EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN ADOLESCENTES EN AMBIENTES EDUCATIVOS NO FORMALES

FELIPE DE JESÚS FERNÁNDEZ BARBA
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA TIJUANA

TEMÁTICA GENERAL: APRENDIZAJE Y DESARROLLO HUMANO

RESUMEN

La investigación sobre el desarrollo del liderazgo en los adolescentes deriva de varias carencias, por un lado, enorme cantidad de investigación se ha hecho en este tema siempre enfocada en personas adultas en ambientes empresariales y militares, poca atención se ha dado a la formación de líderes en adolescentes, ni de los ambientes educativos que fomentan su desarrollo. En este sentido la presente investigación presenta los resultados de la fase cuantitativa, cuya finalidad es establecer una línea base de una muestra de 165 adolescentes mexicanos en 5 componentes del liderazgo para contar con al menos un parámetro en este sentido. Los resultados demuestran: un perfil de estilo de liderazgo transformacional, una escala de valores con una prioridad en los valores morales y ecológicos, una estrategia de tipo intuitiva para obtener información y de razonamiento para evaluarla, el locus de control externo, con un nivel normal en la inteligencia emocional. Un nivel intermedio para la redacción de textos persuasivos y aun, poca habilidad para anticipar el futuro así como para planear y organizar.

Palabras clave: Liderazgo, adolescentes, ambientes educativos no formales

Introducción

Reconocer que un tercio de la población de México está conformado por adolescentes y jóvenes representa, al mismo tiempo, una enorme ventaja poblacional y el enorme reto de formarles integralmente como ciudadanos responsables, para su inserción en el mercado laboral, como futuros padres y como líderes capaces de dirigir la sociedad, cuando sea su oportunidad.

En México la enorme cantidad de adolescentes y jóvenes que no asisten a la educación media y que en forma muy temprana se integran, en el mejor de los casos, al mercado laboral, pero al dejar de lado su formación sin haber desarrollado las competencias para la vida y las de tipo laboral necesarias para lograr empleos seguros y bien remunerados y para consolidar su identidad y madurez

emocional que les permita afrontar la vida de adultos mejor preparados. En muchos casos los ambientes educativos no formales son la única oferta para que estos adolescentes y jóvenes completen su formación y adquieran y desarrollen competencias para la vida.

En el caso específico de Tijuana, la ciudad fronteriza más grande de México, el Colegio de la Frontera Norte (2014), señala que su crecimiento demográfico, debido a la constante migración, es el más acelerado del país, con una tasa mayor al 3%.

De acuerdo con dicha institución educativa, la edad promedio de las personas al llegar a la ciudad es de cinco a nueve años, o de 20 a 24, lo que la convierte en una población joven en edad productiva, incluso reproductiva. El segmento de población que más ha crecido en la ciudad es el que corresponde a personas entre los 15 a 29 años edad, etapa en la que –agrega-, las personas requieren de recursos para sostener sus estudios, (toda vez que se encuentran en plena formación escolar), o bien, están en la búsqueda de una oportunidad de trabajo donde se requiera mano de obra poco calificada, ya que necesitan iniciar su vida laboral.

El constante flujo migratorio y las crecientes deportaciones de los Estados Unidos a México que se realizan a través de la ciudad de Tijuana, han ocasionado que aumente la existencia de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) que atienden diversas necesidades de la población, sin embargo, el reporte del COLEF señala que aquellas que promueven la atención de los adolescentes es menor al 2% y lo hacen a través del deporte y algunas otras para la orientación vocacional (COLEF, 2014).

La infraestructura escolar de la ciudad es limitada en comparación con el tamaño de la población que se encuentra en edad de asistir a la escuela; el problema se agudiza entre la secundaria y el nivel medio superior. Según los datos de la estadística escolar, sólo se atiende 58% de la población en el nivel educativo medio superior, y 23% de los jóvenes en edad de cursar la educación superior.

Debido a la crisis económica y al incremento demográfico, la ciudad ha visto aumentar el número de hechos delictivos que ponen en riesgo, sobre todo, al segmento de la población más joven, en especial a aquellos adolescentes que no consiguen un lugar en la escuela, o bien desertan de la misma; que no encuentran un empleo que les ofrezca condiciones salariales mínimas aceptables; que por apatía o por falta de apoyo en casa prefieren dejar de estudiar y/o trabajar, convirtiéndose en personas sin una actividad, o peor aún, sin encontrarle un significado a la vida (COLEF, 2014).

Se sabe que la adolescencia es probablemente una etapa, de las más intensas de la vida, y por lo mismo una de las más complejas. Los adolescentes buscan, mediante la indagación en su entorno, su identidad; ponen en práctica valores aprendidos en su primera infancia, desarrollando competencias que les permitirán convertirse en personas críticas. Cuando reciben el adecuado apoyo de los adultos en general, se desarrollan de formas fascinantes e inimaginables, convirtiéndose en miembros plenos de sus familias, de la escuela y de la sociedad. A pesar de los posibles descuidos en su alimentación están llenos de energía, curiosidad y de un espíritu indomable que no se extingue

fácilmente. Ellos, aun sin darse cuenta, tienen en sus manos la capacidad de cambiar los modelos de conducta sociales. Con su creatividad, su energía y su entusiasmo, los adolescentes pueden cambiar el mundo de forma impresionante, logrando que sea un lugar mejor para todos (UNICEF, 2002).

Al saber que el liderazgo es una de las habilidades para la vida del siglo XXI que debe ser desarrollada por los adolescentes y jóvenes, quienes tendrán que enfrentar un mundo mucho más competitivo, es una responsabilidad social ofrecer alternativas para su desarrollo. Desarrollar el liderazgo permitirá a los adolescentes y jóvenes ejercer una influencia directa en los grupos sociales a los que pertenecen. Sea esta influencia política, emprendedora o social aun cuando cada una tiene sus particularidades comparten la misma base.

El liderazgo por definición es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar ciertos objetivos, esto es, dirigir se entiende cómo organizar a las personas a actuar de cierta manera, a seguir un curso determinado de acción (Fleisheman, 1973).

De acuerdo con Daft (1994), el liderazgo es la habilidad para influir en las personas de modo que alcancen sus objetivos, la influencia se da de una manera recíproca entre el líder y los seguidores. Una definición más sencilla dada por Robins (2002) se enuncia como la capacidad de influir en un grupo con el objetivo de alcanzar sus metas. Estas definiciones, permiten identificar que el liderazgo es una competencia que se forma de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y rasgos personales, entre los que destacan: a) el autoconocimiento; b) la habilidad para influir en las personas; c) la habilidad para anticiparse al futuro; d) la habilidad para planear y organizar y e) la orientación para contribuir en el desarrollo de las personas (Villa y Poblete, 2007; Whetten y Cameron, 1991; y Ricketts, y Rudd, 2002).

Existen estudios sobre el desarrollo de liderazgo en los adolescentes, Landau y Weisler (2001); Bonner, Jennings, Marbley, y Brown, (2008); Rivizzigno, Brendgen, Feng, Vitaro, Dionne, Tremblay y Boivin (2014), que han sido realizados a partir de la participación de éstos, ya sea en actividades deportivas, en el trabajo voluntario, en adolescentes con sobredotación intelectual, o en el trabajo comunitario. Poca investigación ha sido realizada para explicar la forma en que se desarrolla el liderazgo evolutivamente desde la adolescencia por lo que se hace necesario cubrir este cuestionamiento.

Los estudios sobre liderazgo con adolescentes de países industrializados señalan las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo se desarrolla desde edades muy tempranas en forma de conductas prosociales en los niños de preescolar.
2. Fomentar las relaciones de amistad y el comportamiento moral en los niños prepara el camino para el desarrollo del liderazgo.
3. Los adolescentes requieren de tiempo para el autoconocimiento como percusor del desarrollo de liderazgo.

4. La competencia de liderazgo es un conjunto de conocimientos, habilidades, escala de valores y actitudes que se desarrollan a lo largo de la vida. (Landau y Weisler, 2001; Bonner, Jennings, Marbley, y Brown, 2008; Rivizzigno, Brendgen, Feng, Vitaro, Dionne, Tremblay y Boivin , 2014).

5. El ldoerazgo es una competencia compleja que se compone da varios elementos, para el caso de los adolescentes se eligieron las siguientes: el autoconocimiento,la capacidad de influir en las demás personas, la de anticiparse al futuro, ls de planear y organizar y la orientacion para contribuir al desarrollo de otras personas (Villa y Poblete, 2007; Whetten y Cameron, 1991; y Ricketts, y Rudd, 2002).

La necesidad inherente de la adolescencia para construir una identidad propia, requiere de grupos de referencia en los que se realicen tareas con sus pares, con la orientación de figuras significativas con el tiempo suficiente para reflexionar sobre una escala de valores, creencias y actitudes personales bajo una identidad cultural.

Un ambiente propicio para este desarrollo de la identidad y de competencias se da en los ambientes educativos no formales, ya que éstos son más flexibles para adaptar su estructura, sus tiempos y sus métodos. Los Oratorios Salesianos, por su naturaleza, representan este ambiente educativo no formal pues entre sus actividades se crean grupos de referencia en los que se habilitan los procesos de formación de los niños, adolescentes y jóvenes que acuden en forma voluntaria.

Haciendo un poco de historia, conviene recordar que Don Bosco, fundador de los Salesianos, realizaba esta labor en la Italia de 1840, debido a la enorme cantidad de adolescentes y jóvenes que vagaban en las calles de Turín y muchos de ellos terminaban en la cárcel. Muchachos entre los 13 y 15 años de edad recluidos, que salían y regresaban a la prisión con la misma frecuencia, en muchas ocasiones debido a la falta de educación, de oportunidades y de apoyo emocional. Bajo esta premisa, en el año 1842 Don Bosco sienta las bases del primer Oratorio en el que acogió a chicos vulnerables ofreciéndoles una educación que incluía su formación como personas, el aprendizaje de algún oficio con una metodología pedagógica concreta, el Sistema Preventivo y la Asistencia Salesiana (Bosco, 2003).

La presente investigación aporta elementos para explicar el proceso de desarrollo del liderazgo, con adolescentes mexicanos de la ciudad de Tijuana, para visualizar su desarrollo. De la problemática expresada surgen las siguientes preguntas generales de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de la competencia de liderazgo y sus elementos en adolescentes de la ciudad de Tijuana de la escuela secundaria cercana a los Oratorio?
- ¿Cómo se desarrolla la competencia de liderazgo en adolescentes en el Oratorio Salesiano en la ciudad de Tijuana mediante la participación en un programa de formación de líderes?

De este modo, de la pregunta general de investigación se derivan algunas preguntas específicas en relación con los elementos que constituyen el liderazgo.

1. ¿Cómo se enriquece el autoconocimiento en los adolescentes, antes, durante y después de haber participado en el programa de formación de líderes?
2. ¿Cómo se desarrolla la habilidad para influir en las demás personas, antes, durante y después de haber participado en el programa de formación de líderes?
3. ¿Cómo se desarrolla la habilidad para anticiparse al futuro, antes, durante y después de haber participado en el programa de formación de líderes?
4. ¿Cómo se desarrolla la habilidad para planear y organizar, antes, durante y después de haber participado en el programa de formación de líderes?
5. ¿Cómo se desarrolla la habilidad para contribuir al desarrollo de otras personas, antes, durante y después de haber participado en el programa de formación de líderes?

Desarrollo

La investigación se lleva a cabo mediante un enfoque de tipo mixto con un diseño por etapas consecutivas QUAN, QUAL, también llamando diseño secuencial explicativo (Creswell, y Plano, 2007). Los estudios mixtos son aquellos en los que se combinan elementos de los dos enfoques. Cada uno de los enfoques aporta técnicas para recolectar la información, así como estrategias de análisis que permiten presentar los resultados en forma más completa e integrada (Tashakkori y Teddli, 2010). Es un diseño en dos etapas en el cual el dato cualitativo ayuda a explicar los resultados significativos, sorprendentes o "límites" de la primera etapa cuantitativa.

La elección de un diseño mixto se fundamenta ante la nula existencia de información previa sobre el desarrollo de liderazgo en adolescentes mexicanos que pudiera ofrecer antecedentes para describirlo, para establecer un nivel de dominio y para explicarlo por lo que se pretende realizarlo en dos fases que aportan información tanto cuantitativa como cualitativa, que permita conseguir una mayor riqueza de datos y posibilidades para su interpretación.

La fase cuantitativa (QUAN) tendrá como objetivo establecer una línea base sobre el nivel de desarrollo de liderazgo en una muestra no probabilística de adolescentes provenientes de la escuela secundaria cercanas a los Oratorios a través de la aplicación de una batería de instrumentos adecuados a los elementos que componen el liderazgo. Esta línea base será tomada como un parámetro de los elementos que componen el liderazgo. En esta ponencia se presentan los resultados de esta primer con los datos obtenidos de la aplicación de la bateria de instrumentos a una muestra de 165 adolescentes, alumnos de la Escuela Secundaria No. 6.

La bateria de instrumento se eligio para cubrir los cinco elementos del liderazgo y quedo como sigue:

Tabla 1 Instrumentos de la fase cuantitativa

Fase de la investigación	Elementos de la competencia	Instrumento a utilizar	Información que recopila
	Liderazgo	Multifactor *Leadership Questionnarie* (MLQ) versión corta Versión en español	Este test mide nueve factores que se consideran parte del liderazgo transaccional y transformacional.
	Autoconocimiento		
	Autoconocimiento Escala de valores	Test de valores de Casares García	El test establece la jerarquía de valores personales de los adolescentes.
	Autoconocimiento Estilo cognitivo	Instrumento de estilo cogntivo (The cogntivie style instrument)	Establece la forma en que la persona obtiene y evalúa la información del medio.
Cuantitativa	Autoconocimiento Locus de control	*Escala de Locus de Control Locus of Control* Scale de Julian Rotter	Determina la forma en que la persona ejerce el control sobre su conducta.
	Autoconocimiento Inteligencia emocional	Cuestionario de Inteligencia Emocional para Alumnos de seis a18 Años, de Prieto y colaboradores.	Establece el nivel de los componentes de la IE Mide 4 subescalas.

Capacidad de influir en otras personas	Rúbrica para evaluar ensayos persuasivos.	Capacidad para redactar un ensayo de tipo persuasivo.
Planeación y organización de Anticiparse al futuro.	Problema de la NASA.	Capacidad para encontrar la solución a un problema determinado.
Contribuir al desarrollo de otras personas.	Cuestionario de Inteligencia Emocional para Alumnos de seis a 18 Años, de Prieto y colaboradores.	Puntaje de las subescalas de modo intra e interpersonal.

Resultados

La muestra consistió en 165 adolescentes, de los cuales 45.8% son mujeres y 53.6% varones. Sus edades oscilaban entre los 12 y 16 años. Todos estudiantes de la Escuela Secundaria No. 6. Se muestran los resultados de acuerdo al elemento de la competencia.

Para tener una idea general del tipo de liderazgo con el que que los adolescentes se identifican se aplicó el test Multifactor Leadership Questionnarie. Los resultados se muestran en la tabla.2

Tabla 2 Estilo de Liderazgo

Estilo de liderazgo	Valores	
	Mínimo	0
	Máximo	52
Liderazgo Transformacional	Media	9.26
	Mediana	8.26
	Moda	8.26
	Desviación típica	5.07
	Mínimo	0
	Máximo	14
Liderazgo transaccional	Media	8.30
	Mediana	8.50

	Moda	9
	Desviación típica	3.11
	Mínimo	0
	Máximo	15
Liderazgo Laizze faire	Media	6.37
	Mediana	6.5
	Moda	6.5
	Desviación típica	2.9

Se observa poca diferencia entre los dos tipos de liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo, es de esperarse que los adolescentes, que han tenido poca opoertunidad de ejercer el liderazgo, tengan puntajes similares en ambos estilos. Precisamente este ejercicio se realizó para tener un parámetro.

En relacion con el autoconocimiento, para tener informacion de la persona se aplicaron varios instrumentos que les permitan conocerse mejor. En cuento a la escala personal de valores se encontró la siguiente jearquía promedio presentada en la tabla tres.

Tabla 3. Escala de valores promedio del grupo

Valor	Medía del grupo
Morales y Ecológicos	37
Afectivos	36
Sociales	35
Individuales e Intelectuales	34
Corporales	30
Estéticos	25
Religiosos	18

En esta tabla 3 se observa que los valores morales y ecológicos obtienen el primer lugar en la jerarquía, lo que significa que los adolescentes parecen muy identificados con discrimiar entre “lo correcto y lo incorrecto” asi como la preocupación por la naturaleza sobre otras preocupaciones y valores.

En relación con el estilo cognitivo el promedio del grupo se presenta en la tabla 4. Como se observa existe una mayor propensión a usar estrategias intuitiva para obtener informacion del medio, lo que se interpreta como una tendencia a ir despegándose de los sentidios (pensamiento concreto) que es una estrategia más ususal en los niños. En cuanto la estrategia para evaluar la informacion usan, en forma más consistente, el razonamiento que los sentimientos y en ese sentido también apunta a que los adolescentes están pasando a un tipo de pensamiento abstracto y analítico.

Tabla 4 Estilo Cogntivo

Estategia para la obtención de información			
Intuitiva		Sensorial	
Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	4	Máximo	4
Media	2	Media	1
Mediana	.17	Mediana	.78
Moda	2	Moda	2
Desviación típica	.00	Desviacion típica	.00
	2		2
	1		1
	.02		.02
Estrategia para la evaluación de la información			
Razonamiento		Sentimientos	
Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	6	Máximo	9
Media	3	Media	2
Mediana	.65	Mediana	.25
Moda	4	Moda	2
Desviacion típica	.00	Desviacion típica	.00
	4		2
	1		1
	.25		.31

El locus de control es la creencia de las persona sobre el control que tienen sobre su vida y si sus acciones son las responsables de aquello que le ocurre. Las personas que se sienten responsable de sus actos y capaces de controlar y modificar el ambiente tienen un locus de control interno y aquellas que están convencidas de que poco o nada pueden hacer para modificar el entorno y que por lo tanto, tienen poco control tiene un tipo de control externo (Rotter,1966).

Los adolescentes de la muestra obtienen los siguientes puntajes en la tabla 5.

Tabla 5. Locus de control

Locus de control interno		Locus de control externo	
Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	21	Máximo	21
Media	13.62	Media	14.62
Mediana	14.00	Mediana	15.00

Moda	14	Moda	16
Desviacion típica	2.87	Desviacion típica	3.12

En promedio los adolescentes muestreados tienen un locus de control externo, esto es se perciben con poco control sobre su vida, lo cual puede ser entendido, ya que aun dependen de su casa, familia, etc. la parte negativa de esta percepción es no reconocer que aquello que les sucede está directamente relacionado con sus acciones. Si bien hay poca diferencia entre los dos tipos de control.

En cuanto a la inteligencia emocional los adolescentes mostraron los siguientes resultados

Tabla 6. Escalas y coeficiente de la inteligencia emocional

Escala Intrapersonal		Escala Interpersonal		Escala de manejo del estrés		Escala de adaptabilidad		Coeficiente de inteligencia emocional	
Mínimo		Mínimo		Minimo		Minimo	2	Mínimo	
Máximo	.0	Máximo	.6	Máximo	1	Máximo	1	Máximo	3
Media	.11	Media	.67	Media	.12	Media	.55	Media	7.15
Mediana	.10	Mediana	.66	Mediana	.91	Mediana	.60	Mediana	7.70
Moda	.0	Moda	.5	Moda	.5	Moda	.2	Moda	8
Desviación típica	56	Desviación típica	59	Desviación típica	.58	Desviación típica	60	Desviación típica	2.12

En las subescalas de la inteligencia emocional los adolescentes se encuentran en un nivel medio, no se destaca que alguna tenga un valor muy superior o inferior. Si se destaca que el nivel máximo del coeficiente es de 83 puntos y se obtiene un puntaje de 47 se puede inferir que su nivel se puede conisederar normal, no osbtante, no hay otros parámetros para poder establecer una valoración más apropiada.

Para el componente de la habilidad para influir en los demás personas se les pidio redactar un texto para invitar a sus compañeros de equipo a juntarse para hacer una tarea, este texro fue

evaluado con una rúbrica. Se establecieron tres niveles de desempñeo (bajo, medio y alto) en varios criterios.

Tabla 7 Criterios para evaluar un texto persuasivo

Claridad y coherencia		Síntesis de contenidos		Uso de lenguaje		Expresión de una opinión personal	
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	3	Máximo	3	Máximo	3	Máximo	3
Media	2.12	Media	2.01	Media	1.94	Media	2.04
Mediana	2.00	Mediana	2.00	Mediana	2.00	Mediana	2.00
Moda	3	Moda	2	Moda	2	Moda	2
Desviación típica	.90	Desviación típica	.86	Desviación típica	.84	Desviación típica	.91

En relación con los criterios para redactar un texto persuasivo con tres niveles de dominio, el grupo se encuentra en tres de ellos, en un nivel medio y uno en el nivel bajo.

Para el componente de anticiparse al futuro y organización y planeación se utilizó un ejericicio llamado *Desastre en la luna* en que cada persona debe elegir entre 15 objetos que le pueden ser útiles para regresar a la nave espacial que quedo a varios kilométros de distancia. Para elegir es necesario ponerse a pensar en un ambiente que no tiene atmósfera y en aquellos objetos que puede ser utiles para moverse en este ambiente.

Tabla 8 Aciertos en el desastre en la luna

	Valores
Minimo	0
Máximo	6
Media	1.33
Mediana	1.00
Moda	1
Desviación típica	1.165

Este fue el ejercicio que estuvo realmente bajo pues de 15 aciertos, el valor máximo fue de 6 y la media del grupo es de solo un acierto. Tal parece que este capacidad para anticipar el futuro, así como planear y organizar son la capacidad de menos desarrollo, pero también es posible inferir que el ejercicio pudo resultar muy complicado.

Conclusiones

Los resultados de esta primera parte de la presente investigación tienen por finalidad establecer una línea base en relación con los componentes de liderazgo que se sabe más importantes para ser desarrollados por los adolescentes. Se aplicó una batería de pruebas psicométricas y ejercicios evaluados por medio de una rúbrica. Con estos resultados se establece un nivel de desempeño en los cinco componentes del liderazgo. Los hallazgos nos permiten tener al menos un parámetro para ubicar el nivel de dominio y desarrollo del liderazgo. Si bien estos hallazgos deberán ser completados con la fase cualitativa que nos permitan dar una mejor descripción del desarrollo del liderazgo en adolescentes mexicanos.

Referencias

Bonner, F., Jennings, M., Marbley, A. y Brown, L. (2008). "Capitalaizing on Ledearship Capacity: Gifted African American Males in High School", Roeper Review, 30:93–103.

Bosco, J. (2003). El amor supera al reglamento: práctica y teoría educativa de Don Bosco, Madrid: CCS.

Creswell, J. W., y Plano-Clark, V. L. (2007) Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Colegio de la Frontera Norte (2014). "Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región norte: El caso de Tijuana, Baja California Norte México", Recuperado http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&v ed=0ahUKEwijwtb09YTLAhUBRyYKHdnfDXgQFggaMAA&url=http%3A%2 F%2F www.incidesocial.org%2Fincide2009%2Fimages%2Fpdf%2Ftijuana.pdf&usg=AF QjCNHohzaxDxz1iKNp9PrKI3rxo7Wycw&bvm=bv.114733917,d.eWE

Daft, R.L. (1994). Management. 8th. editions. Fort Worth Texas: The Dryden Press.

Landau, E. y Weissler, K. (2001). Tracing Leadership in Gifted Children. The Journal of Psychology, 125(6) 681-688.

Ricketts, J.C. y Rudd, R.D. (2002). A comprehensive leadership education model to train, teach, and develop leadership in youth. Journal of Career and Technical Education, 19(1), retrieved January 2014, http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JCTE/v19n1/ricketts.html

Rivizzigno, Brendgen, Feng, Vitaro, Dionne, Tremblay y Boivin. (2014). Gene– Environment Interplay between Number of Friends and Prosocial Leadership Behavior in Children, Merrill Palmer Quarterly Vol. 60 (2014). Iss. 2

Robbins, S. P. (2002). Comportamiento organizacional. México, D.F.: Prentice Hall.

Rotter, J. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, 80. 1.

UNICEF, (2002). Adolescencia una etapa fundamental, Nueva York, recuperado el 10 de julio del 2016 de http://www.unicef.org/ecuador/pub_adolescence_sp.pdf

Tashakkori, A. y Teddlie Ch. (2010). Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral, Research. EUA. Sage Publication.

Villa, A.; y Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. España, Madrid: Mensajero.

Whetten, D. A.; Cameron, K. S. (1991). Developing Management Skills, Nueva York: Harper Collins, p 8.