bien en el colegio, con sus compañeros?

De un total de 12 estudiantes se han recogido las siguientes manifestaciones respecto a las habilidades y virtudes que han logrado mediante el Cross Aged Counselling orientadas a la empatía. El porcentaje se ha calculado por el total de respuestas.

Item 10	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Seguridad	9	22%
	Confianza	10	24%
	Acompañamiento/consejo	5	12%
	Escucha	2	5%
	Comprensión	2	5%
	Apoyo	10	24%
	Intercambio	2	5%
	Voluntad	1	2%



### **Interpretación del Ítem 10. (CAC)**

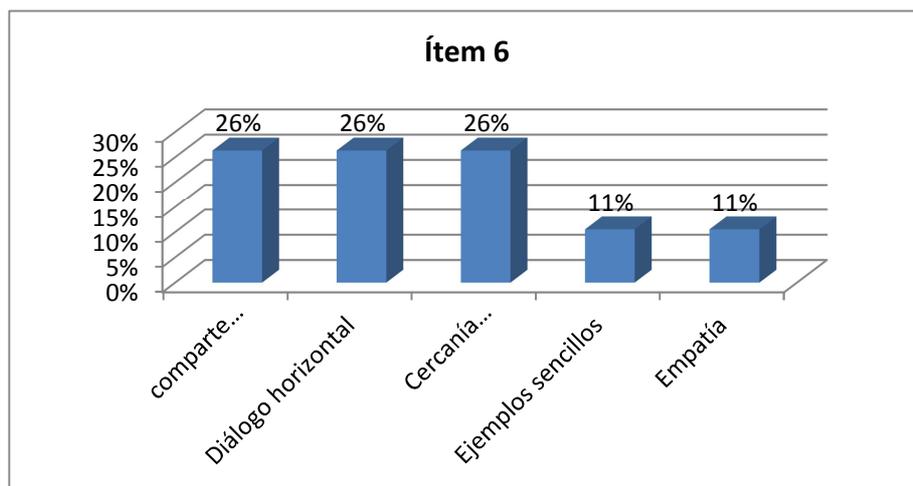
Un 24% de las respuestas indican que la confianza en sí mismo del alumno mejora considerablemente. Un 22% de las respuestas relacionaron al programa la seguridad que le aporta al alumno. El 25% de respuestas consideró que el acompañamiento al menor desarrolla la capacidad de acompañar y dar consejo. Además, el 24% manifestó que al ofrecer el apoyo y seguimiento les ayudó a aumentar su autoestima y refuerzan el concepto que tienen de sí mismos, esto significa que el trato personalizado influye positivamente en la percepción que tiene una persona sobre sí misma.

#### **b) Indicador: Confianza**

##### **Ítem 6 (Pregunta abierta). (STSS)**

- ¿Cuál es el clima de confianza creado por el alumno mayor para lograr que el menor entienda con prontitud temas que antes le resultaban complicados de comprender?

Item 6	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Comparte experiencias	5	26%
	Diálogo horizontal	5	26%
	Cercanía generacional	5	26%
	Ejemplos sencillos	2	11%
	Empatía	2	11%



### Interpretación del ítem 6 (STSS)

- Un 26% de las respuestas estuvieron orientadas a lo importante que es el diálogo horizontal para fomentar un buen clima de confianza con el menor. Otro 26% de las respuestas apuntaron a que el intercambio de experiencias favorece la comprensión de temas antes difíciles de entender para el alumno menor.
- Otro 26% de respuestas asocian la cercanía generacional con el programa ya que le permite una comunicación más efectiva y fluida entre alumnos mayores y menores.
- Un 11% de las respuestas resaltaron a los ejemplos sencillos como herramienta útil para crear un clima de confianza que permita la comprensión de temas un tanto complicados en el

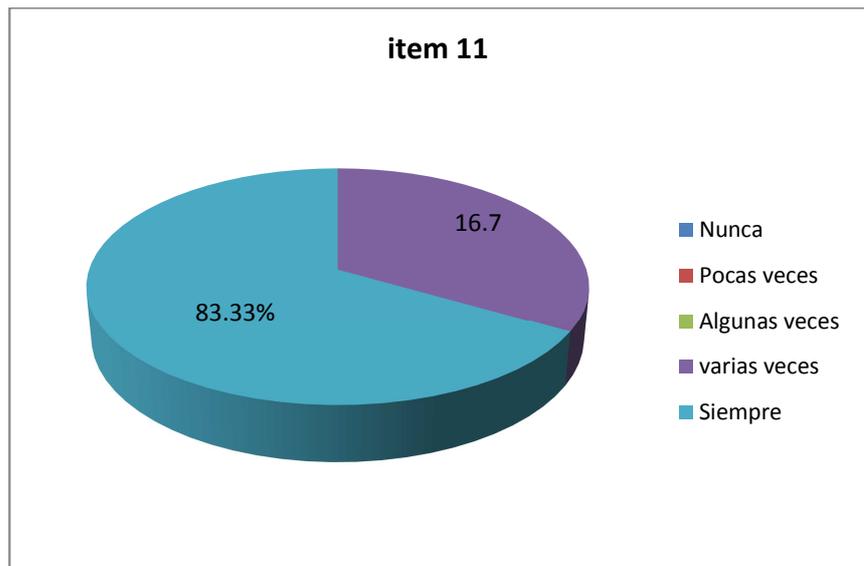
marco de las STSS. El mismo porcentaje de respuestas consideró a la empatía como importante para fomentar el clima de confianza entre los alumnos.

Es importante ver cómo la cercanía generacional permite que a través de medios, tales como compartir experiencias comunes, dialogar con confianza etc. Se promueve el acercamiento generacional entre los alumnos mayores y menores.

**Item11 (Pregunta cerrada) Indicador: Confianza. (CAC)**

- A través del *Cross Aged Counselling* ¿se consigue que haya una mayor integración entre alumnos mayores y menores creando un espacio en el que compartan las experiencias vividas por los mayores?

Siempre	Varias veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
10	2	0	0	0



### **Interpretación del Ítem 11 (CAC)**

El 100% de los encuestados estiman que estos encuentros sirven para la integración no solamente porque las aceptan de mutuo agrado sino también porque les ayuda a conocerse y a afianzar la amistad y solidaridad entre ellos. El programa CAC ha dado buenos resultados no solo en el alumno (a) que recibe el apoyo sino que también el que lo da. Este espacio promueve una integración en el colegio que comprende una relación sana y fructífera entre los estudiantes mayores y menores.

#### **4.2.2. Sub variable: Liderazgo**

##### **a) Indicador: Servicio (STSS)**

#### **Ítem 3.**

¿Cómo preparan los alumnos las sesiones de STSS?  
(documentación, manejo de información, experiencias, etc.)

Item 3	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Recopilación	12	26%
	Esquematización	10	21%
	Exposición	6	13%
	Adecuación	2	4%
	Ejemplificación	8	17%
	Síntesis	6	13%
	Motivación	1	2%
	Revisión	1	2%

#### **Interpretación del Ítem 3: (STSS)**

El 26% de las respuestas consideró que es prioritario documentarse convenientemente para las STSS.

El 21% de las respuestas apuntaron que es importante la sistematización de la información en la preparación de las sesiones de STSS.

La ejemplificación de contenidos teóricos a enseñar en las STSS fue reconocida como importante en un 17%.

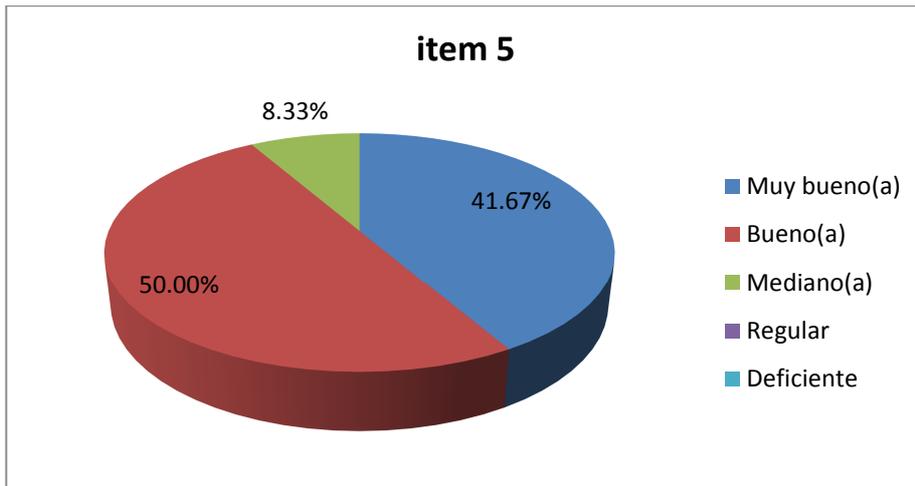
El 13% de los resultados estuvieron orientados a preparar la exposición y a la capacidad de síntesis para preparar bien las sesiones.

El servicio es un indicador muy importante para ver cuán preparado está un alumnos para ser líder. En la preparación de las clases (STSS) se puede ver cómo los mayores han buscado prepararse lo mejor posible para atender las necesidades de los menores.

#### **Ítem 5. Indicador: Servicio (STSS)**

Durante la realización de estas sesiones ¿se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores?

Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Deficiente
5	6	1	0



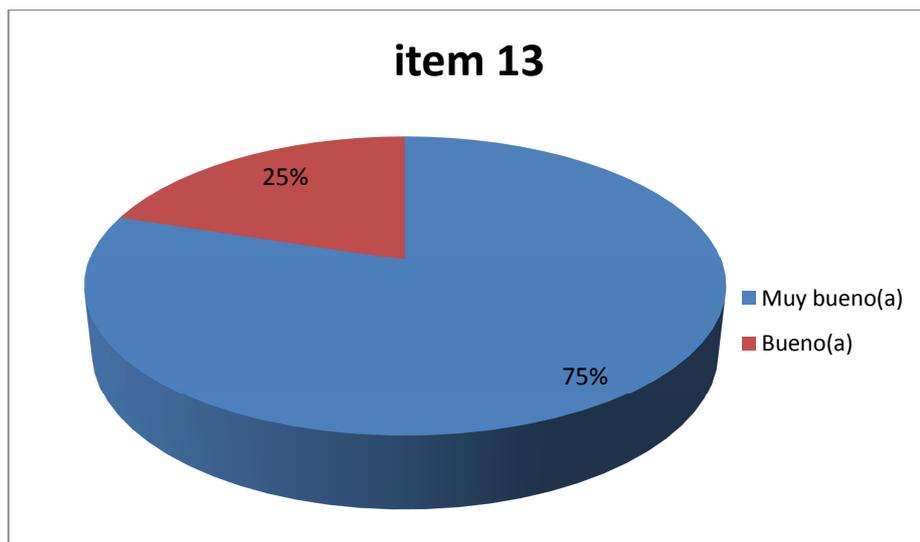
### Interpretación del ítem 5 (STSS)

Un 92% de los encuestados afirma positivamente sobre la cultura de servicio que gesta en las STSS y sobre el cuidado y respeto de estos por los menores también se observó durante estas sesiones de clases. El hecho de que los alumnos mayores presten este servicio , el cual les permite un trato cordial y respetuoso mutuo , es un claro indicador que la idea que tiene la institución respecto a los modos en el encuentro del mayor con el menor es fundamental para el crecimiento de ambos.

### Ítem 13. Indicador: Servicio (CAC)

Durante la realización del Cross Aged Counselling ¿se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores?

Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Deficiente
9	3	0	0



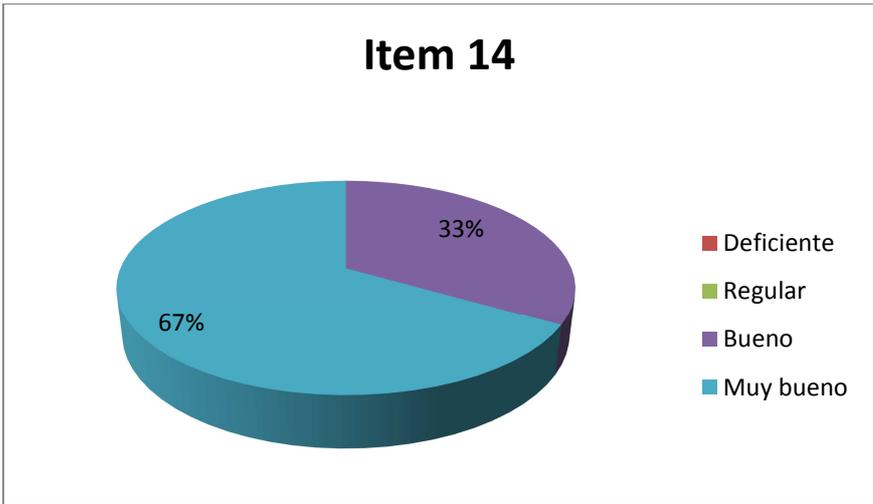
**Interpretación del ítem 13 (CAC)**

Para el 100% de los encuestados a través del CAC se gesta una cultura de servicio entre mayores y menores, fundada en la solidaridad, cuidado y respeto. Este medio es un facilitador para transmitir la cultura de valores que propone el colegio, en el marco de la educación personalizada.

**Item14 Indicador: Servicio (CAC)**

¿Cuál es el impacto que genera el *Cross Aged Counselling*?

Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Deficiente
8	4	0	0



**Interpretación del ítem 14 (CAC)**

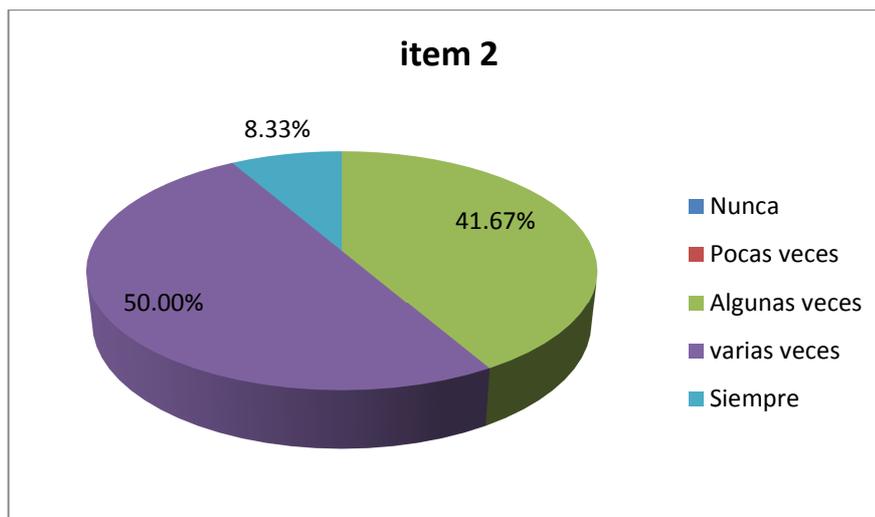
Para el 100% de los encuestados el impacto es muy bueno o bueno en el trabajo de acompañamiento a los alumnos menores. Se puede ver que a los alumnos de grados mayores les agrada servir y compartir sus talentos con los menores, es por eso que podemos ver que todos coinciden que el impacto es positivo.

**b) Indicador: Motivación (STSS)**

**Item2**

¿En qué medida las sesiones de STSS acerca de buenos modales y cualidades para el liderazgo motivan a que los alumnos menores quieran cumplirlos o mejorar los que ya practican?

Siempre	Varias veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1	6	5	0	0



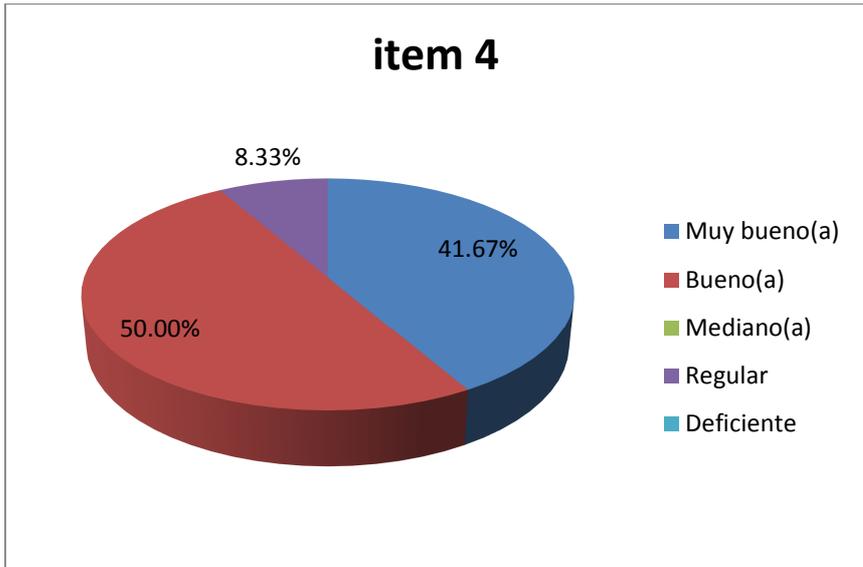
### Interpretación del ítem 2 (STSS)

Para el 58.33% de encuestados las STSS ayudan a la práctica de buenos modales y destrezas para el liderazgo casi siempre o siempre por el testimonio y buen ejemplo de los alumnos mayores. El 41.67% opina que algunas veces influye en el comportamiento de los alumnos menores. El ejemplo que ofrecen los alumnos mayores a los menores es determinante para la formación integral de los alumnos y la buena convivencia en el colegio.

#### d) **Item4. Indicador: Motivación (STSS)**

¿Cuál es el impacto que generan las sesiones de STSS en los alumnos menores?

Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Deficiente
5	6	1	



### Interpretación

#### Ítem 4: Impacto de la actividad (STSS)

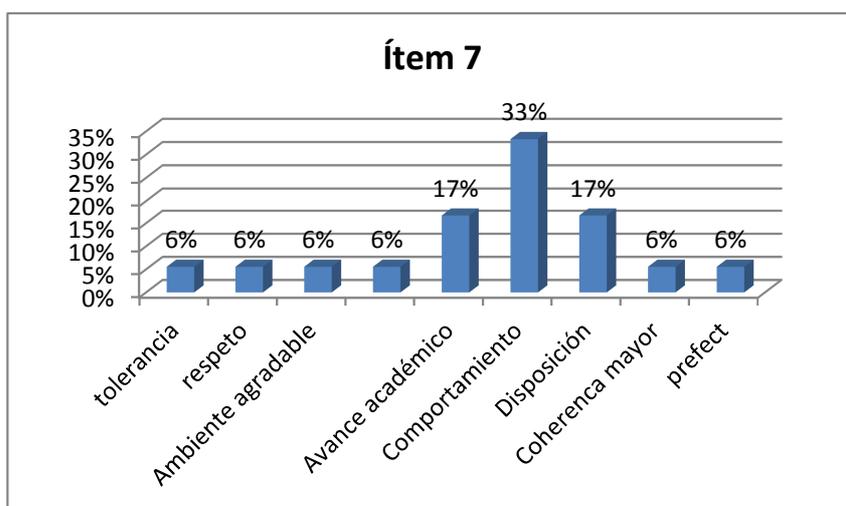
El 91.67% de encuestados opina que el impacto fue bueno o muy bueno. Los alumnos mayores están interesados que se den estas clases por la buena actitud mostrada por los alumnos. El 8.3% opinan que el impacto en los menores en las sesiones es regular.

#### c) **Indicador: Habilidades sociales (STSS)**

##### **Item7.**

¿Cómo se puede evidenciar que el Ideario y principios del Colegio lleguen al alumno vía otro alumno dentro del marco de las STSS?

Item 7	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Tolerancia	1	6%
	Respeto	1	6%
	Ambiente agradable	1	6%
	Cercanía generacional	1	6%
	Avance académico	3	17%
	Comportamiento	6	33%
	Disposición	3	17%
	Coherencia mayor	1	6%
	Prefect	1	6%



#### **Interpretación del ítem 7 (STSS)**

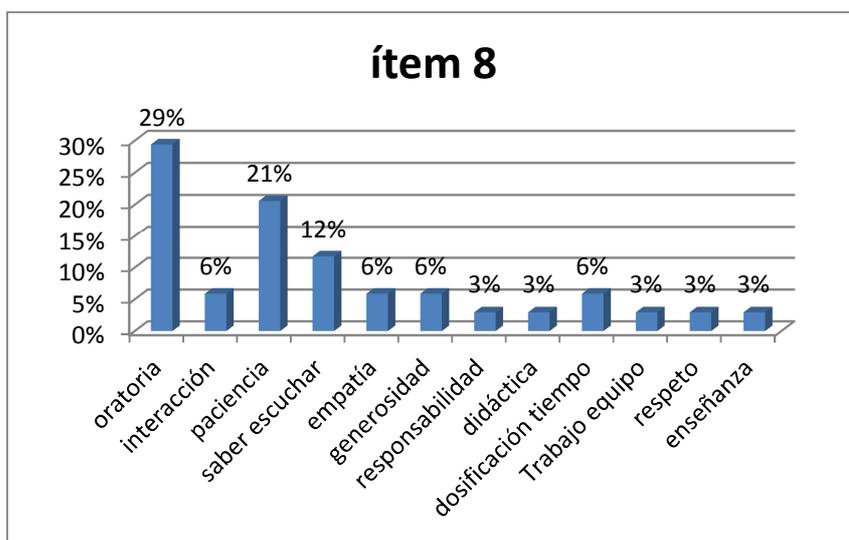
- Un 33% de las respuestas reflejan que la actitud, corrección y buena disposición de los alumnos mayores evidencian que los principios e ideario del Colegio llegan al menor vía otro alumno mayor.
- Un 17% del total de respuestas se dirigieron a la mejora académica en los alumnos menores como un aspecto que evidencia que los principios e ideario del Colegio llegan al menor vía otro alumno mayor.
- Tanto la buena actitud de los menores como la de los mayores sumado a los buenos resultados académicos logrados son

indicadores de que el ideario del colegio se transmite en la relación entre compañeros de distintas edades.

### Ítem 8. Indicador: Habilidades sociales. (STSS)

¿Cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco de las STSS?

Item 8	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Oratoria	10	29%
	Interacción	2	6%
	Paciencia	7	21%
	Saber escuchar	4	12%
	Empatía	2	6%
	Generosidad	2	6%
	Responsabilidad	1	3%
	Didáctica	1	3%
	Dosificación tiempo	2	6%
	Trabajo equipo	1	3%
	Respeto	1	3%
	Enseñanza	1	3%



## **Interpretación (STSS)**

### **Ítem 8**

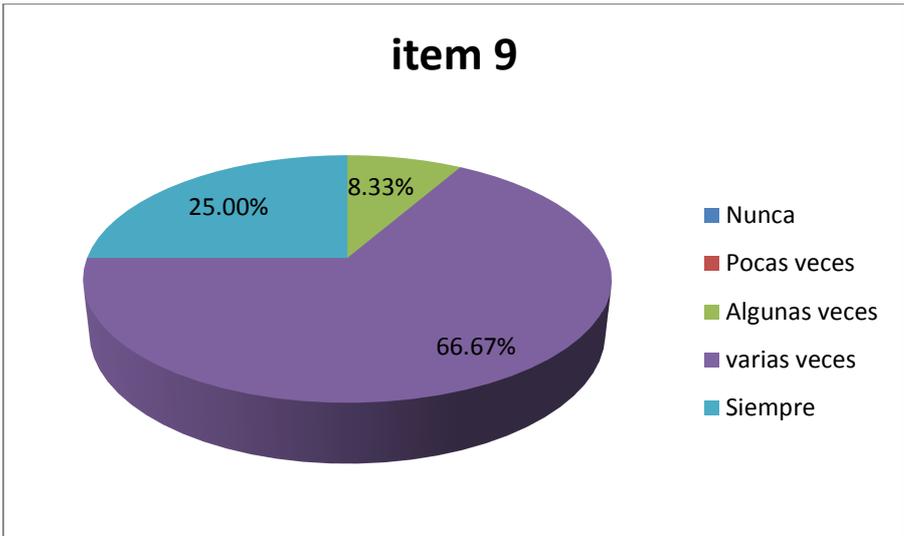
Para un 29% del total de las respuestas reconocen a la oratoria como una habilidad social fundamental que se desarrolla en estas clases tanto en la cuestión de forma como de fondo.

21% de las respuestas considera a la paciencia como una habilidad que se desarrolla en el programa. Un 12% considera que mediante este programa se aprende a escuchar. Ambas son virtudes claves a desarrollar para lograr aprendizajes significativos con los menores en estas sesiones de STSS. Cabe indicar que este representa un espacio valioso para que los alumnos puedan expresarse en público, vencer sus miedos y mejorar su expresión oral.

### **Ítem 9 Indicador: Habilidades sociales (STSS)**

A través de la dinámica de grupos y dramatizaciones que conducen los alumnos mayores, ¿se consigue que los menores interioricen valores y virtudes que contribuyen a su formación como líderes escolares?

Siempre	Varias veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
3	8	1	0	0



**Interpretación del ítem 9 (STSS)**

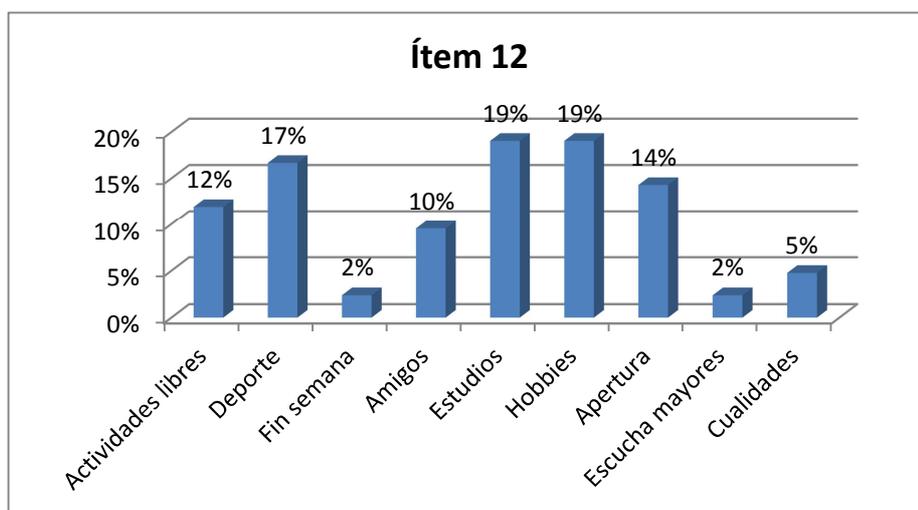
Para un 91.67% de los encuestados la estrategia de las dramatizaciones puesta en práctica por los alumnos mayores contribuye en buena medida a interiorizar una serie de virtudes y valores vinculados al ejercicio del liderazgo escolar y a la práctica de una serie de actitudes positivas en ámbito escolar. Un 8.33% de los alumnos piensan que algunas veces las dramatizaciones y dinámicas resultan un buen medio para contribuir en la formación de virtudes.

Las dramatizaciones y trabajos en grupo no solo le dan la oportunidad al menor de participar sino que también les permiten a los mayores poner en práctica sus habilidades de liderazgo tales como dirigir , motivar , crear , etc.

**Item12 Indicador: Habilidades sociales. (CAC)**

¿Con qué temas dan inicio, los alumnos mayores, las entrevistas para generar un clima amical con los hermanos menores?

Item 12	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Actividades libres	5	12%
	Deporte	7	17%
	Fin semana	1	2%
	Amigos	4	10%
	Estudios	8	19%
	Hobbies	8	19%
	Apertura	6	14%
	Escucha mayores	1	2%
	Cualidades	2	5%



### Interpretación del ítem 12 (CAC)

El 19% de los resultados refleja que las entrevistas se deben comenzar tratando temas recurrentes o de interés para ellos como puede ser el rendimiento académico.

El 19% nos indica que las entrevistas se deberían comenzar abordando el tema de sus hobbies como para escucharlos y conocerlos en actividades más lúdicas de sana diversión y entretenimiento. El mismo porcentaje se inclina más por iniciar

estos encuentros conversando acerca de los deportes que practican puesto que en estos ámbitos a menudo hay varias experiencias que compartir entre alumnos mayores y menores.

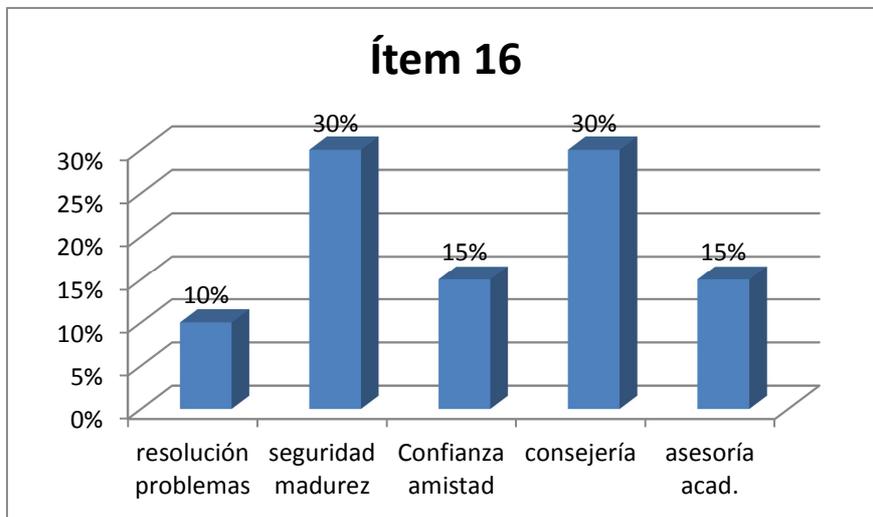
El 10% se relaciona con el tema amical como importante para iniciar el diálogo.

Cabe indicar que es muy importante ofrecer espacios a los alumnos en la escuela para desarrollar sus habilidades sociales.

**Item16. Indicador: Habilidades sociales. (CAC)**

¿De qué manera los hermanos mayores contribuyen a la mayor y mejor adaptación escolar de los alumnos menores antiguos?

Item 16	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Resolución problemas	2	10%
	Seguridad madurez	6	30%
	Confianza amistad	3	15%
	Consejería	6	30%
	Asesoría académica	3	15%



### **Interpretación del ítem 16 (CAC)**

Para un 30% es importante la consejería como medio para lograr la adaptación escolar dentro del marco de la CAC dada su eficacia comprobada en sus compañeros y en ellos mismos. El mismo porcentaje resaltó a la consejería y a la capacidad de escucha.

Para otro 30% la madurez y seguridad que muestran los alumnos mayores es clave en el proceso de adaptación escolar de los alumnos menores que valoran el acompañamiento que les hacen los mayores a propósito del CAC.

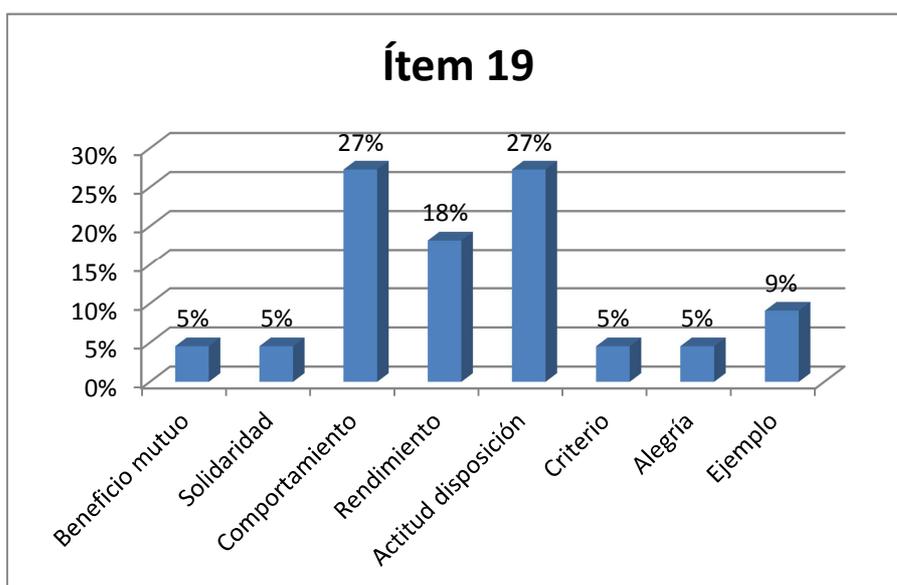
El 10% de las respuestas relacionó la resolución de problemas académicos como medio para lograr una mejor adaptación en el alumno menor antiguo.

Es importante resaltar que en este caso se pretendió integrar a alumnos antiguos del colegio a través del CAC. Resolver problemas, mostrarle confianza y amistad y escucharlos motivan a que el alumno menor se sienta más adaptado en el colegio.

### **Item19. Indicador: Habilidades sociales. (CAC)**

¿Cómo se puede evidenciar que el Ideario y principios del Colegio lleguen al alumno vía otro alumno dentro del marco del Cross Aged Counselling?

Item 19	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Beneficio mutuo	1	5%
	Solidaridad	1	5%
	Comportamiento	6	27%
	Rendimiento	4	18%
	Actitud disposición	6	27%
	Criterio	1	5%
	Alegría	1	5%
	Ejemplo	2	9%

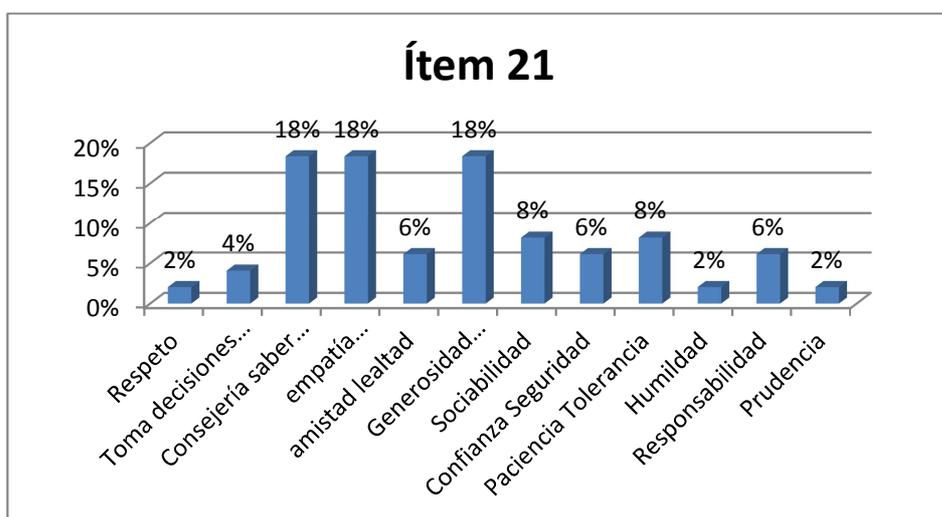


#### **Interpretación del ítem 19 (CAC)**

El 27% de los resultados relacionan a la actitud, disposición y buen comportamiento de los alumnos mayores como indicadores importantes que evidencian que el ideario y principios del colegio llegan a un alumno vía otro alumno. Efectivamente, el ejemplo y testimonio de los mayores los arrastra a los menores a comportarse bien y a interesarse por ser buenos estudiantes. El 18% considera que influye en el rendimiento académico y un 5% resalta a la solidaridad y el ejemplo como resultado de la transmisión del ideario.

**Ítem21 Indicador: Habilidades sociales** ¿Cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco del *Cross Aged Counselling*? (CAC)

Item 21	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Respeto	1	2%
	Toma decisiones solución prob.	2	4%
	Consejería saber escuchar	9	18%
	Empatía comprensión	9	18%
	Amistad lealtad	3	6%
	Generosidad solidaridad	9	18%
	Sociabilidad	4	8%
	Confianza seguridad	3	6%
	Paciencia tolerancia	4	8%
	Humildad	1	2%
	Responsabilidad	3	6%
	Prudencia	1	2%



### Interpretación del ítem 21 CAC

Un 18% relaciona la virtud de la solidaridad con el programa CAC, el trascender como persona proyectándose hacia los demás en forma desinteresada y solidaria.

Un 18% consideró a la empatía como una de las capacidades que se cultivan a través del CAC es decir como un medio para comprender más y mejor a sus compañeros menores.

Para un 18% de los encuestados una de las habilidades sociales que se desarrolla a propósito del CAC viene a ser la consejería y el saber escuchar a los demás. Un 8% del total respondido resaltó a la paciencia y la tolerancia como las habilidades que se desarrollan principalmente en el programa.

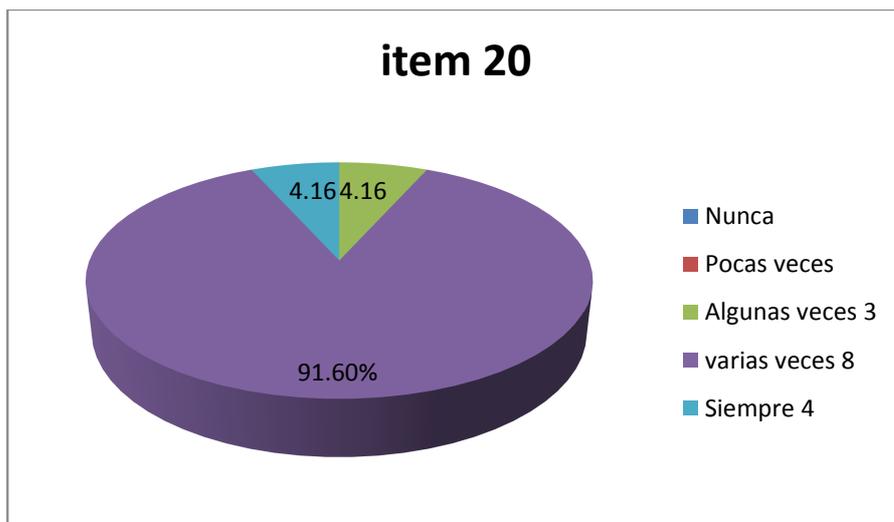
Es importante ver cómo los alumnos mayores reconocen en estas actividades la necesidad de servir. Los seres humanos estamos llamados a trascender y es a través de estas actividades que los alumnos salen de sí mismos y se sienten satisfechos.

**d) Indicador: Toma de decisiones (CAC)**

**Item20**

20. ¿En qué medida los alumnos mayores son capaces de aconsejar a los menores en cuanto a la formación de su criterio para la toma de decisiones sensatas y prudentes? (CAC)

Siempre	Varias veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1	11	1	0	0



### **Interpretación del ítem 20 (CAC)**

Para el 95.16% de los encuestados los alumnos mayores están capacitados para enseñar la capacidad de la toma de decisiones prudentes y sensatas. El 4.16% considero que solo algunas veces.

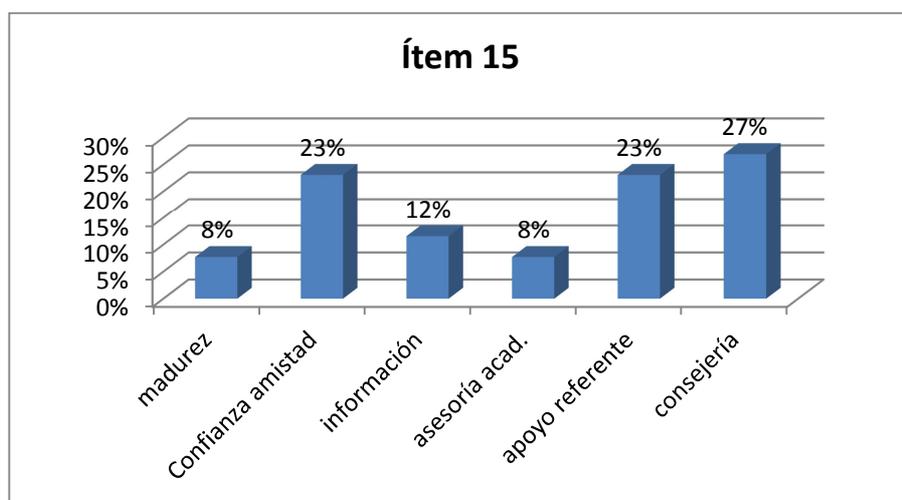
Cabe resaltar que los alumnos mayores han seguido cursos de liderazgo y entre ellos, a uno de los que más énfasis se le dio, fue a cómo aprender a tomar decisiones. Este programa (CAC) ofrece la oportunidad de compartir y poner en práctica dicha competencia con los alumnos menores estos conocimientos.

### **Comunicación**

#### **Item15. (CAC)**

¿De qué manera los hermanos mayores contribuyen a la mayor y mejor adaptación escolar de los alumnos menores nuevos?

Item 15	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Madurez	2	8%
	Confianza amistad	6	23%
	Información	3	12%
	Asesoría acad.	2	8%
	Apoyo referente	6	23%
	Consejería	7	27%



### Interpretación del ítem 15 (CAC)

Un 27% consideró a la consejería ya que los alumnos nuevos requieren que se les guíe en cuanto al estilo del Colegio, así como también, se les enseñe a socializar en este nuevo ámbito social y de estudio.

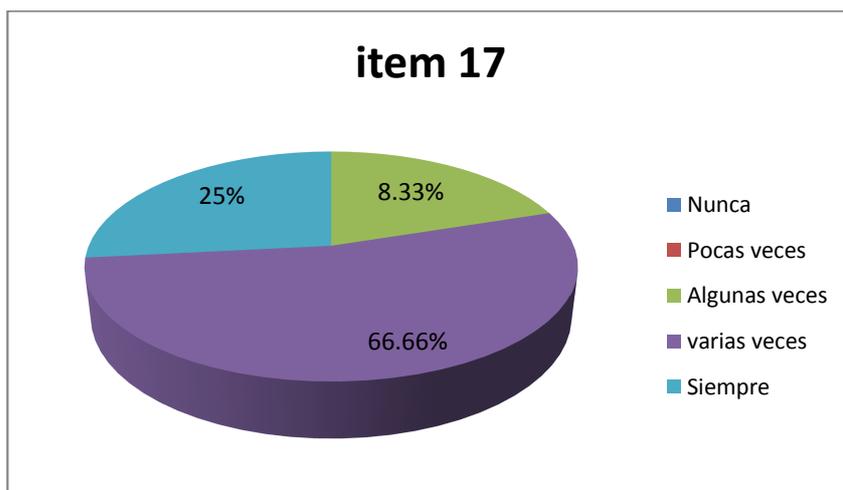
Un 23% consideró a la confianza y amistad como medio fundamental para ayudar al alumno nuevo, así como la información adecuada para generar la confianza y la ayuda correspondiente en su proceso de adaptación escolar.

Un 23% del total de respuestas resaltó el apoyo como clave para la labor del alumno mayor. Es importante indicar que no es fácil ser un alumno nuevo en un colegio y en este ítem se puede ver cómo los alumnos reconocen que a través de la amistad, confianza y consejo se puede ayudar al compañero menor a sentirse parte de la institución.

**Item17: Indicador: Comunicación (CAC)**

En cuanto a los encuentros que sostienen alumno mayor y menor, ¿Los mayores son capaces de entablar una comunicación efectiva con los menores asociando las vivencias y experiencias del mayor a la realidad y capacidad de discernimiento del menor?

Siempre	Varias veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
3	8	1	0	0



### **Interpretación del ítem 17 (CAC)**

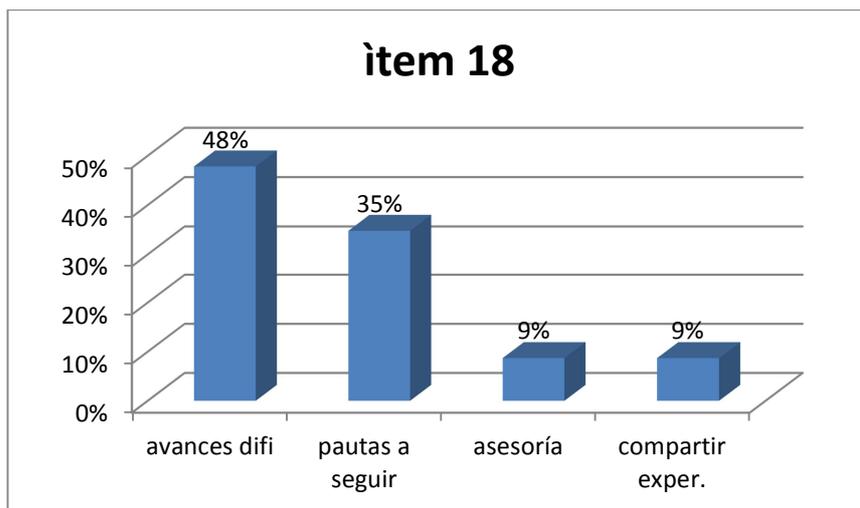
Para el 91.66% de los alumnos encuestados existe comunicación efectiva en los CAC puesto que en estos encuentros hay un verdadero intercambio de experiencias y vivencias dentro de un clima de aceptación y sintonía en la que los mayores propician la mejora personal. Para un 8.3% algunas veces se puede entablar una comunicación efectiva en la que se pueda asociar experiencias vividas del mayor al menor.

Si bien es cierto que la comunicación no se logra en un día, podemos decir que a través de las sesiones del CAC los alumnos menores se van soltando y se va mejorando el nivel de comunicación. Dependerá del carácter de cada alumno pero al final se logran niveles interesantes en la comunicación.

### **Item18. Indicador: Comunicación (CAC)**

¿En qué consiste la comunicación que sostienen los alumnos mayores con la dirección de Participación Estudiantil reportando sobre los encuentros entre ellos y sus compañeros menores?

Item 18	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje del total
	Avances en las dificultades	11	48%
	Pautas a seguir	8	35%
	Asesoría	2	9%
	Compartir experiencias.	2	9%



### **Interpretación del ítem 18 (CAC)**

Un 48% de los resultados resaltó a la comunicación de los protagonistas del CAC con la Sub dirección de Participación Estudiantil se centra en el reporte acerca de las metas formativas y académicas logradas con los alumnos menores pero también en una evaluación global de la experiencia en sí.

Un 35% resaltó las pautas a seguir que recibe de P. Estudiantil para llevar a buen término una sesión del CAC atendiendo a la edad evolutiva y a las características particulares de los alumnos que reciben la ayuda. El 9% considera que la comunicación consiste en la asesoría y a compartir las experiencias a los menores.

Para el Colegio Santa Margarita es fundamental el desarrollo de habilidades humanas de los alumnos de manera integral, es así que Participación estudiantil es una sub dirección que consta de 5 profesores permanentes y al resto de la plana docente según los proyectos para el asesoramiento y dirección efectiva de los alumnos. Es por esto que la comunicación, capacitación y orientación a los alumnos que han dirigido estos programas es fundamental.

Además de la encuesta utilizamos un instrumento auxiliar complementario para enriquecer las conclusiones del estudio.

Los objetivos del CAC se resumen en los siguientes temas o asuntos tratados durante las entrevistas:

#### **4.3 Presentación e interpretación de los resultados de la entrevista (CAC).**

El esquema de entrevistas con los 12 alumnos mayores que se utilizó como instrumento auxiliar para la investigación del programa CAC es el siguiente:

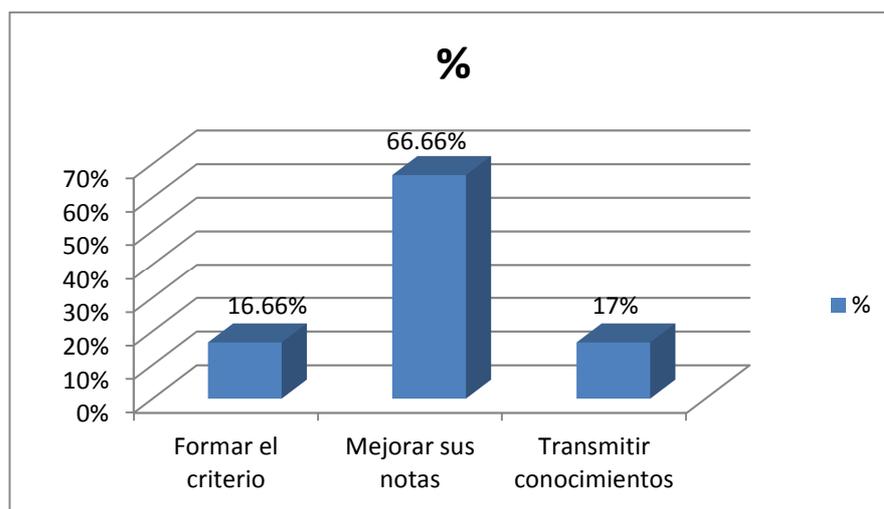
1. Rendimiento en las distintas materias.
2. Normas de convivencia escolar.(Integración-empatía)
3. Actitud ante el trabajo.(Motivación)
4. Sinceridad.(Comunicación y transparencia)
5. Tiempo libre. (Liderazgo) Saberse organizar-Toma de decisiones
6. Vida familiar.(Capacidad de escucha y confianza)
7. Ideales.(Liderazgo-servicio)
8. Dificultades y problemas personales. (Habilidades sociales)

Es decir el alumno mayor tenía como misión trabajar con el menor estos temas dentro del marco de programa CAC para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo personal y social de los alumnos encargados del programa PROSA. En este caso se midió la cantidad de alumnos según la cantidad de respuestas. Se ha agrupado las respuestas por criterios comunes.

Los resultados fueron los siguientes:

## RENDIMIENTO ACADÉMICO. (CAC)

N°	ITEM 1	%	Alumnos
1	Formar el criterio	16.66%	2
2	Mejorar sus notas	66.66%	8
3	Transmitir conocimientos	17%	2

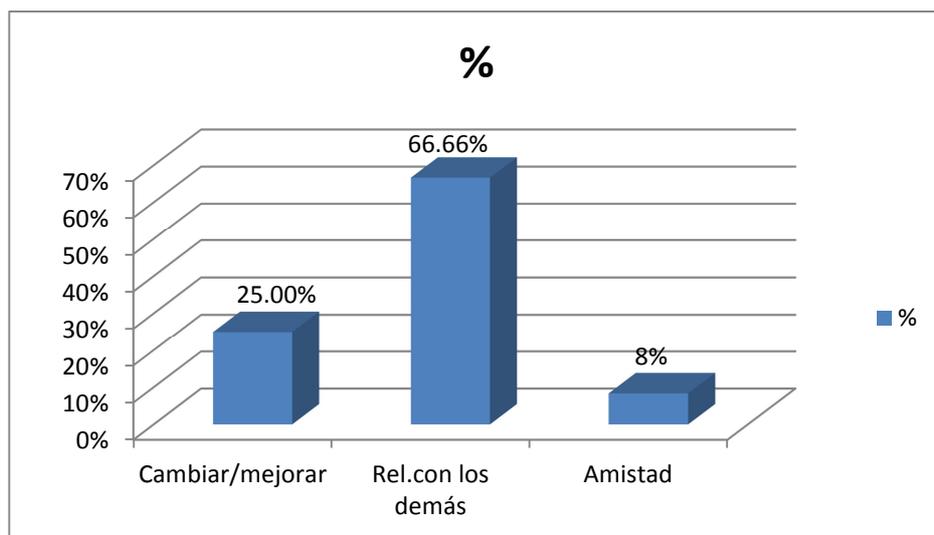


### Interpretación Ítem 1 (CAC)

En la entrevista el 66.6 % de los alumnos coincidió que los menores mejoraron sus notas el, 16.66% de los alumnos consideró que el Programa CAC les permitió ayudar al compañero menor a formar mejor su criterio y a adquirir conocimientos. Esto es un indicador de que el trato personal permite que los alumnos menores adquieran confianza y que esto se vea traducido en sus notas, formación de criterio, etc.

## ITEM 2: NORMAS DE CONVIVENCIA (INTEGRACIÓN- EMPATÍA). (CAC)

N°	ITEM 2	%	Alumnos
1	Cambiar/mejorar	25.00%	3
2	Rel.con los demás	66.66%	8
3	Amistad	8%	1

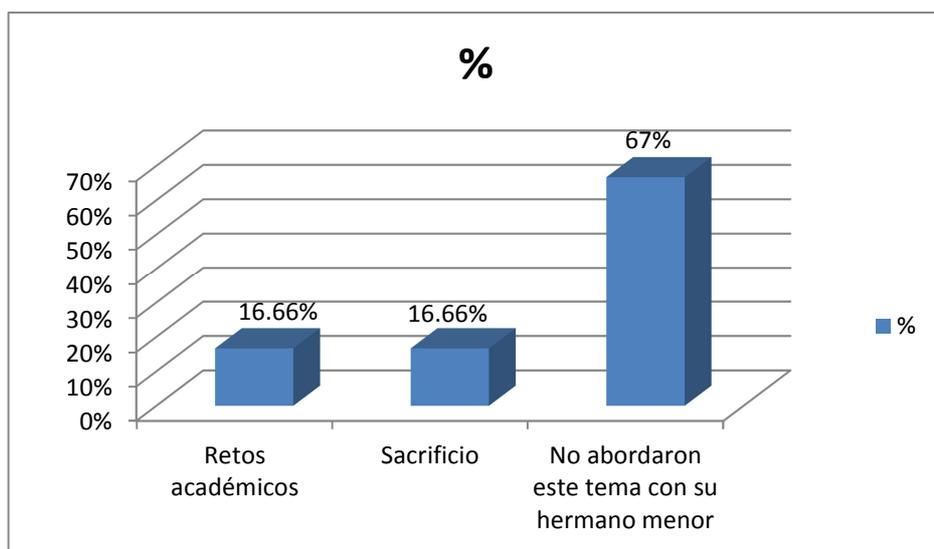


### Interpretación Ítem 2 (CAC):

En relación a las normas de convivencia, un 66.6% manifestó que el programa ayuda a los menores a mejorar sus relaciones, el 25% de los “hermanos mayores” manifestó que habían ayudado a sus pares menores a cambiar y a mejorar como personas y el 8.33% a entablar mejores relaciones de amistad.

### ITEM 3 ACTITUD ANTE EL TRABAJO (MOTIVACIÓN) (CAC)

N°	ITEM 3	%	Alumnos
1	Retos académicos	16.66%	2
2	Sacrificio	16.66%	2
3	No abordaron este tema con su hermano menor	67%	8

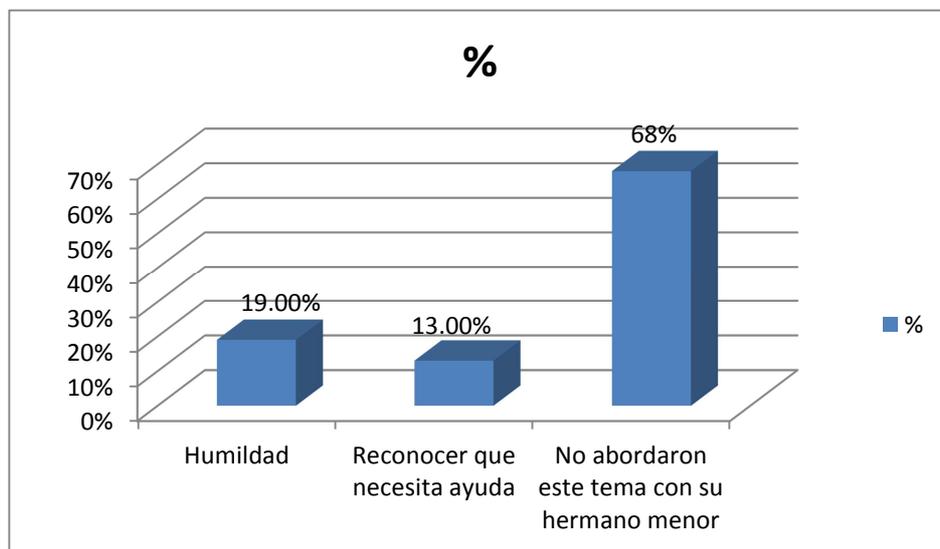


#### Interpretación ítem 3 (CAC):

El 16.66% reconoció la mejora en cuanto a que los alumnos menores se trazaran nuevos retos académicos y mejoraran su espíritu de sacrificio. Un 67% de los entrevistados no consideró en sus sesiones este aspecto. Cabe indicar que los alumnos menores que participaron en el programa del hermano menor tienen algunas particularidades y necesidades que atender que requieren mayor tiempo y atención es por esa razón que no se tocan todos los temas con el mismo grado de intensidad.

**ITEM 4: SINCERIDAD (COMUNICACIÓN –TRANSPARENCIA)  
(CAC)**

N°	ITEM 4	%	Alumnos
1	Humildad	19.00%	3
2	Reconocer que necesita ayuda	13.00%	2
3	No abordaron este tema con su hermano menor	68%	7

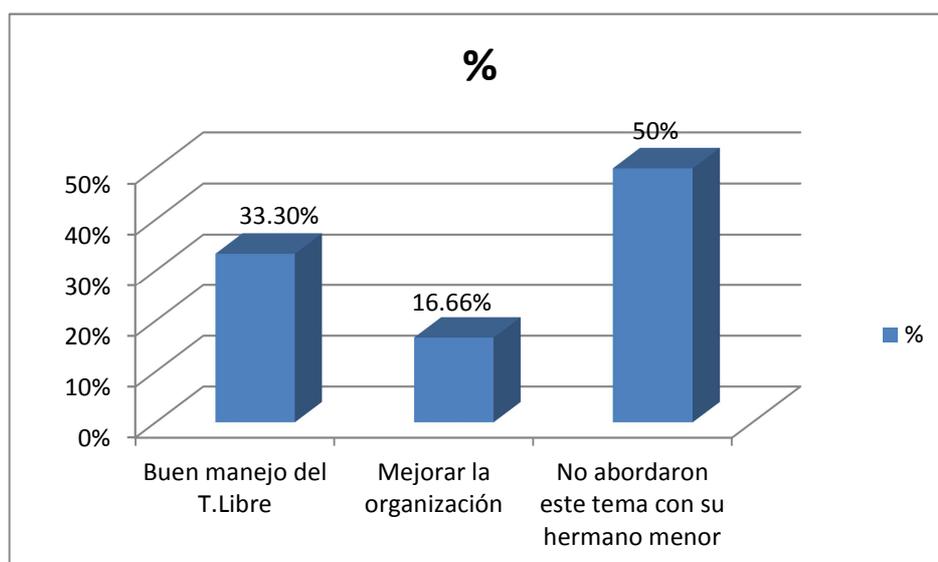


**Interpretación ítem 4 (CAC):**

En relación a la sinceridad en la comunicación y transparencia, el 19% expresó que los menores han mejorado en humildad y el 13% que reconocen que necesitan la ayuda de sus pares mayores.

**ITEM 5: TIEMPO LIBRE (TOMA DE DECISIONES-ORGANIZACIÓN)  
(CAC)**

N°	ITEM 5	%	Alumnos
1	Buen manejo del T.Libre	33.30%	4
2	Mejorar la organización	16.66%	2
3	No abordaron este tema con su hermano menor	50%	8

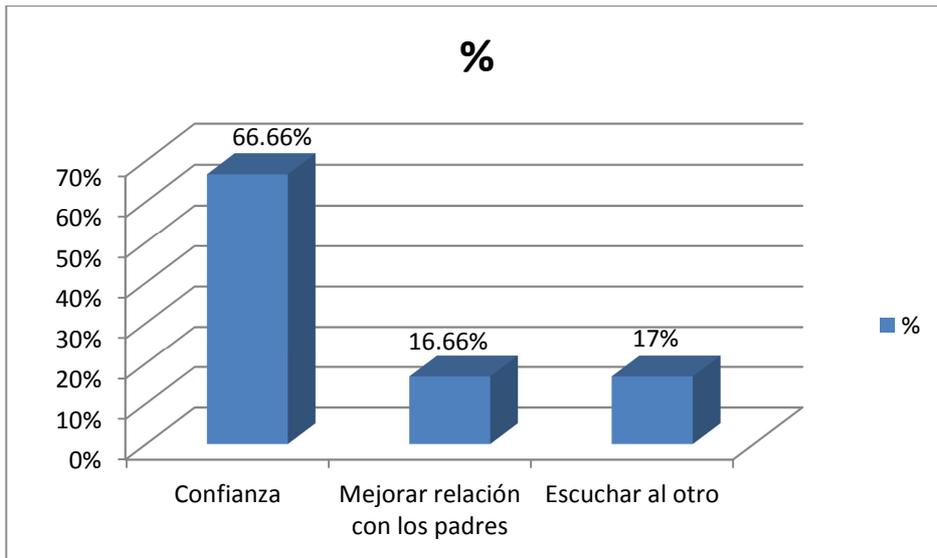


#### **Interpretación ítem 5 (CAC):**

El 33.3% de entrevistados manifestó que los alumnos menores mejoran con el programa el manejo del tiempo libre y el 16.66% que la organización personal se supera. El acompañamiento del alumno mayor permite orientar el buen uso del tiempo libre del menor. Esto es mucho más significativo en la medida que los mayores den el ejemplo en el aprovechamiento del tiempo disponible.

#### **Ítem 6: Vida Familiar (Capacidad de escucha y confianza) (CAC)**

N°	ITEM 6	%	Alumnos
1	Confianza	66.66%	8
2	Mejorar relación con los padres	16.66%	2
3	Escuchar al otro	17%	2



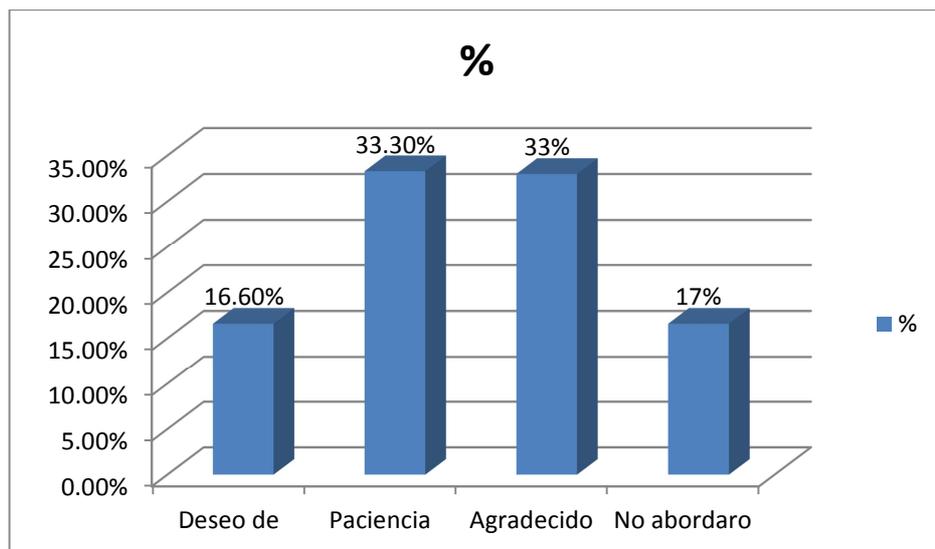
### Interpretación ítem 6 (CAC):

El 66.66% de los entrevistados coincidió que las relaciones de confianza en la vida familiar habían mejorado. El 33.33% considero que la capacidad de escucha mejora en el entorno familiar y el 16.66% considera que mejoran la relación con sus padres.

El espacio que ofrece el CAC permite desarrollar competencias importantes tales como mejorar sus relaciones y aprender a escuchar.

### Ítem 7: Ideales (Liderazgo – servicio) (CAC)

N°	ITEM 7	%	Alumnos
1	Deseo de ser Prefect	16.60%	2
2	Paciencia y servicio	33.30%	4
3	Agradecido con la ayuda	33%	4
4	No abordaron este punto con el hermano menor	17%	2

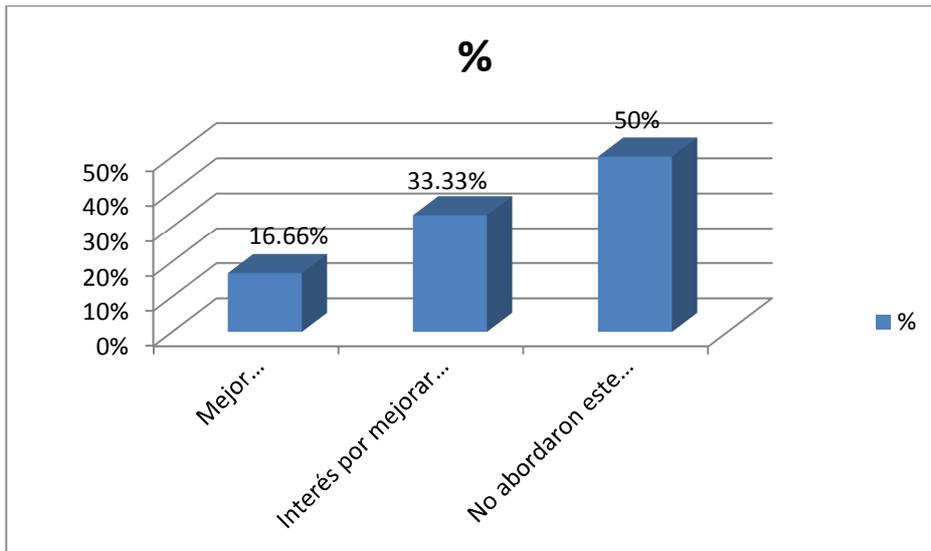


### Interpretación Ítem 7(CAC):

El 33.33% de los entrevistados expresó que se gana en paciencia, servicio y que los menores agradecen la ayuda brindada durante el programa. Para un 16.6% de los alumnos existe un deseo de ser más adelante parte del cuerpo de Prefects. Es importante ver cómo a través de este servicio los alumnos mayores salen de sí mismos para mirar un más al otro. El deseo de también ser parte del cuerpo de líderes del colegio (Prefect) es un indicador que se genera una cadena de multiplicación del bien entre los alumnos.

### Ítem 8: Dificultades y problemas personales (Habilidades sociales) (CAC)

N°	ITEM 8	%	Alumnos
1	Mejor desenvolvimiento	16.66%	2
2	Interés por mejorar socialmente	33.33%	4
3	No abordaron este tema con el hermano menor	50%	8



**Interpretación ítem 8 (CAC):**

El 33.33% expresó que mejora el interés por ser más sociables. El 16.66% reconoció un mejor desenvolvimiento entre los alumnos. El programa CAC es un buen espacio para sociabilizar a través del diálogo y la paciente escucha. Esto ayuda a fortalecer la confianza tanto de los alumnos mayores como la de los menores, mejorando así las relaciones sociales y el buen desenvolvimiento personal. El 50% de los entrevistados no manifestó en la entrevista a las habilidades sociales como un problema a atender en el hermano menor, esto responde a que este grupo de alumnos centró la entrevista en los temas de mayor interés y necesidad para el menor.

#### 4.4. **Análisis y discusión de los resultados de la investigación (Encuesta).**

A continuación presentaremos el análisis de los resultados de la investigación: “Beneficios del programa prosa en el desarrollo personal y [

##### a) **Sub variable: Integración**

- **Indicador: Empatía (CAC)**

Ítem 10: En la primera sub variable encontramos que en el programa CAC los alumnos relacionan a la empatía en el trato personalizado con el menor, con la confianza que genera el vínculo y la seguridad que logran con el apoyo brindado. Para Goleman ser empático significa tener en consideración los sentimientos de los demás. Pensar en el otro y brindarle apoyo ofrece seguridad y confianza tanto al que da la ayuda como al que la recibe, motivando así una mayor integración.

- **Indicador: Confianza (STSS)**

Ítem: 6: En el programa STSS los alumnos mayores consideran que el clima de confianza creado aporta al aprendizaje del menor. El 26% considera que en el dictado de clases, compartir experiencias, el diálogo horizontal y la cercanía generacional son fundamentales para que exista mayor confianza entre los mayores y menores. Para Cámere (2013, p.93) el sentido de pertenencia de los alumnos se logra en la medida que se le ofrezca a los alumnos espacios de participación en la escuela en donde puedan compartir sus experiencias. El clima de confianza que los mayores inspiran a los menores es fundamental para una buena transmisión de conocimientos y valores. (Cámere, 2013)

En el Colegio Santa Margarita la Sub dirección de Participación Estudiantil genera una cultura de servicio a través de la participación activa de los alumnos. Esto genera identidad y confianza, las cuales se van transmitiendo de los alumnos mayores hacia los menores.

### Ítem 11:Confianza (CAC)

Para el 100% de alumnos que participaron en el programa, la relación construida mediante el CAC ayuda a los alumnos a integrarse mejor. Para Cámere (2013, p.80) es importante que los alumnos interactúen en la escuela transmitiendo sus experiencias y dones para lograr un crecimiento integral en la comunidad.

Al interactuar y relacionarse formal e informalmente, los alumnos mayores alimentan a los menores con sus experiencias forjando y formando una cultura que se va construyendo y estructurando en el tiempo lo que ayuda a crecer en confianza y a integrarse mejor.

#### b) **Sub variable: Liderazgo**

- **Indicador: Servicio (STSS)**

En relación al ítem 3 relacionado al servicio, y a la sub variable liderazgo encuentra que en las sesiones de STSS el 26% del total de las respuestas consideró que la recopilación de información es fundamental para poder impartir los conocimientos de manera adecuada, el 21% señaló a la esquematización de contenidos, es decir utilizar métodos como mapas conceptuales , esquemas y otros métodos para hacer que la enseñanza a los menores sea más efectiva y el 17% resaltó a la ejemplificación como un medio para preparar la sesión de clases. El 13% consideró que tanto la capacidad de síntesis como una buena exposición hicieron que el espíritu de servicio prestado en la preparación sean necesarios. Para Carlos Llano (2004, p.80) nos explica que quien no tenga vocación de servicio no responderá a las necesidades de los demás sobre todo cuando nos cueste hacerlo. Covey le llama la doble mentalización, es decir hacemos lo que nos cuesta siendo íntegros dedicándonos desinteresadamente por el otro.

Es un indicador de espíritu de servicio que los alumnos mayores quieran preparar sus clases de manera organizada para que los menores puedan aprender mejor.

En el ítem 13 (CAC) un 100% de los alumnos mayores descubrieron que durante la realización de las sesiones se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto hacia los menores.

Según Pérez López (1982, p.43), el servicio es una auténtica necesidad de toda persona y se ha demostrado los beneficios que una institución puede lograr si sus miembros se encuentran atraídos por esa necesidad. Hunter dirá que el liderazgo se puede concentrar en: identificar y satisfacer necesidades. Los alumnos en el dictado de clases a los menores encuentran los frutos de los cuales Llano hace referencia y de la esencia del servicio al que hace referencia Hunter.

En el ítem 5 (STSS) ,la mayoría de alumnos coincidieron que la cultura de servicio se gesta en la STSS así como el cuidado y respeto de los mayores por los menores

Para Pérez López (1982, p.43), “el servicio no es un mero acto de la libertad humana, aunque se requiera la libertad, pues nadie sirve sino quiere servir, el servicio es una auténtica necesidad de todo individuo y ha sabido ponernos a la vista los beneficios frutos que una organización produciría si sus miembros se encontrarán atraídos por esa necesidad”. El modelo antropológico en las empresas es el que mejores resultados han ofrecido. El respeto por el otro, el cuidado por la persona, además de ser una necesidad, resulta ser lo más productivo.

En el ítem 13 durante la realización del CAC, el 100% de alumnos reconocieron que se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores.

Para Carlos Llano (2004, p.80), el verdadero servicio se concentra en el desarrollo y capacitación de las personas que se hallan bajo el

cuidado del líder. Es el caso del CAC en el que los alumnos mayores se centran en el compañero a través del diálogo y del trato personalizado.

Respecto al ítem 14 los alumnos coincidieron en su totalidad que el impacto del CAC en ellos es muy bueno. Esto se relaciona con la cultura de servicio que el colegio Santa Margarita imparte a través de capacitaciones en el cuerpo de líderes del colegio. Los alumnos toman como referente a los mayores por el deseo de hacer bien las cosas y por la capacidad y espíritu de servicio que muestran en cada actividad que realizan.

- **Indicador: Motivación.**

El ítem 2 (STSS), mide acerca de los buenos modales y cualidades para el liderazgo que motivan a que los alumnos menores quieran cumplirlos o mejorar los que ya practican. El 92% consideró que el testimonio y buen ejemplo de los alumnos mayores durante la STSS influyó en los menores.

Para (*Franco 2004, p.3*) se puede hablar de tres objetivos a lograr en los alumnos en lo que respecta a la motivación. Impulsar a que los demás desarrollen conductas por motivaciones trascendentes, analizar y reflexionar sobre las razones importantes que impulsan el comportamiento humano y otorgar medios de cambio y de motivación en los grupos o personas que frecuentamos. En el caso del dictado de clases de los mayores a los menores encontramos que los mayores se han visto motivados por razones trascendentes y que el ejemplo mostrado ha impulsado a los menores a mejorar su conducta.

En el ítem 4 se midió el impacto que generó las sesiones de STSS en los alumnos menores, el resultado fue que la mayoría lo consideró entre bueno y muy bueno, esto según Franco (*2004, p.1*) se debe a que la motivación intrínseca que tiene que ver con llevar a cabo una acción sin necesidad de recibir nada exterior pero sí contar con la satisfacción de haber aprendido algo nuevo y valioso.

En el caso de la motivación trascendente vemos cómo nos movemos por la necesidad de satisfacer las necesidades de otras personas. Esta actitud de desprendimiento en las sesiones de clase hace que el alumno menor se sienta motivado.

Para Ferreiro y Alcázar (2008, p. 104) “es importante darse cuenta de lo que significa fomentar los motivos trascendentes. No debemos estimular acciones contrarias a los motivos trascendentes”.

- **Indicador: Habilidades sociales**

En el ítem 7 se le preguntó a los alumnos cómo se puede evidenciar que el Ideario y principios del Colegio lleguen al alumno vía otro alumno dentro del marco de las STSS y CAC y los resultados fueron que el 33% de las respuestas fueron que el comportamiento del mayor influye en el menor y otro 17 % que por la buena disposición de los menores y los avances académicos mostrados. Cámere explica que el propio crecimiento incide en la calidad de los aportes, percepción real y comprensiva de los demás.

Es así que en la interacción que se genera entre los alumnos mayores y menores se van transmitiendo valores, intereses etc.

En el Ítem 8 se midió cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco de las STSS. Un 29% del total de las respuestas indicó que la oratoria es una habilidad social fundamental que se desarrolla en estas clases tanto en la cuestión de forma como de fondo. La facilidad de palabra es hoy en día un vehículo muy importante para transmitir conocimientos y poder liderar un grupo y llevarlo hacia donde pretendamos. Un líder que no sepa comunicar o que tenga problemas con la oratoria, tendrá serias limitaciones para convencer al resto. Un 21% consideró que la paciencia es una habilidad que se desarrolla en el programa, un 33% consideró que mediante este programa se aprende a escuchar. Ambas son virtudes claves a desarrollar para lograr aprendizajes significativos.

Goleman explica que un líder que no puede expresar su empatía es probable que no la tenga. Importante la capacidad de expresarse, tal como lo reconocen los alumnos para poder desarrollarse mejor como persona. Goleman dice también que la motivación es inútil si no transmite pasión por lo que hace. Para Franco (2004, p.37) las personas tienen que desarrollar un talante, un estilo para facilitar la interacción. Se refiere a la inteligencia emocional que exige tener paciencia y capacidad de escucha con el otro.

En el ítem 9 (STSS) se evalúa si a través de la dinámica de grupos y dramatizaciones que conducen los alumnos mayores, se consiguió que los menores interioricen valores y virtudes que contribuyan a su formación como líderes escolares. El 91.67% opinó que sí. Para Franco (2004, p.37), es fundamental fomentar la flexibilidad de la persona. Una persona bloqueada tiende a perturbarse, la persona madura se abre a nuevas experiencias y encuentra en todo lo que puede una oportunidad. Cámere (2006, p.3) dirá que cuando en la escuela interactúan personas de distintos grados de madurez y formas de pensar la comunidad se enriquece. Es muy importante que los alumnos tengan conocimientos de liderazgo pero lo es también que lo pongan en práctica con creatividad y acierto y al servicio de los demás. Existe un estilo de aprendizaje llamado kinestésico el cual ayuda a los alumnos que suelen ser más distraídos en clase. El ponerlos en movimiento, a través de dinámicas, les genera una mayor capacidad para aprender con mayor motivación. En la educación centrada en la persona que propone el colegio Santa Margarita se respetan los estilos de aprendizaje de los alumnos, lo cual exige un cierto esfuerzo por hacer que las clases sean más dinámicas.

En el ítem 12 se puede ver que los alumnos mayores se preparan para generar un clima amical en el programa CAC de la siguiente forma:

El 19% del total de las respuestas reconoce a las entrevistas se deben comenzar tratando temas recurrentes o de interés para ellos como puede ser el rendimiento académico, un 19% de los

resultados apunta a que se debe comenzar abordando el tema de sus hobbies como para escucharlos y conocerlos en actividades más lúdicas de sana diversión y entretenimiento.

Un 17% se inclina más por iniciar estos encuentros conversando acerca de los deportes que practican puesto que en estos ámbitos a menudo hay varias experiencias que compartir entre alumnos mayores y menores.

El 30% del total de respuestas consideró al tema amical como importante para iniciar el diálogo.

Según Goleman las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No se trata de simpatía, más bien las habilidades sociales son simpatía pero con un propósito a seguir es decir dirigir a las personas en la dirección deseada. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo, es decir un don para hacer buenas migas. En esta investigación se puede ver cómo las habilidades sociales de los alumnos y la capacidad de interactuar a través, de intereses comunes logran llegar a los alumnos menores. Esto muchas veces implica que el alumno mayor salga de sí mismo para enterarse de los intereses del otro antes de la entrevista, lo que refleja un grado de servicio y motivación trascendente interesante. En relación a la capacidad de escucha Franco dirá que sin comunicación no hay comunidad, y que la comunicación hace posible la participación. Para comunicarse es fundamental el cómo hacerlo. Para Llano (2004) la importancia en la comunicación no recae tanto en el hablar como en el saber escuchar. Hoy en día muchas personas están pensando qué van a responder antes de que la otra persona termine de hablar.

En el ítem 16 se ve de qué manera los hermanos mayores contribuyen a la mayor y mejor adaptación escolar de los alumnos menores antiguos en el programa CAC. El 10% de las respuestas apuntó a la resolución de problemas académicos como un buen medio para lograr una mejor adaptación en el alumno menor

antiguo. Para un 30% es importante la consejería como medio para lograr la adaptación escolar dada su eficacia comprobada en sus compañeros y en ellos mismos. El mismo porcentaje resaltó a la capacidad de escucha. Para otro 30% la madurez y seguridad que muestran los alumnos mayores es clave en el proceso de adaptación escolar de los alumnos menores que valoran el acompañamiento que les hacen los mayores a propósito del CAC. El encuentro entre el alumno mayor y el menor con algunos temas de interés común, generan un vínculo que les permite acercarse a través del CAC con naturalidad. Esta cercanía no siempre se logra con los docentes y en gran parte tiene que ver la distancia generacional que en el caso del CAC se reduce considerablemente.

En el ítem 19 (CAC), el 27% de los resultados resaltaron a la actitud, disposición y buen comportamiento de los alumnos mayores son indicadores importantes que evidencian que el ideario y principios del colegio llegan a un alumno vía otro alumno. Efectivamente, el ejemplo y testimonio de los mayores los arrastra a los menores a comportarse bien y a interesarse por ser buenos estudiantes. El 18% considera que influye en el rendimiento académico y un 5% del total resalta a la solidaridad y el ejemplo como resultado de la transmisión del ideario. Para Llano (2004, p.100), “el ejemplo del líder se encuentra muy conectado, es decir que la acción de quien dirige se constituye como el motor en una institución, todo depende de la fuerza interior de la persona”.

El Ítem 21 se evaluó cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco del programa CAC y Para un 18% una de las habilidades sociales que se desarrolla a propósito del CAC viene a ser la consejería y el saber escuchar a los demás.

Un 18% reconoce que otra de las capacidades que se cultiva a través del CAC se centra en la empatía que los habilita a comprender más y mejor a sus compañeros menores.

Un 8% opina que a través de esta actividad los alumnos mayores desarrollan la virtud de la solidaridad que los hace trascender a su persona proyectándose hacia los demás en forma desinteresada y solidaria. Hay que recordar que en la adolescencia se vive de manera especial la virtud de la solidaridad en las relaciones interpersonales. El mismo porcentaje consideran a la paciencia y la tolerancia como las habilidades que se desarrollan principalmente en el programa.

Para Llano (2004 p.190), “solo la persona humilde sabe escuchar, es decir, aquella que piensa que los demás tiene algo que decirle y que él o ella no sabe. Quien considera que lo básico del diálogo es lo que tiene él que decir, se encuentra sin duda afectado por la preponderancia y la soberbia”. Para poder aconsejar a los demás se necesita sin duda saber escuchar con detenimiento y humildad a los demás. Los alumnos encargados del programa CAC han sido capacitados durante tres años en desarrollar las habilidades de liderazgo que se requiere para servir a sus compañeros menores. Se considera a la capacidad de escucha como un requisito fundamental para poder aprender y luego compartir los conocimientos.

- **Indicador: Toma de decisiones.**

En el ítem 20 se evaluó en qué medida los alumnos mayores son capaces de aconsejar a los menores en cuanto a la formación de su criterio para la toma de decisiones sensatas y prudentes mediante el programa CAC.

Para el 93.34% de los encuestados los alumnos mayores están capacitados para enseñar la capacidad de la toma de decisiones prudentes y sensatas. Para Cerro (2010, p.182) el ser humano se caracteriza por su libertad, por su capacidad para elegir y esta capacidad se ejerce continuamente. Tomar decisiones es un acto tan cotidiano que suele pasar inadvertido, muchas decisiones se toman casi de forma inconsciente o automática. Los alumnos mayores mediante el programa CAC ayudan a los menores, en la medida que van ganando confianza, a tomar decisiones oportunas y

prudentes. Cabe indicar que el grupo de alumnos encargado de este programa ha sido capacitado durante tres años en temas de liderazgo en los que incluye saber tomar decisiones acertadamente. Según Cardona y Wilkison (2009, p.69) “no es cierto que podamos “no decidir”, eso mismo es una decisión, que tendrá consecuencias, gracias a la toma de decisiones hacemos frente a los desafíos que la vida nos plantea y así maduramos y avanzamos”.

**c) Sub variable: Comunicación**

Item15 se evaluó cómo los hermanos mayores en el programa CAC ayudaron a la mejor adaptación escolar de los alumnos menores nuevos.

Para un 27% la clave en la labor del alumno mayor es la de consejero y apoyo de los alumnos nuevos ya que ellos requieren que se les guíe en cuanto al estilo del Colegio, así como también, se les enseñe a socializar en este nuevo ámbito social y de estudio.

Un 23% del total piensa que se debiera afianzar la amistad auténtica con el alumno nuevo, así como la información adecuada como medios para generar la confianza y la ayuda correspondiente en su proceso de adaptación escolar.

Para Franco (2004, p.35), el líder es persuasivo y debe presentar sus argumentos de tal forma que consigue ganarse al otro, asimismo dice que la ejemplaridad es una condición necesaria para el logro de autoridad que es donde radica la fuerza del líder. Para Ferreiro y Alcázar (2012, p.186), comunicar no es solo distribuir información, es intercambiar conocimientos, en esto se sustenta bien que para la mayoría de alumnos mayores la consejería es un buen medio para la adaptación del menor.

La amistad basada en la confianza que se va generando poco a poco en el programa CAC es fundamental para que el alumno menor se sienta adaptado en el colegio.

Víctor García Hoz entiende a la escuela como una comunidad y nos dice que el hombre tiene una necesidad existencial de apertura a los demás, de estar en constante interrelación.

Luego de evaluar en el ítem 17 (CAC), para ver si los mayores son capaces de entablar una comunicación efectiva con los menores asociando las vivencias y experiencias del mayor a la realidad y capacidad de discernimiento del menor en el programa CAC, para el 87% de los alumnos encuestados existe comunicación efectiva puesto que en estos encuentros hay un verdadero intercambio de experiencias y vivencias dentro de un clima de aceptación y sintonía en la que los mayores propician la mejora personal. Para un 8.330% algunas veces se puede entablar una comunicación efectiva en la que se pueda asociar experiencias vividas del mayor al menor.

Para Franco 2004, el que poseer capacidad de llegada al otro es aquél que basa su liderazgo en el arte de la convicción. Usa el poder cuando es necesario y la ejemplaridad es una condición necesaria para el logro de la autoridad que en este caso la da la experiencia de vida del mayor compartida al menor.

En el ítem 18 (CAC), la comunicación que sostienen los alumnos mayores con la sub dirección de Participación Estudiantil del Colegio Santa Margarita reportando sobre los encuentros entre ellos y sus compañeros menores fue evaluada en el ítem 18 y los resultados fueron los siguientes: Un 48% del total de las respuestas refleja que la comunicación de los protagonistas del CAC con la Sub dirección de Participación Estudiantil se centra en el reporte acerca de las metas formativas y académicas logradas con los alumnos menores pero también en una evaluación global de la experiencia en sí. Para un 35% la comunicación con P. Estudiantil se centra en las pautas a seguir para llevar a buen término una sesión del CAC atendiendo a la edad evolutiva y a las características particulares de los alumnos que reciben la ayuda. El 9% considera que la comunicación consiste en la asesoría y a compartir las experiencias a los menores. En el colegio Santa

Margarita parte importante del ideario y del programa formativo tiene al liderazgo como uno de sus principales objetivos. Es necesario, por lo tanto que los alumnos que dirigen el programa reciban el acompañamiento, formación y orientación para lograr los fines previstos. Para Goleman, los mejores mentores e instructores se introducen en la vida de las personas a las que ayudan y así saben cómo dar un feedback efectivo. Es así que saben cuándo forzar un mayor rendimiento y cuándo hay que contenerse. La forma de motivar a sus pares es una demostración de empatía aplicada.

## **CAPÍTULO IV:**

### **CONCLUSIONES**

En relación a la presente investigación podemos llegar a los siguientes resultados que representan los **“Beneficios del programa prosa en el desarrollo personal y social de los alumnos del colegio Santa Margarita de lima”**.

1. Uno de los grandes beneficios de Prosa, en opinión de sus protagonistas, es el forjar una cultura para la integración en la cual el apoyo desinteresado e incondicional que le brinda el alumno mayor al menor, inspira seguridad y confianza a la vez que generan un proceso de transmisión importante de conocimientos y valores.
2. De acuerdo a los alumnos entrevistados, otros de los beneficios de Prosa es el hecho que el ideario y principios del colegio llegan al alumno vía otro alumno, puesto que el buen comportamiento y el ejemplo del mayor influye en la conducta del menor, del mismo modo como la ayuda que le brinda el alumno mayor en ámbito académico le motiva al menor a conseguir ulteriores logros teniendo en consideración el referente de las calificaciones de los hermanos mayores.

3. Según los propios protagonistas de Prosa a través de esta investigación queda demostrada la importancia de la oratoria como habilidad social que se desarrolla a propósito de esta actividad facilitando la interacción, convocando a una comunidad de individuos en torno a unos objetivos comunes e incidiendo en la calidad de los aportes y la percepción comprensiva de los demás.
4. La consejería y el coach son beneficios invalorable del programa Prosa, en tanto en cuanto los alumnos menores aprecian y estiman en mucho los alcances de los alumnos mayores en las entrevistas y clases que se imparten, ya que unas y otras les permiten mejorar su inteligencia emocional, al mismo tiempo que les hacen madurar en virtudes humanas tales como la solidaridad, amistad y sociabilidad.
5. A través de las entrevistas y las clases de los alumnos mayores con los menores, estos últimos aprenden a comunicarse efectivamente, porque los mayores no solamente crearon las condiciones para que los menores se expresen con apertura y sencillez, sino también pusieron las bases para sus compañeros aprendan a expresarse en público con destreza, propiedad y corrección.
6. Es un hecho fehaciente que la mayoría de los alumnos mayores sostienen que las entrevistas con los menores también constituyen cauce adecuado y natural para que los alumnos menores se superen en cuanto a su rendimiento académico, puesto que los mayores logran que lo difícil sea asequible y comprensible para los menores y además porque éstos últimos les entiendan más a estos por el tipo de lenguaje que utilizan para hacerse entender.
7. Desde la dirección de Participación existe un esfuerzo continuado y constante por monitorear, asesorar y seguir el trabajo de los alumnos mayores protagonistas de Prosa, siempre y cuando éste se enmarque dentro del ideario y programa formativo del Colegio Santa Margarita, que tiene al liderazgo como uno de sus principales objetivos institucionales.
8. Se acepta la hipótesis de acuerdo a las conclusiones de la tesis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, w y Goldsmith, J (1997). *learning to lead*. Reading, Massachusetts: Perseus Books
- Camere, E (2006) .Participación estudiantil.Lima.Mar adentro
- Camere , E (1996). *Colegio Santa Margarita. Principios Educativos. Fundamento y visión de nuestro servicio educativo*. Lima: Mar Adentro.
- Cámere, E. (2013) *Liderazgo y participación desde la escuela*. Lima. Mar adentro.
- Cardona, P (2001). “*intrategia una dimensión básica de la cultura empresarial* “Mc Graw Hill Madrid.
- Cardona, P y Wilkison, H (2010). *Creciendo como líder*.Pamplona.Eunsa
- Cerro, S (2010). *Dirigir con talento*. Pamplona. Eunsa
- Covey,S (1999) . *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, México.Paidós.
- Flores,J (1999). La investigación educacional. Lima. Desireé Franco, R (2004). *Liderazgo. Nota técnica*. Lima. Santa Margarita.

- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P Lucio. (2003). *Metodología de la Investigación México*, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Ferreiro, P y Alcázar, M (2012). *Gobierno de personas en la empresa*. Quebecor, Piura
- Frigerio, G y Poggi, M (1992). *Las instituciones educativas cara y ceca*. Buenos Aires. Troquel
- Fukuyama (1996). *La confianza*. Buenos Aires. , Atlántida,
- Gaos, J. (1992) *.Del hombre*, México DF, Universidad Nacional autónoma de México.
- García, A y García, G (2012). *Filosofía de la Educación*. Ed. Narcea, España.
- García Hoz, V (1985). *Educación personalizada*. Madrid .Rialp
- García Hoz, V. (1998). *Organización y gobierno de centros educativos*, Bogotá, Grupo Editor, 5to Centenario
- García Hoz, (1988). *Educación Personalizada*. Bogotá Grupo editor quinto centenario S.A
- Goleman, D (2004). *¿Qué hace un líder?* *Harvard Business Review* .
- Hunter, J (1999). *La Paradoja un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*". Barcelona. Empresa activa.
- Llano, C (2004). *Humildad y liderazgo*. Naucapalán-México. Ediciones Ruz.
- Pérez López, Juan Antonio (1982). *Humanismo y técnica en la dirección de la empresa*. Istmo, México DF
- Pérez López, Juan Antonio (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, Rialp.

Pérez, P (1994). *Principios para la organización social*. Lima.UDEP

Polo ,L y Llano,C (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid.Unión Editorial

Sison, A (1998).”*Human resources from labor to social Capital*”.Navarra.Universidad de Navarra

#### **WEBGRAFÍA**

Trelles, M. (2011). *Estilo de liderazgo y co-inspiración*. [En línea disponible] <http://www.coachingempresarial> [consulta: 21 de enero de 2015]

Belda, G. (2011) Historia del coaching. [En línea disponible] <http://www.emotivacion.com> [consulta: 20 de enero 2015]

Martinez, J. *Coaching organizacional*. [En línea disponible] <http://www.monografias.com> [consulta: 20 de enero 2015]

Mc, Nae (2014) liderazgo estudiantil en las escuelas secundarias:  
La influencia del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de las mujeres jóvenes. Revista REICE año 2014 [en línea disponible en [www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num4e/art10\\_htm.htm](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num4e/art10_htm.htm)][consulta:3de febrero de 2015]

Gabinete de psicología en Madrid (2011)[ disponible en línea][www.http://psicologosenmadrid.eu](http://psicologosenmadrid.eu) [consulta: 3 de febrero de 2015]



**ANEXOS  
DE LA INVESTIGACIÓN**



## ANEXO 1

### ENCUESTA DE OPINIÓN ACERCA DE LOS BENEFICIOS DE PROSA

#### STSS (Students Teaching Students Service) en los cursos de DHD y Urbanidad y Civismo

1. A través del STSS ¿se consigue que haya una mayor integración entre alumnos mayores y menores ,creando un espacio en el que se compartan las experiencias vividas por los mayores?

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Varias veces	Siempre

2. ¿En qué medida las sesiones de STSS acerca de buenos modales y cualidades para el liderazgo motivan a que los alumnos menores quieran cumplirlos o mejorar los que ya practican?

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Varias veces	Siempre

3. ¿Cómo preparan los alumnos las sesiones de STSS? ¿qué pasos siguen?(documentación, manejo de información, experiencias, etc.)
4. ¿Cuál es el impacto que generan las sesiones de STSS en los alumnos menores?

Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

5. Durante la realización de estas sesiones ¿se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores?

Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

6. ¿Cuál es el clima de confianza creado por el alumno mayor para lograr que el menor entienda con prontitud temas que antes le resultaban complicados de comprender?
7. ¿Cómo se puede evidenciar que el Ideario y principios del Colegio lleguen al alumno vía otro alumno dentro del marco de las STSS?
8. ¿Cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco de las STSS?
9. A través de la dinámica de grupos y dramatizaciones que conducen los alumnos mayores, ¿se consigue que los menores interioricen valores y virtudes que contribuyen a su formación como líderes escolares?

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Varias veces	Siempre

### **Cross Aged Counselling**

10. ¿Cuáles son los efectos de la ayuda que le brinda el *Cross Aged Counselling* cuando el hermano menor no la está pasando bien en el colegio, con sus compañeros?

11. A través del *Cross Aged Counselling* ¿se consigue que haya una mayor integración entre alumnos mayores y menores, creando un espacio en el que compartan las experiencias vividas por los mayores?

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Varias veces	Siempre

12. ¿Cómo se preparan los alumnos mayores para generar un clima amical con los hermanos menores?

13. Durante la realización del *Cross Aged Counselling* ¿se gesta una cultura de servicio fundada en la solidaridad, cuidado y respeto de los mayores hacia los menores?

Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

14. ¿Cuál es el impacto que genera el *Cross Aged Counselling*?

Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

15. ¿De qué manera los hermanos mayores contribuyen a la mayor y mejor adaptación escolar de los alumnos menores nuevos?

16. ¿De qué manera los hermanos mayores contribuyen a la mayor y mejor adaptación escolar de los alumnos menores antiguos?

17. En cuanto a los encuentros que sostienen alumno mayor y menor, ¿Los mayores son capaces de entablar una comunicación efectiva con los menores? ¿se asocian las vivencias y experiencias del mayor a la realidad y capacidad de discernimiento del menor?

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Varias veces	Siempre

18. ¿En qué consiste la comunicación que sostienen los alumnos mayores con la dirección de Participación Estudiantil reportando sobre los encuentros entre ellos y sus compañeros menores?

19. ¿Cómo se puede evidenciar que el Ideario y principios del Colegio lleguen al alumno vía otro alumno dentro del marco del *Cross Aged Counselling*?

20. ¿En qué medida los alumnos mayores son capaces de aconsejar a los menores en cuanto a la formación de su criterio para la toma de decisiones sensatas y prudentes?

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Varias veces	Siempre

21. ¿Cuáles son las principales habilidades sociales que desarrollan los alumnos mayores en el marco del *Cross Aged Counselling*?

## **ANEXO 2**

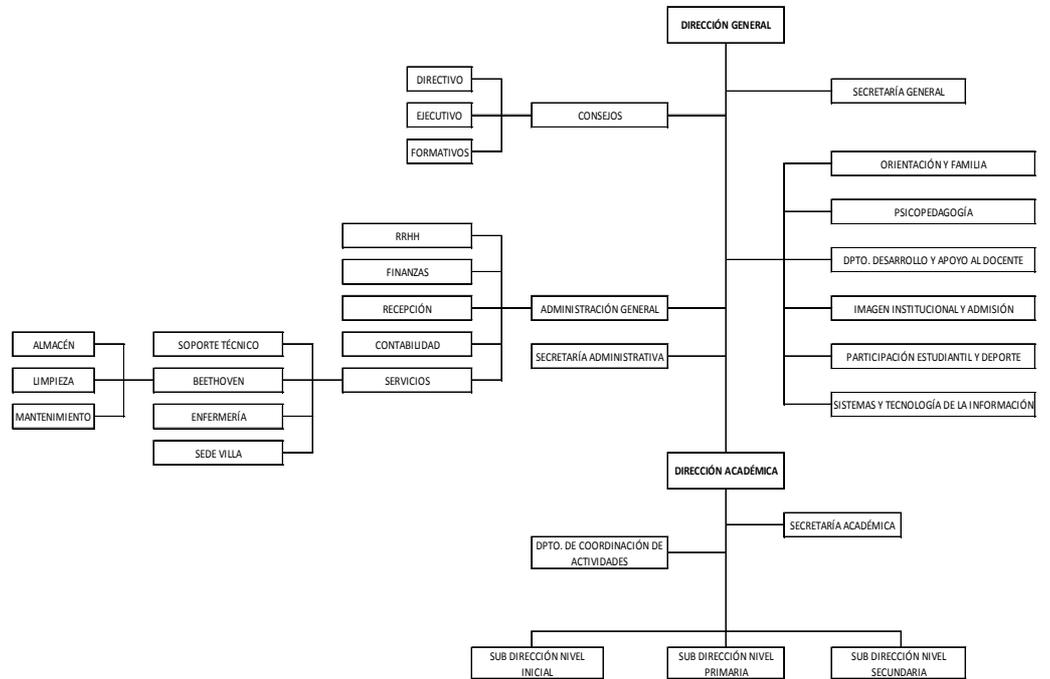
### **ENTREVISTA**

El esquema de entrevistas con los alumnos mayores que se utilizó como instrumento auxiliar para la investigación es el siguiente:

1. Rendimiento en las distintas materias. (CAC)
2. Normas de convivencia escolar.(Integración-empatía)
3. Actitud ante el trabajo.(Motivación)
4. Sinceridad.(Comunicación y transparencia)
5. Tiempo libre. (Liderazgo) Saberse organizar-Toma de decisiones
6. Vida familiar.(Capacidad de escucha y confianza)
7. Ideales.(Liderazgo-servicio)
8. Dificultades y problemas personales. (Habilidades sociales)

# ANEXO 3

## ORGANIGRAMA



## ANEXO 4

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
<b>“BENEFICIOS DEL PROGRAMA PROSA EN EL DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL DE LOS ALUMNOS DEL COLEGIO SANTA MARGARITADE LIMA</b>	¿Cuáles son los beneficios del programa Prosa, en los ámbitos personal y social en un grupo de alumnos líderes de 4to y 5to de secundaria del colegio “Santa Margarita”?	Identificar los beneficios del programa PROSA en los ámbitos personal y social de un grupo de alumnos líderes de 4to y 5to secundaria del colegio ” Santa Margarita “	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Establecer el grado de integración entre el grupo de alumnos líderes y alumnos menores en el marco del programa Prosa del Colegio Santa Margarita.</li> <li>b) Recoger las opiniones de los alumnos líderes en cuanto al liderazgo que desarrollan en el programa Prosa.</li> <li>c) Determinar las modalidades de comunicación que los alumnos líderes consideran esenciales para relacionarse con los alumnos menores del programa Prosa.</li> </ul>	El Programa Prosa aplicado en el colegio Santa Margarita genera beneficios en los aspectos de integración, comunicación, liderazgo escolar en la formación personal y social de los alumnos líderes del 4to y 5to de secundaria.

