

BeLeadMe

Análisis y selección de las competencias personales para el desarrollo del autoliderazgo en alumnos de primaria.

BeLeadMe

Analysis and selection of personal competencies for the development of self-leadership in primary school students.

Sergi Díez Armero

Trabajo Final de Máster – Curso 22/23
Tutor/a: Dr. Miquel Àngel Prats Fernández

Fecha de entrega: 08 de junio de 2023

Máster Universitario en Liderazgo de la Innovación Pedagógica y Dirección de
Centros Educativos

Resumen

Este trabajo analiza el papel del liderazgo en el ámbito educativo y su impacto en el desarrollo de competencias clave en los alumnos. En un mundo en constante cambio, es fundamental que los líderes educativos comprendan la importancia de identificar y desarrollar las competencias necesarias para preparar a los estudiantes para los desafíos del s. XXI. En primer lugar, se investiga la definición y la importancia del liderazgo, los tipos de liderazgo y el liderazgo en el contexto educativo. En segundo lugar, un grupo de expertos en el ámbito del liderazgo y de la educación, seleccionan, según su criterio, las competencias personales más importantes para el desarrollo del autoliderazgo en alumnos de primaria. Quedando así, una selección de cinco competencias finales. Y finalmente, estas cinco competencias, el grupo de expertos las ordena por orden de relevancia. En este estudio, se ha concluido que las competencias más relevantes a la hora de desarrollar con alumnos de primaria son; (1) valores personales; (2) trabajo en equipo; (3) empatía; (4) escucha; y (5) resolución de problemas.

Palabras clave: Liderazgo, Autoliderazgo, Educación, Primaria, Competencias personales, Método Delphi.

Abstract

This paper analyzes the role of leadership in the educational field and its impact on the development of key competencies in students. In an ever-changing world, it is critical that educational leaders understand the importance of identifying and developing the necessary competencies to prepare students for the challenges of the s. XXI. First, the definition and importance of leadership, types of leadership and leadership in the educational context are investigated. Secondly, a group of experts in the field of leadership and education select, according to their criteria, the most important personal competencies for the development of self-leadership in primary school students. Thus, a selection of five final competitions. And finally, these five competences, the group of experts orders them in order of relevance. In this study, it has been concluded that the most important competencies when developing with primary school students are; (1) personal values; (2) teamwork; (3) empathy; (4) listen; and (5) problem-solving.

Keywords: Leadership, Self-leadership, Education, Primary, Personal competencies, Delphi Method.

Agradecimientos

Si estoy escribiendo estas palabras es porque he culminado, lo que para mí, a día de hoy, ha sido una de las experiencias más enriquecedoras de mi carrera como profesional y persona. Poder dedicar unas palabras para agradecer el apoyo, la comprensión, los ánimos y la ayuda que he recibido a lo largo de este camino es, quizá, la parte más fácil y no por ello la menos importante.

Gracias a la *Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i l'Esport Blanquerna (URL)* por formarme como profesional, dándome las herramientas necesarias para poder “volar” más allá donde quiera y descubrir nuevos horizontes, nuevas metas, nuevos destinos. Asimismo, me ha dado la posibilidad de ir creciendo como persona y la inercia que se necesita para no detenerse.

Gracias al Dr. Miquel Àngel Prats, que me ha acompañado en cada momento, fáciles y difíciles, ¡sobre todo en los difíciles! Por la comprensión, el apoyo y las sonrisas. En cada paso que he dado has estado ahí, de una manera u otra, pero has estado. Has creído en mí, aun cuando yo no lo he hecho. Trabajar a tu lado me ha abierto nuevas posibilidades, nuevas creencias y nuevos objetivos en mi vida profesional. *Gràcies, Miquel Àngel, per donar-me totes aquestes oportunitats!* A nivel personal, he ganado una persona muy importante en mi vida.

Gracias al Dr. Jordi Riera por ser alguien a quien admiro y crear en mí el “quiero ser como él”. *Ets un gran professional i una gran persona. Gracias.*

Gracias, también, al Dr. Carlos Moreno por sus conversaciones sobre el liderazgo que tanto me enriquecieron y motivaron para llevar a cabo este trabajo.

Gracias a los expertos que han participado en el estudio, por dedicar su tiempo y conocimientos y porque sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

Quiero dar las gracias, también, a mis compañeras y compañeros del máster: Andrea, Elena, Eli, Gina, Júlia, Marc, Marina, Mireia, Nathalie, Núria, Paula's y Pia, por compartir conocimientos y hacernos más grandes. Pero, especialmente, por compartir los momentos, los sentimientos, nuestras vidas, de tal forma, que nos ha unido como grandes amigos.

Y finalmente, el agradecimiento más especial a mi familia. A Clàudia y a Marc por ser los hijos más maravillosos que nunca podré tener. A Sara, mi mujer, sin ella todo esto no hubiera sido posible, por todo el tiempo que me has dado y te he robado, que, prometo, te devolveré. Gracias por orientarme cuando estaba perdido, por ser mi guía, por apoyarme y acompañarme siempre cogidos de la mano, uno al lado del otro. *Som un equip! Ara i sempre.* A mis padres, en especial a mi padre, que hace muy poquito que nos has dejado. Sin muchas palabras siempre me has dicho que podía conseguir todo lo que quisiera y, como ves, ¡lo he conseguido!

A todos vosotros, gracias.

Introducción

“Conócete a ti mismo” sostenía Sócrates en el s.V aC. ¿Era Sócrates, entonces, un visionario de nuestros tiempos? Sócrates argumentaba que deberíamos examinar nuestros pensamientos, nuestras emociones y nuestras creencias para descubrir la verdad sobre nosotros mismos. Este autoconocimiento nos permitiría identificar nuestras fortalezas y debilidades, y, como consecuencia, poder trabajar en mejorarlas. Para el filósofo y maestro, la autoconciencia era el primer paso hacia la autorrealización y la felicidad.

En la actualidad, en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (V.U.C.A. o V.I.C.A.) como en el que vivimos, creemos, que es necesario tener unos fuertes valores y una ética férrea para no dejarnos llevar por la inercia acrítica de lo que nos rodea. Es por ello, que el motivo del siguiente trabajo es el análisis y selección de unas competencias personales para un autoliderazgo que se puedan trabajar y desarrollar con alumnos de primaria.

El tema del liderazgo nos resulta fascinante, aunque, por otra parte, puede llegar a ser desconcertante debido a su magnitud. Por ello, los autores en los que nos hemos centrado para estudio son aquellos considerados expertos en el ámbito del liderazgo, y, más concretamente, del autoliderazgo.

Para la realización de este trabajo hemos empleado la técnica Delphi. Esta técnica tiene como propósito tomar una decisión en un tema, a partir de la opinión de un grupo de expertos. Este método se basa en la opinión y la experiencia de los expertos. Las respuestas no se limitan a opciones cerradas, sino que se les permite a los expertos expresar sus opiniones de forma más libre.

En respuesta a si Sócrates era un visionario de nuestro tiempo, es bastante probable que no lo fuese. Aunque, analizando su pensamiento y comparándolo con el nuestro, quizá, nos dice, que la esencia del ser humano no ha cambiado tanto.

1. Marco Teórico

1.1. La sociedad contemporánea

El siglo XXI ha traído cambios significativos en la forma en que funciona la sociedad. Con la aceleración del uso de la tecnología y el vertiginoso ritmo de la globalización, el mundo se está volviendo, cada vez, más interconectado e interdependiente. La sociedad del siglo XXI se caracteriza por un entorno volátil, incierto, complejo —cada vez más complejo— y ambiguo (Santander Universidades, 2022) donde la interdependencia y la “hiperconectividad” se abren camino a golpe de 5G’s, Big Data, inteligencias artificiales y donde el tiempo parece ser el enemigo a quien vencer. Esto conlleva que, para desenvolverse y prosperar en este panorama, cada vez más enmarañado y en constante cambio, las personas que conforman el sistema educativo deben poseer en el desarrollo de su profesión un conjunto de competencias (Ananiadou & Claro, 2009). ¿Pero cuáles?

1.1.1. Competencias y habilidades para el siglo XXI

La galopante entrada de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha cambiado, drásticamente, el mundo en el siglo XXI. El avance imparable de la tecnología está impulsando cambios en el *modus vivendi* de las personas y en cómo estas se desenvuelven en su trabajo, entre otros contextos. Esto implica el desarrollo de competencias y habilidades que permitan desenvolverse con fluidez en la actualidad. Entendemos como competencia el conjunto de conocimientos, valores, habilidades y comportamientos que ayudan al individuo a participar con éxito en un rol o tarea. Y las habilidades, como el nivel de habilidad para realizar un determinado comportamiento o tarea (Seemiller, 2013).

Numerosas universidades están ajustando sus currículos para ayudar a sus estudiantes a desarrollar esta serie de competencias y habilidades para que estos puedan tener éxito en la sociedad de la información o conocimiento (Voogt, 2008).

En los últimos años, y todavía hoy en día, se continúa debatiendo sobre cuáles son, exactamente, las habilidades necesarias para un desarrollo potencial, ya que parece ser que, dependiendo de un sector u otro, estas habilidades tienen diferentes enfoques.

Centrándonos en el ámbito educativo y como explica Voogt (2008) en su documento

de debate para las habilidades del siglo XXI, el autor sostiene que organizaciones como la OCDE y la UE se centran en los aspectos más genéricos, mientras que, la *Assessment and teaching of 21st Century Skills (ATCS)* pone su interés en la evaluación de las competencias. Otras organizaciones, como la UNESCO, NETS o EnGauge se centran más en los problemas que puede ocasionar la no adquisición de dichas competencias y habilidades y en cómo el sistema educativo puede intervenir.

La discusión principal, aunque se centra en determinar qué habilidades se deben potenciar para adaptarse al mundo moderno, los expertos coinciden (Muammar, 2022) sobre la necesidad de adquirir competencias y habilidades que favorezcan que los estudiantes prosperen y puedan desenvolverse en una sociedad volátil, puesto que el futuro no puede visualizarse con claridad dado que es, más, una visión borrosa de lo que podemos intuir.

1.1.2. Habilidades y competencias clave

La investigación de las últimas décadas nos ha demostrado que las competencias de liderazgo más importantes se centran en las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional, combinándolas con el uso y conocimiento de la tecnología (Giles, 2016; Rudolph, 2023).

Una de las habilidades clave que se está volviendo, cada vez, más relevante en el siglo XXI es la capacidad de pensar críticamente. La creciente cantidad de información y que esta esté disponible al alcance de la mano, hace esencial que las personas puedan evaluar y analizar, críticamente, el volumen de información que encuentran para poder, así, distinguir entre realidad y ficción y tomar decisiones fundamentadas.

Son importantes, también, la adaptabilidad y la flexibilidad, ya que, como he mencionado anteriormente, el siglo XXI se caracteriza por tener el cambio como una constante, lo que provoca incertidumbre y vacilación. Las personas que sean capaces de adaptarse y ajustarse a diversos contextos estarán mejor provistas para navegar por las complejidades del mundo actual.

La alfabetización en las TIC es esencial para que las personas posean un entendimiento esencial de la tecnología y, a su vez, la capacidad de usarla de manera efectiva. Considerar la tecnología desde un enfoque integrador y no como un conjunto

de habilidades separadas. Esto incluye tener una comprensión básica de la codificación, el análisis de datos y otras habilidades digitales. Según varios autores (Ananiadou & Claro, 2009; Rudolph, 2023) los países que han integrado en su sistema educativo la enseñanza de las TIC, no como una asignatura separada, sino como una parte de un todo, han alcanzado un cierto nivel de madurez en el uso y conocimiento de estas tecnologías.

También, el siglo XXI está ofreciendo nuevas formas de aprendizaje, como el aprendizaje online-offline. Esta forma de aprendizaje se está volviendo cada vez más común y ofrece a los estudiantes la flexibilidad aprender desde la comodidad de sus casas u otros lugares. El aprendizaje en línea, también, se está encontrando con nuevos desarrollos en el ámbito de la inteligencia artificial, como podría ser ChatGPT, cuyo uso y aplicación crece exponencialmente, lo que ayuda a los alumnos a adquirir conocimientos a un ritmo acelerado.

1.1.3. Las habilidades blandas o “soft skills”

Además de las habilidades mencionadas anteriormente, en un mundo que se vuelve cada vez más interconectado, existe una creciente necesidad de que las personas posean un conjunto de las llamadas *soft skills*. Estas “habilidades blandas” son un conjunto de habilidades personales e interpersonales que influyen en la manera en que las personas interactúan con las demás. Según el modelo de Goleman (2010) las competencias emocionales son un conjunto de habilidades que se pueden desarrollar para convertirse en mejores personas, tanto en el ámbito laboral como personal. Estas competencias se dividen en "intrapersonales" e "interpersonales". Las intrapersonales incluyen la autoconciencia, la autorregulación y la automotivación. Mientras que las interpersonales incluyen la empatía y las habilidades sociales. Por ejemplo, el autocontrol —Goleman (2010) la llama autogestión— es una habilidad importante para el éxito. Esta habilidad está estrechamente relacionada con los hábitos personales como el alcance de metas a largo plazo, el desarrollo de una rutina, el mantenimiento de una dieta saludable y el mantenimiento de un estilo de vida activa. Estos hábitos ayudan a mejorar nuestras competencias emocionales, lo que, a su vez, permite afrontar el mundo cambiante con flexibilidad y adaptabilidad.

Estas habilidades son importantes, debido a dos factores: el primero, la globalización de las culturas y, el segundo, las relaciones internacionales. Ambos, están

adquiriendo, cada vez, más importancia. El siglo XXI, tal como vivimos hoy en día, está marcado por conflictos internacionales, inmigración y falta de entendimiento entre culturas. Los estudiantes deben ser capaces de comprender estos complejos problemas desde una perspectiva más amplia.

Sin embargo, ¿a qué nos referimos cuando hacemos referencia a estas habilidades? Al liderazgo. Y con relación a este, ¿qué tipo de liderazgo?

1.2. ¿Liderazgo o liderazgos?

1.2.1. La importancia del liderazgo

Para hablar de lo que supone el liderazgo se podrían invertir infinidad de horas y no se estaría del todo seguros de que se llegara a abordar la totalidad del tema de otra manera.

Fue a finales del s. XIX cuando el concepto de *management* afloraba en el sector empresarial de las sociedades industriales. Se podría resumir muy brevemente que los principios del *management* son las pautas para gestionar efectivamente una organización. Es entonces cuando Druker (2022) reconsidera estos principios de la gestión empresarial y desarrolla muchos de los “modernos” principios y conceptos del *management* que se utilizan en la actualidad, incluyendo la importancia de la misión y visión de la organización, la responsabilidad de esta para con la sociedad y la necesidad de enfocarse en los clientes.

Minzberg (1994) incluye, alineado en la misma idea en sus publicaciones, la importancia del liderazgo en las organizaciones, ya que dependiendo de cómo esta se lidere puede tener un impacto significativo en su estructura y diseño. Sostiene, también, que el liderazgo no es una habilidad única o una característica de personalidad, sino más bien un resultado de las interacciones y las relaciones entre los líderes y los seguidores. “El liderazgo es un doble acto de servicio: de servicio a unas metas y de servicio a las personas que harán posible su logro”. (Mintzberg, 2019, p.87). El autor ve el liderazgo como un proceso dinámico y relacional que depende tanto de la personalidad y habilidades del líder como de la estructura y contexto organizacional: “¿Quién soy?”, “¿Dónde estoy?”, y “¿Con quién estoy?”.

En los últimos años, siguiendo la corriente del siglo pasado, ha habido un creciente interés sobre la relevancia del liderazgo y de cómo un buen líder y de un liderazgo

efectivo, puede generar un gran impacto en la efectividad de una organización, en el desarrollo del carácter de las personas y de uno mismo. Hay un elevado consenso en que el liderazgo se considera esencial para el éxito y puede ser mejorado a través del aprendizaje continuo y la práctica. Sin embargo, todavía existe una abundante confusión en la conceptualización sobre qué es el liderazgo (Allen, 2016).

Castiñeira y Lozano (2012) se centran en cómo los líderes pueden desarrollar y mejorar sus habilidades de liderazgo. Identifican cinco prácticas clave para el liderazgo: uno, hacer un llamado a la acción; dos, modelar el camino; tres, aprender a enseñar; cuatro, inspirar una visión compartida y, cinco, desafiar el *statu quo*. Estas prácticas son fundamentales para el liderazgo efectivo porque permiten a los líderes a no desmotivar y guiar a su equipo hacia el objetivo u objetivos comunes. También sugieren que, para ser un líder efectivo, es necesario tener una serie de características o cualidades, como la honestidad, la confianza, la competencia, el compromiso y la cooperación. Estas cualidades son esenciales porque permiten a los líderes ganar la confianza y el respeto de sus seguidores y, también, les permiten ser más persuasivos y efectivos en la toma de decisiones.

1.2.2. El liderazgo como servicio

Desde otra perspectiva, el liderazgo sugiere que, para ser un líder efectivo, es necesario desarrollar una actitud de servicio. Cuando los líderes se enfocan en servir a sus seguidores, en lugar de buscar su propio beneficio, pueden inspirar y motivar a su equipo de manera más efectiva; liderar es servir, no servirse (Hunter, 2005; Marcet, 2022). Asimismo, Hunter (2005) sugiere que el liderazgo efectivo involucra la habilidad de mantener un equilibrio entre la autoridad y la humildad, la capacidad de liderar con amor y firmeza al mismo tiempo. Este enfoque del liderazgo basado en el servicio es importante porque permite a los líderes ganar la lealtad y el compromiso de sus seguidores y, también, les permite establecer una cultura organizacional positiva y colaborativa. Además, la actitud de servir puede ayudar a los líderes a tomar decisiones más equitativas y justas, evitando caer en la tentación de buscar solo su propio beneficio.

1.2.3. El liderazgo como aprendizaje y el liderazgo efectivo

El planteamiento de Hesselbein y Cohen (2002) se centra en cómo los líderes pueden desarrollar y mejorar sus habilidades de liderazgo a través del aprendizaje continuo.

Afirman que el liderazgo es una habilidad que puede ser aprendida y mejorada a través del tiempo y que los líderes deben estar dispuestos a aprender y adaptarse, constantemente, para mantenerse relevantes y efectivos. Hacen hincapié en la importancia de la visión y la estrategia en el liderazgo efectivo y sugieren que los líderes deben tener una visión clara y coherente de lo que quieren lograr diseñando y ejecutando una estrategia sólida para alcanzar sus objetivos. Además, los mismos autores sostienen que los líderes deben ser capaces de trabajar efectivamente con otros líderes y colaborar con ellos para lograr objetivos comunes. Asimismo, coinciden en que el liderazgo efectivo conlleva el desarrollo de una serie de hábitos, cualidades y prácticas clave como la proactividad, la visión, la servidumbre y el aprendizaje continuo. Estos enfoques y perspectivas son esenciales para comprender cómo los líderes pueden inspirar y guiar a sus equipos hacia el logro de objetivos comunes y el éxito a largo plazo.

Covey (2020), en cambio, plantea un enfoque centrado en la persona, en el carácter de cada uno para el liderazgo efectivo. Argumenta que, para ser un líder efectivo, es necesario desarrollar una serie de hábitos que promuevan la madurez personal y la efectividad. Estos hábitos incluyen: uno, ser proactivo; dos, comenzar con el fin en mente; tres, poner primero lo primero; cuatro, pensar ganar-ganar; cinco, buscar primero entender y luego ser entendido; seis, sinergizar y, siete, afilar la sierra —este último, el autor lo interpreta como el momento de parar y reflexionar sobre lo que uno mismo está haciendo—. Argumenta que estos hábitos son fundamentales para el liderazgo efectivo porque promueven la autoconciencia, la autorregulación y la responsabilidad personal, lo que permite a los líderes tomar decisiones y acciones más efectivas. Además, el mismo autor defiende que los líderes que desarrollan estos hábitos son capaces de inspirar y motivar a sus seguidores de manera más efectiva, ya que muestran un compromiso con los valores y principios que rigen la organización.

Una mínima búsqueda en torno al liderazgo, nos ha llevado al liderazgo entendido como servicio y al liderazgo efectivo, ambos entendidos como cruciales en el ámbito educativo que nos ocupa. Pero sabemos que existen otros modelos de liderazgo como, por ejemplo, el liderazgo distributivo, el liderazgo ejecutivo, el liderazgo ágil, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional... Todo ello, nos lleva a creer que sería adecuado referirnos a liderazgos en vez de liderazgo porque, además, si se

toma uno de los modelos —cualquiera de ellos— en función del líder o del contexto para llevar a la práctica y de quienes les siguen, habría, también, múltiples liderazgos.

1.2.4. Las competencias del liderazgo

Los líderes nos recuerdan que para tener una gran organización se necesitan directores, no dirección (Mintzberg et al., 1999). El liderazgo no es una serie de tareas mecánicas, sino un conjunto de relaciones e interacciones humanas. Estos líderes necesitan cualidades como la visión, fortaleza, pasión, sensibilidad, compromiso, intuición, inteligencia ética, carisma, suerte, valor, tenacidad e, incluso, humildad para ser grandes directivos. Distamos mucho de la actualidad cuando se trata de educar y formar a los directivos, ya que nos centramos demasiado en los tecnicismos y muy poco en el carácter. Las personas que llegan a convertirse en líderes son aquellas que entienden que liderar es un acto altruista, de servicio, de lograr que las personas desarrollen todo su potencial en la búsqueda de objetivos en común.

Según los autores Hesselbein y Cohen (2002), el liderazgo es la habilidad para dirigir en beneficio de los objetivos de la organización, movilizándolo a los subordinados en torno de los mismos. Es decir, los líderes deben ser capaces de lograr la unidad organizativa dentro la diversidad.

Si uno de los objetivos fuese la excelencia, esta depende de una organización inclusiva donde existe un liderazgo distribuido, se eliminan las jerarquías y se articula en sistemas horizontales del *management* basados en relaciones de colaboración y respeto mutuo. Las personas necesitan referentes, porque en el ser humano existe la necesidad de tener una visión clara y estimulante más allá de lo ordinario y dé una razón de ser y un propósito, el cual impregna toda organización, puesto que la ausencia de sentido lleva a muchos a la desmotivación. Hay que llenar la agenda de “porqués” (Marcet, 2021).

Hoy liderar significa saber leer el mundo de una manera ágil que permita a las personas moverse en la complejidad del siglo XXI. Es fundamental que los líderes tengan la capacidad de comunicar, de expresar con claridad y ejemplificar los valores de la organización. Pues, hay líderes que hablan poco y transmiten mucho. La verdadera diferencia se aprecia en los actos y estos deben tener la capacidad de movilizar a los individuos alrededor de la misión, visión y valores de la organización.

Los grandes líderes no se encierran en torres de marfil: se relacionan, se comprometen y se preocupan por los demás.

Una de las cuestiones recurrentes en torno al liderazgo es si los líderes nacen o se hacen y como hemos visto hasta ahora, para llegar a ser un buen líder no se necesita haber nacido para ello ni tener unos genes "Magnos". Hay ciertas características que pueden ayudarnos más o menos, pero casi cualquiera puede llegar a convertirse en un buen líder si se desarrollan las siguientes condiciones:

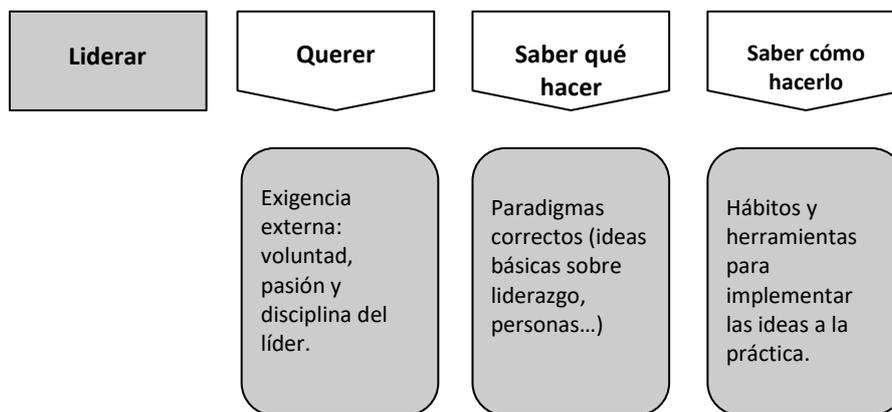
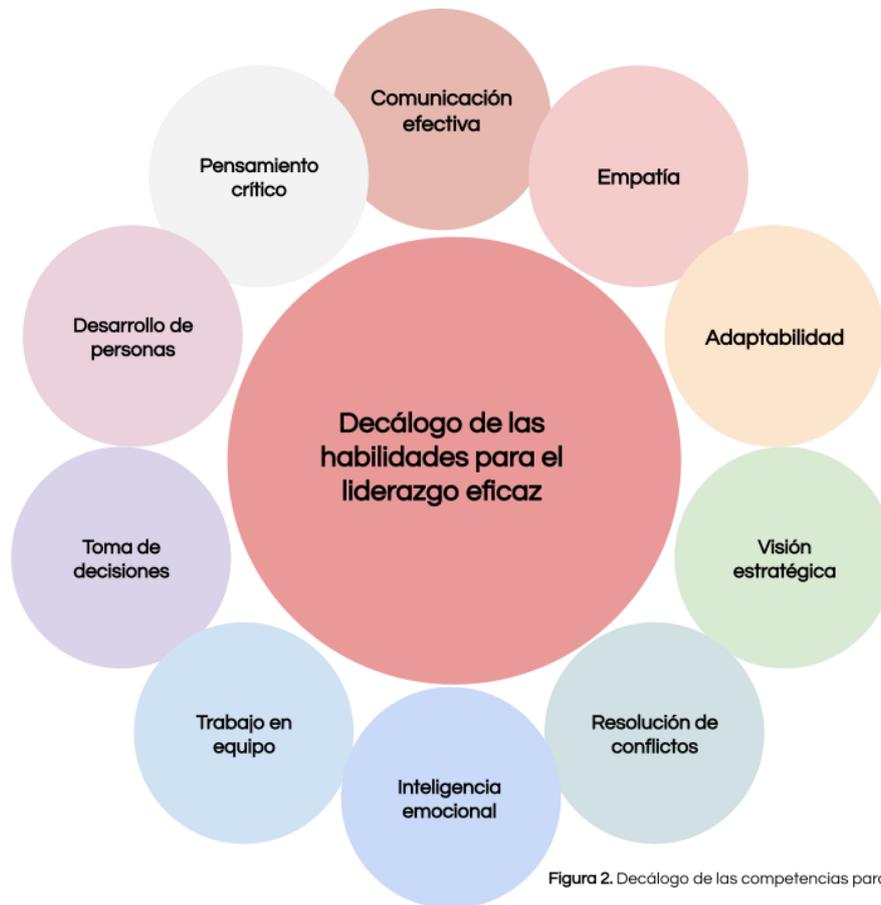


Figura 1. Condiciones para convertirse en líder. Segarra, O. (2010)

Segarra (2010) sostiene que, en primer lugar, ser un buen líder es una cuestión de querer ser un buen líder y qué conlleva serlo. No solo se trata de mejorar las relaciones con los demás, también, se trata de mejorar con uno mismo. En segundo lugar, la persona que quiere liderar tiene que saber qué significa serlo, es decir, estar en constante crecimiento personal, calibrando y analizando, continuamente, los propios paradigmas y si estos se adecuan o no a la realidad, ya que la vida es como uno la percibe y la realidad, a veces, puede no coincidir. Por último, el líder eficaz debe conocer y poseer las herramientas y los paradigmas correctos para poder convertir las ideas en hechos y resultados.

En definitiva, si creáramos un decálogo de las habilidades para el liderazgo eficaz, según los autores mencionados, estas serían:



1. *Comunicación efectiva*: tener la habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva en diferentes situaciones y audiencias.
2. *Empatía*: habilidad para entender y responder a las necesidades y preocupaciones de los demás.
3. *Adaptabilidad*: como la capacidad de responder de manera efectiva a los cambios en el entorno.
4. *Visión estratégica*: ser capaz de orientar y proponer soluciones innovadoras a los problemas.
5. *Resolución de conflictos*: habilidad para abordar y resolver conflictos de manera efectiva.
6. *Inteligencia emocional*: ser consciente y regular las propias emociones y habilidades para influir positivamente en las emociones de los demás.
7. *Trabajo en equipo*: tener la habilidad para trabajar con otros para lograr objetivos comunes.
8. *Toma de decisiones*: capacidad para tomar decisiones efectivas y resolver problemas.

9. *Desarrollo de personas*: capacidad para motivar, guiar y desarrollar a los miembros del equipo.
10. *Pensamiento crítico*: habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones basadas en la información disponible.

Ahora bien, ¿están los ciudadanos del futuro competentemente preparados para ser líderes eficaces? Algunas de las habilidades requeridas para el liderazgo pueden aprenderse o entrenar en el contexto familiar, porque ¿quién no ha tenido que adaptarse a las diferentes situaciones que se crean en un entorno social muy cercano o ha tenido que guiar a unos hijos algo perdidos o tomar decisiones para resolver problemas económicos...? Muchas de estas situaciones se dan en un contexto mayoritariamente adulto. Aunque, ¿los niños y niñas no se encuentran cada día en situaciones similares? Como hemos indicado anteriormente, podemos aprender estas habilidades en el núcleo familiar, pero ¿es suficiente? Y si no lo es, ¿dónde pueden aprender los niños y las niñas estas competencias? ¡Exacto! En la escuela.

1.3. El liderazgo en la educación

En primer lugar, es importante explicar qué y cómo se entiende por liderazgo educativo. Como se demuestra en la literatura científica, un liderazgo educativo eficaz está relacionado con unos resultados educativos más elevados por parte de los alumnos y contribuye al bienestar de estos, al claustro docente, al personal del centro y las comunidades educativas (Seemiller, 2017). En segundo lugar, existe una necesidad de reconocer que el liderazgo de los directivos de la escuela es uno de los factores más fundamentales para el desarrollo de una escuela de calidad.

La OCDE (Pont et al., 2009) explora los desafíos y oportunidades que se enfrentan los directivos de la escuela en la sociedad del conocimiento. Analiza el papel que los sistemas educativos tienen que realizar para catapultar el aprendizaje y desarrollo de los alumnos del siglo XXI.

Las autoras defienden la necesidad de líderes educativos que se preocupen por el futuro de sus escuelas, estudiantes y comunidades. Identifican una necesidad urgente de líderes escolares que tengan visión de futuro y estén, suficientemente, formados para afrontar los problemas actuales y los que estén por venir. Esto es, que las escuelas deben conquistar un nivel de liderazgo que tenga en cuenta los intereses de

todos los individuos, que sea transparente y que, en su agenda, tenga la innovación como aspecto relevante. Su planteamiento afirma que el liderazgo debe ser una combinación entre la misión, la visión, los valores, la pedagogía y el compromiso. Luego, es necesario identificar las cualidades que un líder educativo debe poseer y promover un liderazgo compartido —más horizontal que vertical— dentro de la escuela (Bolívar et al., 2013).

Los factores necesarios para crear un liderazgo escolar sólido son: uno, el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión; dos, debe tener un interés en mejorar el bienestar de los alumnos; tres, crear un ambiente de investigación entre el claustro docente y, cuatro, propiciar de un enfoque holístico para tomar decisiones. Es importante tener en cuenta que un líder educativo, entendido en este caso como un maestro o profesor, tiene una posición privilegiada para mejorar el aprendizaje de sus alumnos, por lo que la persona que ejerce como tal debe ser consciente de que tiene en sus manos “material altamente sensible”. No debemos olvidar que un buen liderazgo educativo tiene la necesidad de centrarse, también, en los resultados de aprendizaje.

1.4. El liderazgo educativo en la escuela

El liderazgo educativo, enfocado en la capacidad de incrementar en los alumnos y alumnas las competencias para ser líderes, se puede llevar a cabo de varias maneras (Jenkins, 2017):

1. Identificar a los estudiantes que tienen habilidades y cualidades que los hacen buenos líderes y fomentar su desarrollo para ello.
2. Implementar programas formales de liderazgo en la escuela que enseñen habilidades y proporcionen oportunidades para que los estudiantes practiquen su liderazgo.
3. Fomentar proyectos colaborativos que requieran liderazgo y situaciones de trabajo en equipo, permitiendo a los estudiantes desarrollar las habilidades de liderazgo en un ambiente seguro y apoyado.
4. Proporcionar mentores y modelos de liderazgo a los estudiantes, incluyendo visitas de líderes comunitarios y empresariales, brindar situaciones y oportunidades para que los estudiantes observen y aprendan de ellos.

5. Provocar la reflexión y la autoevaluación entre los estudiantes sobre sus habilidades y proporcionar *feedback* para ayudarlos a mejorar.

Es importante destacar que el trabajo con las competencias de liderazgo, en la escuela, debe ser un esfuerzo integral que involucre a los estudiantes, los maestros, la administración y los padres. No obstante, a día de hoy, no existe un lenguaje aunado para el liderazgo en la educación (Allen, 2016). El lenguaje es un componente muy valioso para entender, desarrollar y potenciar las competencias de liderazgo y es necesario examinar con detenimiento el lenguaje utilizado en relación con este tema. El mismo autor describe la terminología común utilizada en la educación y el aprendizaje en liderazgo. A saber: liderazgo, competencias de liderazgo y desarrollo de líderes. Analizar cada término y discutir la importancia para tener una comprensión clara y precisa de su significado es fundamental para una comprensión bien entendida y compartida para lograr un desarrollo efectivo de las competencias.

Si lo que se pretende es el desarrollo de competencias en la escuela, en general, los alumnos pasan 13 años en la escuela, dando por hecho que acaban la enseñanza secundaria obligatoria. Entonces, ¿a qué edad deberíamos empezar a desarrollar buenos líderes?

La formación en liderazgo debería comenzar desde una edad temprana, ya que la personalidad y los valores de una persona se establecen en la infancia y la adolescencia (Burton et al., 2015). Según los autores, es esencial comenzar a desarrollar líderes éticos desde una edad temprana, garantizando que los jóvenes posean los valores y habilidades necesarios para liderar de manera ética y responsable en el futuro. Es importante destacar la educación del liderazgo más allá de las paredes de la escuela, lo que significa que la familia tiene un papel importante a la hora de acrecentar habilidades y competencias de liderazgo.

1.5. Las competencias del liderazgo en el aula: los alumnos como líderes de sí mismos.

Tener una mentalidad de crecimiento es entender las fortalezas de uno mismo, por lo que conocerse a sí mismo nos ayuda a obtener mejores resultados académicos, lo que se traduce en una mayor autoconfianza que, a su vez, mejora la práctica del liderazgo. Es por este motivo que es necesario centrarse en el desarrollo de las

competencias en lugar de intentar mantener una actitud o mentalidad de “estrella” (Dweck et al., 2014).

Las competencias se entienden como *la acumulación de conocimientos y actitudes que contribuyen a que una persona desarrolle con efectividad una tarea o rol* (Seemiller, 2013, p.15; Seemiller y Whitney, 2020). Para ello, la misma autora lista un total de 60 competencias, cada una de estas en seis dimensiones. Las dimensiones juegan un papel relevante en la diferenciación de cada competencia. A su vez, las competencias se agrupan en ocho categorías conceptuales que son: (1) aprendizaje y razonamiento; (2) autoconciencia y desarrollo; (3) dinámica de grupo; (4) interacción interpersonal; (5) responsabilidad cívica; (6) comunicación; (7) planificación estratégica y (8) comportamiento personal.

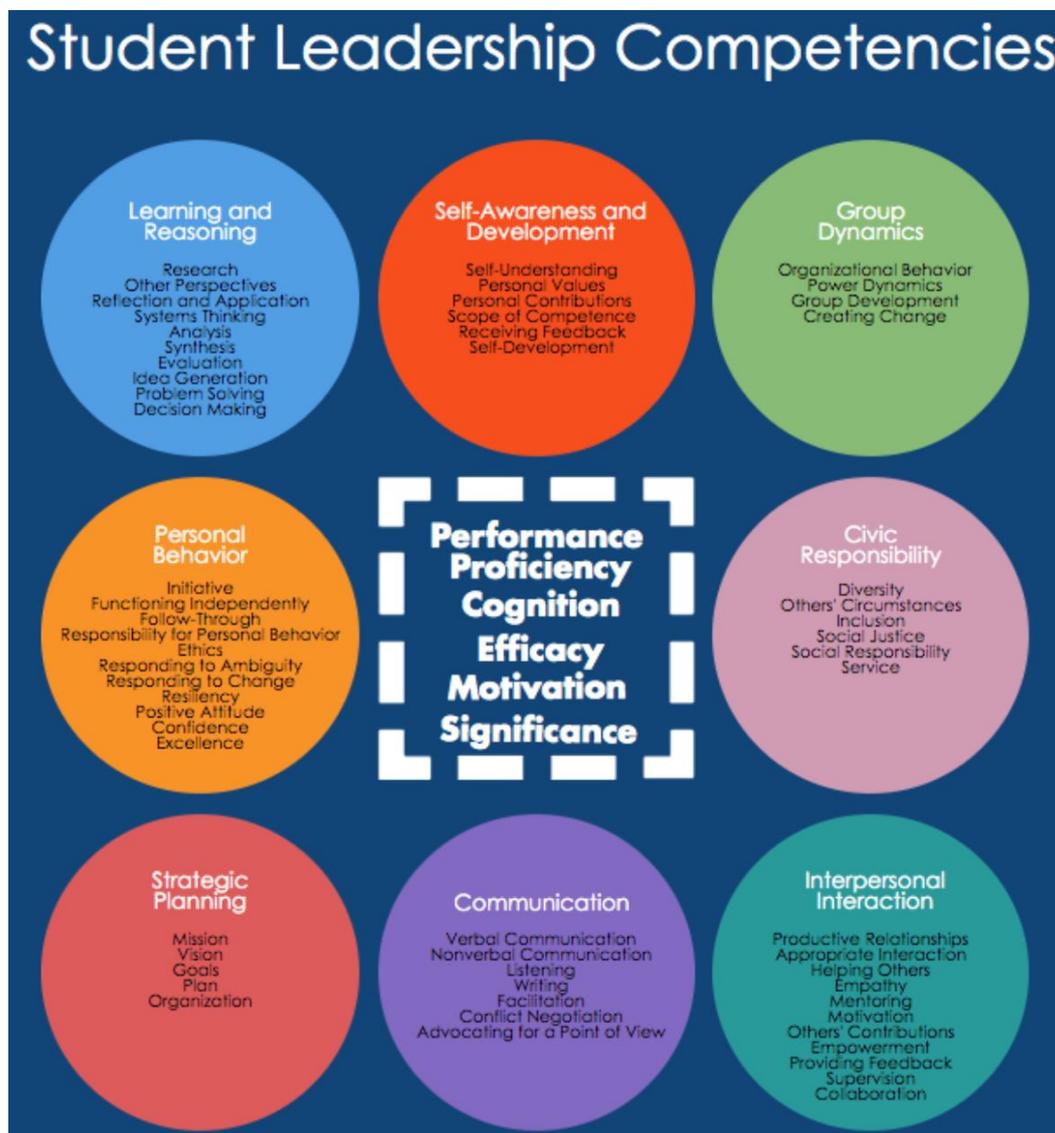


Figura 3. Clasificación de las competencias de liderazgo estudiantil (Seemiller, 2013)

Esta herramienta (Guía de competencias de liderazgo estudiantil) sirve como hoja de ruta para los alumnos en su desarrollo de liderazgo. Estos deben seguir una revisión constante de ellos y creando así un proceso cíclico:

1. Identificar el propio talento.
2. Crear una lista de competencias personales.
3. Evaluar la competencia profesional.
4. Establecer objetivos de mejora competitiva.
5. Participar en experiencias de mejora de competencias.
6. Evaluar la mejora de la competencia.

Aprovechar las fortalezas es más que solamente ser autoconsciente, implica convertir los talentos en fortalezas, pero para ello se requiere un proceso intencional y de desarrollo.

Las autoras Croft y Seemiller (2017; citado en Horton et al., 2002) definen las competencias como *las habilidades, conocimientos, experiencia, atributos y comportamiento que un individuo necesita para realizar un trabajo de manera efectiva.*

El uso de competencias nos sirve para identificar en los individuos los diferentes conocimientos, valores, habilidades y comportamientos que necesitan poseer y ejercitar para lograr los objetivos estratégicos, las metas y el rendimiento. Las competencias del liderazgo se pueden encontrar en una infinidad de campos y, por lo tanto, dependiendo del sector, cada organización escoge las competencias que cree son más adecuadas para el desarrollo de la actividad que el individuo debe efectuar o para la actividad a la que se dedican.

Las mismas autoras defienden que los centros educativos proporcionan los entornos ideales para ayudar a los estudiantes a desarrollar las competencias de liderazgo, ya que, aseguran, hay elementos del liderazgo que se pueden enseñar y desarrollar. Sin embargo, recriminan que los modelos de competencias de liderazgo se centran en el desarrollo personal, en el individuo, lo que se traduce en un modelo enfocado en el líder y no tanto en los aspectos de colaboración y las relaciones, que se centrarán en los aspectos del liderazgo. Es importante que los alumnos sean capaces de detectar y potenciar las habilidades personales para el beneficio del grupo.

Centrándonos en esta misma idea en que las habilidades y competencias del liderazgo pueden cultivarse en el entorno educativo, incidiendo en las fortalezas de los alumnos, en sus puntos fuertes y desarrollarlos, Covey (1999) propone un programa de liderazgo para niños y jóvenes basado en los 7 hábitos de la efectividad personal. Este programa se centra en ayudar a los jóvenes estudiantes a desarrollar habilidades importantes como la autodisciplina, la responsabilidad, la comunicación efectiva y la colaboración, entre otras. El programa se basa en la enseñanza de estos hábitos a través de un enfoque integrado en el aula, la vida escolar y la familia. Además, pretende fomentar la cultura escolar y la participación de los padres y la comunidad en el desarrollo de liderazgo de los estudiantes.

Del resultado del programa nace el libro "Los 7 hábitos de los niños felices" (Covey, 2018), el cual, se centra en enseñar a los niños cómo desarrollar hábitos saludables y positivos para ayudarlos a ser felices y exitosos en la vida.

El libro utiliza una narrativa amistosa y sencilla, con ejemplos simples para explicar cómo implementar cada hábito en la vida diaria de los niños. Incluso, aborda temas relevantes como la amistad, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y la construcción de relaciones saludables.

En síntesis, el desarrollo de un liderazgo efectivo, sea en el contexto que sea, contribuye no solo a incrementar las posibilidades de éxito de una organización, sino que, además, contribuye al crecimiento personal y profesional. Esto se puede observar en los diversos estudios realizados con alumnos de las universidades y educación secundaria (Croft y Seemiller, 2017; Moore et al., 2011; Seemiller, 2017), dónde los resultados de los alumnos que han desarrollado y ampliado las competencias del liderazgo, obtienen mejores resultados a nivel académico. Convirtiéndose, a la vez, en ciudadanos mejor preparados para el s. XXI. Por otra parte, es aquí donde queremos llegar, a programas centrados en jóvenes alumnos, que sirvan para desarrollar, potenciar y, por qué no, descubrir las competencias y habilidades que un liderazgo efectivo requiere. Ya que, como hemos visto anteriormente, son habilidades y competencias que pueden ir creciendo y perfeccionando en el contexto idóneo.

Así pues, el objetivo principal de este trabajo es analizar y seleccionar un conjunto de competencias personales para el desarrollo del autoliderazgo en alumnos de primaria

empleando la técnica Delphi. Por ello, se necesita la participación de expertos en los ámbitos del liderazgo y la educación, con la finalidad de poder consensuar unas competencias personales para poder trabajarlas en la educación primaria.

2. Método

El método Delphi es un método de investigación que permite organizar un proceso comunicativo entre un grupo de expertos con el fin de llegar a soluciones específicas y una mejor toma de decisiones. (López-Gómez, 2018). Este método es efectivo debido a varias características clave: primero, el anonimato de los participantes garantiza que las ideas se presenten sin prejuicios hacia ningún experto en particular; segundo, el método involucra múltiples iteraciones de consultas con retroalimentación, lo que ayuda a refinar y aclarar ideas, y tercero, el uso del análisis estadístico permite la identificación de ideas comunes y la clasificación de su importancia (Hita y Moreno, 2022).

Estas cualidades ofrecen algunas ventajas para la investigación cualitativa, ya que el método aprovecha la inteligencia colectiva de un grupo de expertos, lo que aumenta la fiabilidad en comparación con consultar con un solo experto. También, el anonimato y el uso de cuestionarios evita los posibles sesgos asociados a las entrevistas grupales, es decir, evita que las respuestas de cada experto no estén influenciadas por otros expertos. A su vez, el proceso fomenta opiniones razonadas y conduce a un consenso sobre el problema que se estudia. Además, el método permite la participación de expertos de diversas ubicaciones geográficas.

Sin embargo, también hay algunas desventajas, ya que puede haber dificultades para controlar la duración del proceso. También, la posible influencia del investigador en las preguntas formuladas y la dificultad para evaluar con precisión la experiencia del grupo, puesto que nunca se reúnen en persona.

Durante la investigación, se han considerado los elementos clave para llevar a cabo un Panel Delphi, basándose en la revisión metodológica realizada por López-Gómez (2018) sobre la técnica Delphi:

1. Seleccionar el panel de expertos.
2. Establecer el número de expertos.
3. Definir el proceso iterativo de rondas.
4. Criterios a considerar para finalizar el proceso.

2.1. Participantes: selección, conformación y número de expertos.

Todo y que no hay unas normas establecidas para la selección de expertos, esta es una de las tareas críticas para una buena calidad del método. En esta investigación se han seguido los siguientes criterios:

1. Los antecedentes de los expertos. Puesto que la investigación está enfocada hacia una visión educativa, el perfil del experto queda condicionado por la propia naturaleza del estudio. También, se ha tenido en cuenta la trayectoria del experto. Esto quiere decir que, la cantidad de publicaciones no ha sido un factor determinante, pero sí que la inmersión y participación de este sea sostenida en el tiempo. Lo que nos lleva al segundo criterio, la experiencia.
2. La disposición. En este aspecto, que el experto tenga interés en el tema de estudio aumenta la posibilidad de que su participación sea significativa y sostenida en el tiempo (Ludwig, 1997; citado en López-Gómez, 2021).

En definitiva, conformar el panel de expertos implica llevar a cabo un proceso de selección de expertos reconocidos en el tema de investigación por su experiencia y dedicación, así como, su disposición a participar en el estudio (ver anexo 1).

Respecto a la cantidad de expertos participantes en el estudio, algunos autores opinan que para mejorar la calidad del estudio, el número de participantes debe ser lo más alto posible (Dalkey et al., 1972; citado en López-Gómez, 2018). Otros autores, en cambio, sostienen que el número de participantes depende del estudio y de los medios de los que este disponga (Powell, 2003; citado en López-Gómez, 2018). Sin embargo, la revisión de la literatura llevada a cabo por López-Gómez (2018) concluye que, aunque las muestras de expertos son heterogéneas, la cantidad que conforma el panel no suele ser inferior a una decena de expertos y no inferior a siete, ya que, esta cantidad se considera un número demasiado bajo y la representación no sería significativa.

En el presente estudio, por lo tanto, el panel está constituido por un grupo heterogéneo de doce expertos a los que se les harán las pertinentes rondas de preguntas establecidas a través de los diferentes cuestionarios.

2.2. Instrumentos. Los cuestionarios

Para llevar a cabo las rondas de preguntas, se utilizaron dos cuestionarios *ad hoc* mediante Google Forms. En el primer cuestionario, se seleccionaron las competencias basándonos en la Guía de Competencias de Liderazgo para Estudiantes (Seemiller, 2020) y el Currículum de Educación Básica de la Generalitat de Catalunya y que, creemos, son óptimas para poder desarrollarlas con alumnos de primaria. Estas competencias se agruparon en cinco dimensiones: uno, dimensión personal; dos, dimensión de autoconciencia y desarrollo; tres, dimensión de comunicación; cuatro, dimensión interpersonal, y cinco, dimensión de aprendizaje y razonamiento.

En el segundo cuestionario, se analizaron las respuestas de los expertos fijándonos en cuál fue la selección de competencias más escogidas según su criterio. Con las competencias más votadas se elaboró un listado de 5 competencias en el que los expertos debían ordenarlas, ahora sí, por relevancia según su criterio.

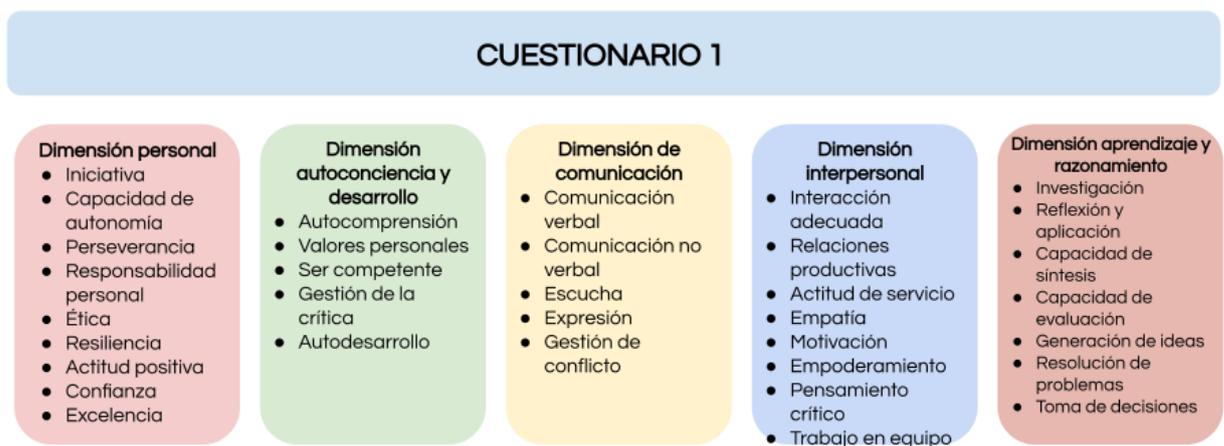


Figura 4. Clasificación de las dimensiones y competencias del cuestionario 1

2.3. Procedimiento

La técnica Delphi utilizada en esta investigación se basa en una metodología que implica realizar una serie de consultas iterativas al panel de expertos planteado con el fin de conseguir el máximo consenso en torno al tema establecido. De esta manera, se busca la participación activa de los expertos en el proceso, para que su experiencia y conocimientos se tengan en cuenta en la toma de decisiones y en la elaboración de conclusiones.

La finalidad de este procedimiento se basa en que en cada ronda se obtiene un resultado que se analiza y se procesa como feedback y, asimismo, este feedback se utiliza para crear el cuestionario de la siguiente ronda. Este proceso de iteración se repite hasta que se llega a una estabilidad en el consenso. Es importante destacar que la estabilidad del consenso se establece como “el grado de convergencia de las estimaciones individuales en un mínimo del 80 %” (Pozo et al., 2007, p.355).

2.4. Fases del estudio

El presente estudio se realizó en diferentes fases. En la figura 5 se muestra el cronograma del estudio. En los siguientes apartados se explican cada una de las fases que contempla esta tabla.

2.4	Fases del estudio.
2.4.1	Fase 1. Selección y conformación del panel de expertos.
2.4.2	Fase 2. Contacto y consentimiento de los expertos.
2.4.3	Fase 3. Primera ronda de preguntas. Cuestionario 1.
2.4.4	Fase 4. Segunda ronda de preguntas. Cuestionario 2.

Figura 5. Fases del estudio.

2.4.1. Fase 1. Selección y conformación del panel de expertos

Para poder llevar a cabo el proceso, en esta primera fase se elaboró una lista de expertos, tanto en el ámbito del liderazgo, así como, en el ámbito de educación, ya que, como se mencionó anteriormente, nuestro objetivo es seleccionar las competencias personales para el autoliderazgo en alumnos de primaria. El resultado final fue un panel compuesto de 13 expertos seleccionados de forma no aleatoria. A saber:

- Lutxi Almodovar, Directora general de la Fundació Collserola.
- Oriol Blancher, Director general de Escola IPSI. Presidente de la Agrupació Escolar Catalana (AEC).
- Dra. Claudia Chianese, Doctora en Ciencias de la Educación por la URL. Docente, Formadora y Coach PCC por la ICF. Facilitadora Bridge/Sikkhona e International Practitioner DISC & MOTIVADORES y Certification EQ, TTI Success Insights.

- Dr. Valentí Feixas, Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Barcelona (1986) y Doctor en Educación por la Universidad Ramon Llull (2015). Ha sido profesor de los grados de educación en la Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación y Deporte FPCEE Blanquerna (URL).
- Dr. Josep Gallifa, Catedrático de Psicología y Educación. Doctor en filosofía y ciencias de la educación por la Universidad de Barcelona. Profesor titular de la Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte Blanquerna (URL). Investigador principal del grupo de investigación Psicología, persona y contexto.
- Mònica Geronès, Directora Pedagògica de la Fundació Collserola.
- Dr. Jordi Longás, Profesor en la FPCEE Blanquerna e investigador del grupo de investigación consolidado PSITIC de la Universidad Ramon Llull. Doctor en pedagogía por la Universidad Ramon Llull.
- Xavier Marcet, President at Lead To Change (LTCproject), strategic & innovation consultancy. Part Time Professor at IDEC Universitat Pompeu Fabra. Worldcoo. Co - Funding Cooperation Company. Board member.
- Dra. Marga Martí, Dra. en Psicología, formadora, Coach acreditada, Consultora D.O. y Psicoterapeuta clínica. Profesora del Dpto. Dirección de Personas (ESADE). Experta en Liderazgo, Negociación, Persuasión, Comunicación, Cambio y Liderazgo de Género.
- Dr. Carlos Moreno, Doctor en filosofía y Ciencias de la Educación. Profesor titular de la Universidad Ramon Llull.
- Dr. Miquel Àngel Prats, Doctor en Pedagogía por la Universidad Ramon Llull. Coordinador del Màster Universitari de Lideratge i Innovació educativa - Direcció de Centres en Blanquerna - Universitat Ramon Llull.
- Dr. Jordi Riera, Profesor catedrático de educación en la Universidad Ramon Llull. Doctor en Pedagogía por la Universidad Autónoma de Barcelona. Decano de la Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte Blanquerna (URL).
- Carme Trinidad, Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Coordinadora del Máster en Neurodidáctica CADE. Coordinadora de Postgrado en neuroeducación ICE-UB.

2.4.2. Fase 2. Contacto y consentimiento de los expertos

Para la realización de esta fase se obtuvieron los correos electrónicos de cada uno de los expertos y se les envió un e-mail invitándolos a participar en el estudio. En el mismo correo se adjuntó un consentimiento informado, el cual, debían devolver firmado si deseaban participar de manera voluntaria y anónima en dicho procedimiento.

2.4.3. Fase 3. Primera ronda de preguntas. Cuestionario 1

El desarrollo de esta fase se inició con la devolución del consentimiento. Se recogieron un total de 12 consentimientos, por lo que se procedió a enviar el correo electrónico con el primer cuestionario. En esta primera ronda se pidió a los expertos que eligieran tres competencias de cada dimensión que, a su criterio, y no por orden de relevancia, creyesen que eran las más importantes para desarrollar un autoliderazgo eficaz en alumnos de primaria.

2.4.4. Fase 4. Segunda ronda de preguntas. Cuestionario 2

Una vez recogidos los resultados del primer cuestionario, estos se analizaron y se seleccionaron las 5 competencias más valoradas por los expertos. De estas 5 competencias, se elaboró un correo donde se adjuntaba un segundo cuestionario en el que, ahora sí, se solicitaba a los participantes que ordenaran las competencias por orden de relevancia.

3. Resultados y discusión

3.1. Resultados

3.1.1. Resultados obtenidos a partir del primer cuestionario

Una vez administrado el primer cuestionario, indicando a los expertos que debían escoger las tres competencias más importantes de cada una de las cinco dimensiones, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la *dimensión personal*, la elección de las competencias no es homogénea, por lo que ninguna de ellas está por encima del 80 % de coincidencia. Aun así, podemos observar en el gráfico 1, que la competencia de iniciativa es una de las más valoradas de los expertos, teniendo, esta, un 53,8 % de coincidencia seguida de las competencias “actitud positiva”, “confianza” y “capacidad de autonomía”, todas ellas

con un porcentaje del 46,2 %. A estas tres, les seguiría “perseverancia” con una coincidencia del 38,5 %. “Responsabilidad personal” y “ética” obtienen una coincidencia del 30,8 %, dejando a “resiliencia” y “excelencia” en último lugar con un porcentaje de coincidencia del 7,7 % y 0 % respectivamente.

Dimensión personal

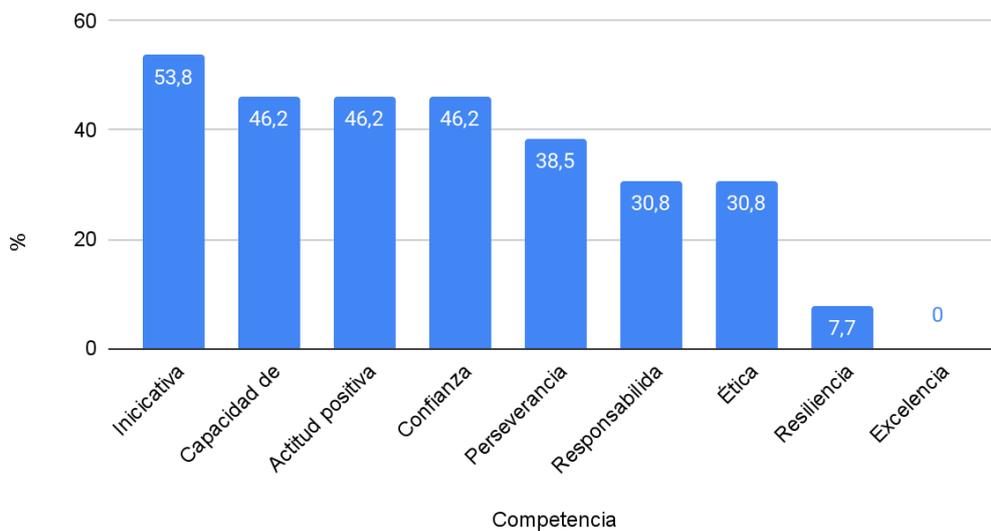


Figura 6. Porcentaje de coincidencia de las competencias de la dimensión personal.

En cuanto a la *dimensión de autoconciencia y desarrollo*, los expertos han coincidido por encima del 80 %, con un 84,6 %, en la competencia “valores personales”. Le sigue “autocomprensión” con un porcentaje del 69,2 % y no muy alejada queda la competencia de “autodesarrollo” con un 61,5 %. “Gestión de la crítica” y “ser competente” son las menos votadas por los expertos, obteniendo estas una coincidencia de 46,2 % y 38,5 % respectivamente. En la figura 7, podemos observar cómo quedan los resultados obtenidos.

Dimensión de autoconciencia y desarrollo

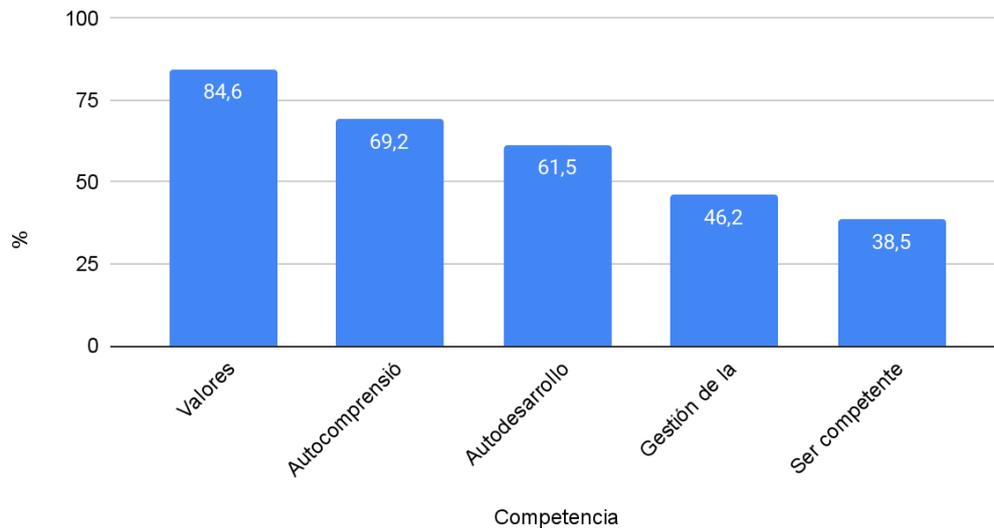


Figura 7. Porcentaje de coincidencia de las competencias de la dimensión autoconciencia y desarrollo.

Como podemos observar en la figura 8, en la *dimensión de comunicación*, hay una coincidencia del 100 % en la competencia “escucha”, convirtiéndose en la única competencia del estudio con una coincidencia máxima. Las competencias “comunicación verbal” y “gestión de conflicto” le siguen con un porcentaje del 69,2 % en la primera y del 61,5 % en la segunda. A más distancia queda, “comunicación no verbal” con el 38,5 %, “expresión” con el 23,1 % y, finalmente, “transparencia” con el 7,7 %.

Dimensión de comunicación

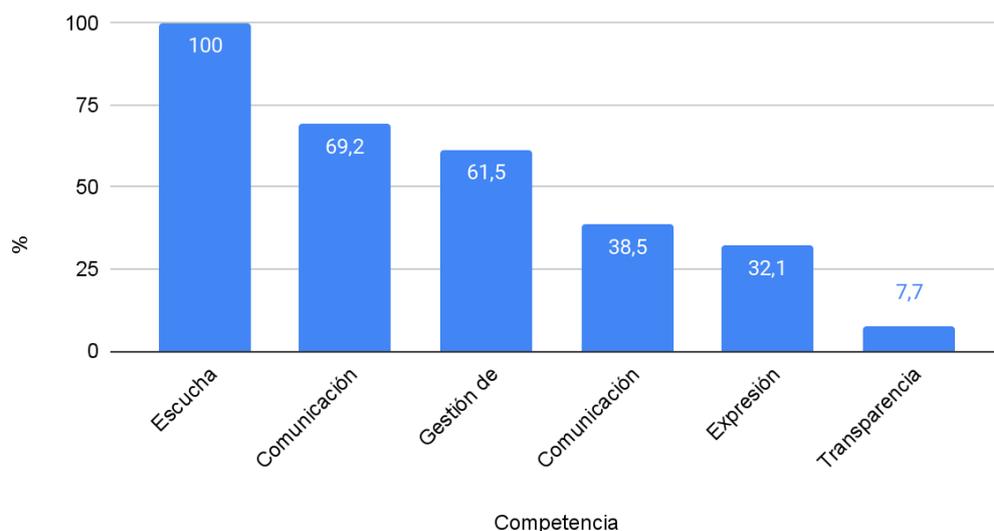


Figura 8. Porcentaje de coincidencia de las competencias de la dimensión de comunicación.

En la *dimensión interpersonal*, hay, también, una altísima coincidencia, con el mismo porcentaje, en dos de las competencias que los expertos debían escoger. Estas son, “empatía” y “trabajo en equipo”, ambas con un 92,3 % de coincidencia. Mucho más alejadas quedan; “actitud de servicio”, con el 38,5 %; “construcción de pensamiento crítico”, con el 30,8 %; “empoderamiento”, con el 23,1 %; “interacción adecuada”, con el 15,4 %; “motivación”, con el 7,7 %; y, finalmente, “relaciones productivas” con el 0 % de coincidencia.

Dimensión interpersonal

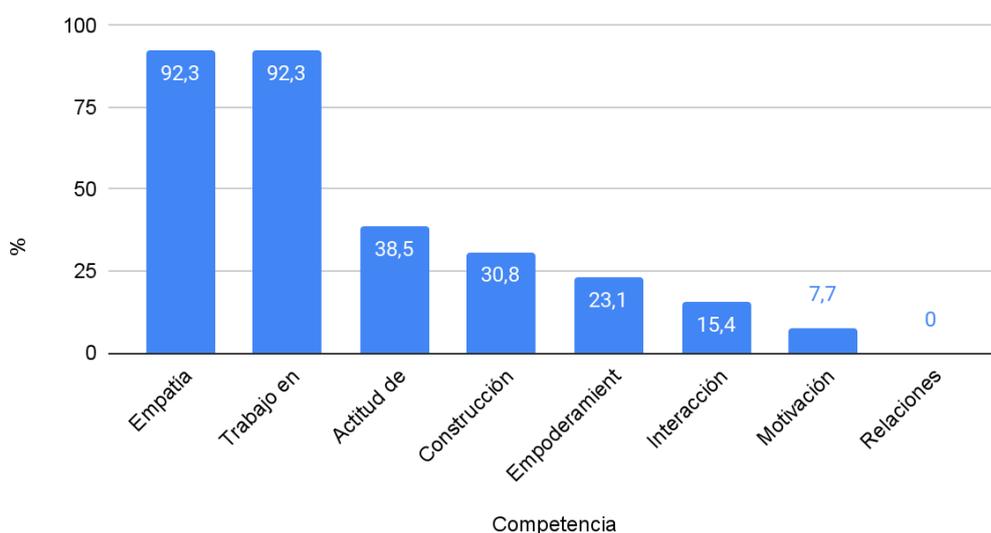


Figura 9. Porcentaje de coincidencia de las competencias de la dimensión interpersonal.

Finalmente, en la *dimensión de aprendizaje y razonamiento*, tal y como puede observarse en la figura 10, la elección de las competencias queda bastante repartida. “Resolución de problemas” es la competencia más destacada, ya que ha obtenido la coincidencia más alta, con un porcentaje del 84,6 %. Las siguientes tres competencias obtienen unos resultados muy similares; “toma de decisiones”, reflexión y aplicación” ambas con el 61,5 %, y “generación de ideas” con una puntuación del 53,8 %. Más apartadas quedan; “investigación” y “capacidad de síntesis”, las dos con el 15,4 %; “inducción”, con el 7,7 %, y, el último lugar, “capacidad de evaluación”, con el 0 %.

Dimensión de aprendizaje y razonamiento

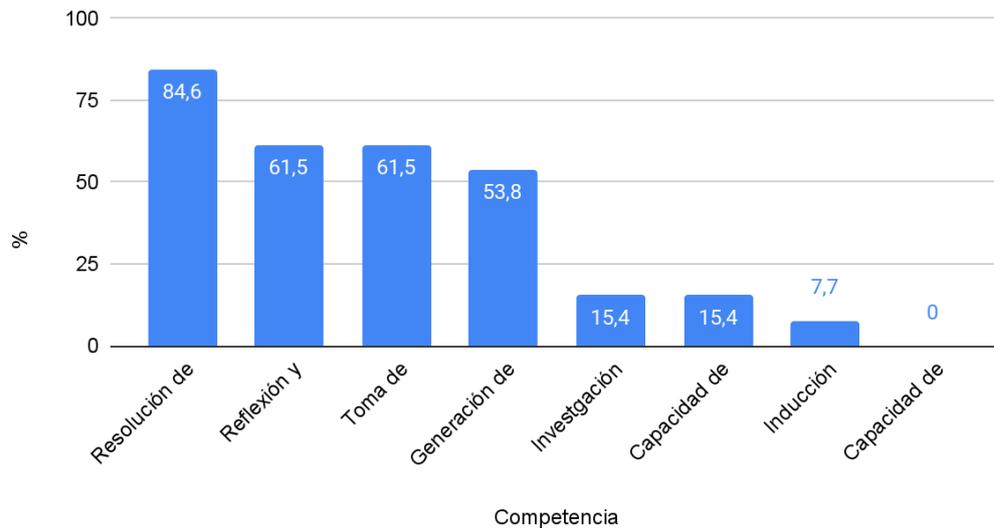


Figura 10. Porcentaje de coincidencia de las competencias de la dimensión de aprendizaje y razonamiento.

3.1.2. Resultados obtenidos a partir del segundo cuestionario

Según los resultados obtenidos a partir de la aplicación del segundo cuestionario, donde, los expertos debían seleccionar por orden de relevancia las 5 competencias más votadas del cuestionario 1. Se puede observar que, tal y como muestra la figura 11, las competencias fueron valoradas según la importancia que estas tenían para los participantes.

Selección de las competencias por orden de relevancia

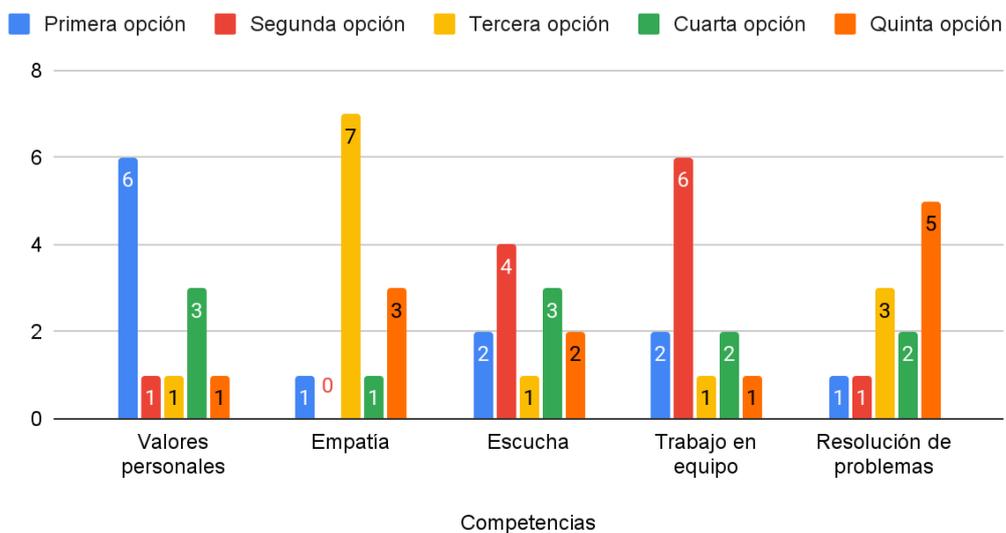


Figura 11. Selección de las competencias según la relevancia de los expertos.

De esta manera, la prioridad para desarrollar las competencias personales para un autoliderazgo con alumnos de primaria, quedaría de la siguiente manera; en primera opción, “valores personales”; en segunda opción, “trabajo en equipo”, en tercera opción, “empatía”; como cuarta opción no hay un resultado evidente, ya que “escucha” y “valores personales” comparten la misma preferencia de los expertos con 3 votos, y en quinta opción, “resolución de problemas”.

3.2. Discusión

Como se ha descrito anteriormente, el objetivo principal del estudio es analizar y seleccionar las competencias personales para un autoliderazgo efectivo en alumnos de primaria. En torno a esta idea, existe una coincidencia en la necesidad de adquirir ciertas competencias para desenvolverse en el s. XXI. En el inicio de nuestro trabajo se escogieron un total de 34 competencias basándonos en la guía de competencias del liderazgo estudiantil de Seemiller (2017) i el currículum de educación básica de la Generalitat del Catalunya, con la intención de que los expertos escogiesen aquellas que, a su criterio, creyesen más importantes. Basándonos en la revisión de la literatura científica de López-Gómez (2018), referente al método Delphi, se ha considerado que el consenso para la selección de las competencias finales se produce cuando el grado de convergencia de los expertos es, mínimo, del 80 %. Una vez escogidas las competencias más importantes, nuestros expertos las clasificaron por orden de relevancia, obteniendo el resultado de la siguiente manera:

1. Valores personales
2. Trabajo en equipo
3. Empatía
4. Escucha
5. Resolución de problemas

La competencia de “valores personales”, poniendo el foco en el concepto del liderazgo, Castiñeira y Lozano (2012) sostienen que los líderes pueden desarrollar y acrecentar las habilidades que un liderazgo exitoso requiere. Algunas de las habilidades con capacidad de mejora —que los autores denominan características o cualidades- son; (1) la honestidad; (2) la confianza, y, (3) el compromiso. Todas ellas

relacionadas con los valores personales. Covey (2020), en su enfoque más centrado en la persona, cree que es necesario desenvolver una madurez propia con la adquisición de siete hábitos, de los cuales, los tres primeros: ser proactivo, comenzar con un fin en mente y poner primero lo primero, ayudan a definirse uno mismo, es decir, definir los valores que uno tiene o quiere. Bolívar (2013), desde un enfoque educativo, considera que los valores personales que los líderes tienen, combinados con la pedagogía, la misión, la visión y el compromiso, son necesarios para el desarrollo de una escuela de calidad. Seemiller y Whitney (2020) en su definición de competencia, determinan que es un conjunto de conocimientos y actitudes, y nuestra actitud viene determinada por nuestros valores.

En relación con la competencia “trabajo en equipo”, los autores Hesselbein y Cohen (2002) defienden que los líderes deben ser capaces de poder trabajar de manera efectiva con otros líderes para lograr objetivos comunes. Según Castiñeira y Lozano (2012), una de las características que debe poseer un líder efectivo, entre otras anteriormente mencionadas, es la cooperación. El trabajo en equipo es esencial para ganar la confianza y el respeto de sus seguidores. Del mismo modo, los argumentos de Marcet (2022) sobre la actitud de servicio del liderazgo, está colmado sobre la idea del trabajo en equipo y de todo lo ello conlleva. En la Guía de Competencias del Liderazgo Estudiantil de Seemiller (2017), la autora categoriza las competencias en ocho conceptos. Una de estas categorías es la llamada “dinámica de grupo”, en la que agrupa todas aquellas competencias en la que es necesario trabajar con los demás. La importancia que la autora da a esta categoría es considerable.

Asimismo, la competencia “empatía”, muy valorada, también, por los expertos del estudio, se alinea con la idea de la gran mayoría de los autores consultados. Giles (2016) y Rudolph (2023) sostienen que la investigación sobre el liderazgo en las últimas décadas se centra, mayoritariamente, en las habilidades interpersonales. Es decir, en la relación con las personas y para que esta sea una relación eficiente, debemos empezar por entender con quién nos relacionamos. Otros autores (Marcet, 2022; Hunter 2005; Mintzber, 2019), argumentan que las personas que llegan a convertirse en líderes exitosos o eficientes, son aquellos que entienden el liderazgo como un acto altruista. ¿Eso quiere decir que se debe tener una actitud esclava? Nada más lejos de la realidad. Hace falta una actitud de servicio y para servir es necesario saber en qué. Aquellos líderes que son capaces de vislumbrar qué

necesitan las personas antes de que estas sean conscientes, llegan a ser grandes líderes. Ser empático es entender al otro, no ser el otro. Como hemos comentado anteriormente, en el trabajo de Covey (2020), el hábito titulado “primero entender y luego ser entendido” sostiene que para poder tener relaciones productivas es necesario entender que hay “detrás” de la persona para, luego, poder comunicarte de una manera más efectiva. No cabe duda de que la empatía juega un papel muy importante.

Cabe destacar que, la competencia “escucha” ha sido la única competencia escogida con un 100 % de coincidencia por nuestro panel de expertos y en la literatura del marco teórico no hay, apenas, mención alguna. Entendemos la “escucha” como escucha activa, como el poder “ver” que hay detrás de las palabras. Dado que, algunos autores (Mitzberg, 2019; Marcet, 2022; Hunter, 2005) ven el liderazgo como acto altruista, como una actitud de servidumbre, estos lo relacionan más con la empatía. Pero, la escucha es una capacidad fundamental para desarrollar la empatía.

Nuestros expertos, en su selección, han abogado por la competencia “resolución de problemas” como una de las competencias más relevantes que debe poseer un líder. Aunque, en la literatura científica consultada para nuestro trabajo no hay suficiente referencia sobre el tema, merece la pena destacar que en el contexto actual de globalización, de relaciones internacionales y de la información, dan lugar a falta de entendimiento y conflictos cada vez más frecuentes (Ananiadou & Claro, 2009). Resolver problemas ya no es, meramente, arreglar situaciones complicadas, sino, más bien, la capacidad de gestionar situaciones complejas.

4. Conclusiones

Una vez acabado nuestro estudio, podemos concluir que, según los expertos, las competencias más destacadas para desarrollar en la escuela son, los valores personales, el trabajo en equipo, la empatía, la escucha y la resolución de problemas. El hecho de trabajar estas competencias personales en las escuelas favorecerá el desarrollo del autoliderazgo efectivo.

El trabajo de la dimensión de autoconciencia y desarrollo, permitirá que los alumnos vayan siendo conscientes de ellos mismos, de saber qué saben y con base en ello,

saber que necesitan saber. Entenderse es importante para definir los valores personales que queremos para nosotros y para con los demás.

La práctica y el desarrollo en la dimensión de comunicación, posibilitará que los alumnos sean capaces de obtener y desenvolver estrategias que les permitan poder comunicarse de forma más efectiva con los demás, así como, la capacidad de expresar eficazmente lo que quieren expresar. Y lo que es más fundamental, según nuestros expertos, podrán ser capaces de escuchar activamente. Lo que nos lleva a la dimensión interpersonal. Ser capaces de escuchar activamente, les permitirá entender mejor las necesidades de los demás. Entender al “otro” es la capacidad de ser empático o empática. Para poder entender, es necesario escuchar.

Los conocimientos son muy importantes. La dimensión de aprendizaje y razonamiento es muy relevante, ya que tener conocimientos proporciona los alumnos la capacidad de ser críticos y tener la aptitud de poder solucionar situaciones de un modo más eficaz.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de estas competencias en la primaria, es necesario crear un programa capaz de dotar a los alumnos de conocimientos y habilidades. Es fundamental seleccionar bien qué aspectos de las diferentes competencias se deben potenciar según la edad, para que así los alumnos puedan tener un aprendizaje de éxito.

“Conócete a ti mismo” es la idea Sócrates pregonaba dieciocho siglos atrás, enseñemos, pues, a nuestros alumnos a “conocerse a sí mismos”.

5. Limitaciones del diseño y condiciones éticas

El liderazgo, es un tema de actualidad, no solo porque un liderazgo eficaz es capaz de conseguir éxitos en una organización, sino, también, porque es capaz de conseguir grandes resultados para uno mismo. Aun así, revisando la literatura científica, es difícil encontrar artículos y documentos que hagan referencia al liderazgo en edades tempranas dentro del sistema educativo. El gran volumen de documentos hace referencia a las competencias del liderazgo personal en alumnos de universidad y, como muy avanzado, alumnos de secundaria. Cuando se menciona el liderazgo educativo en la educación básica, a nivel nacional, este hace referencia a cómo el

centro escolar y el claustro de profesores deben liderar el sistema para conseguir resultados de éxito. Pero en ningún caso, se hace referencia a qué competencias deben desarrollar los alumnos para un buen autoliderazgo.

Los programas de referencia encontrados para el desarrollo de estas, son, básicamente, americanos. Lo cual, no podemos adaptarlas al 100 %, ya que hay una diferenciación cultural evidente.

Respecto al panel de expertos, consideramos que el número de respuestas aportadas puede ser una limitación del estudio, puesto que, con un mayor número de respuestas, los resultados serían más significativos.

6. Futuras líneas de la investigación

Una vez obtenidos los resultados, este trabajo nos aporta conocimiento acerca de las competencias que se deben desarrollar con alumnos de primaria para favorecer el autoliderazgo. Esto conlleva a necesidad de creación de un programa basado en competencias y habilidades para el crecimiento personal y liderazgo de uno mismo. El desarrollo de competencias es esencial en la educación de los niños de primaria y esto les brinda las herramientas necesarias para enfrentar desafíos, relacionarse de manera efectiva con los demás y convertirse en ciudadanos responsables. Los objetivos de este programa serían; uno, fomentar el desarrollo de valores personales positivos, como el respeto, la honestidad y la responsabilidad; dos, promover la empatía y la capacidad de entender al otro; tres, desarrollar habilidades de escucha activa y efectiva para una comunicación eficaz; cuatro, potenciar el trabajo en equipo y la colaboración para lograr objetivos comunes, y cinco, desarrollar habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones.

Para ver cómo se podría desarrollar el programa, ver el anexo 1.

En los resultados del estudio, como mencionamos anteriormente, en la dimensión de valores personales no ha habido consenso en ninguna competencia por parte de nuestros expertos. Lo que nos lleva a reflexionar sobre qué determina nuestros valores personales. Por consiguiente, otra posible línea de investigación, podría ser la comparación de los valores personales que cada experto ha seleccionado respecto a su desarrollo profesional, así como, el contexto en el que desenvuelve su función o rol.

7. Referencias Bibliográficas

- Allen, S. J. (2016). Exploring the language of leadership learning and education. *New directions for student leadership*, 2016(151), 35-49.
- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). *21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries*. OECD Publishing. 10.1787/218525261154
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14(14), 15-60.
- Burton, M., Ward, C. A., & Ramsden, C. (2015). At what age should we begin developing ethical leaders? *NEW DIRECTIONS FOR STUDENT LEADERSHIP*, 2015(146), 49-60. 10.1002/yl.20134
- Castiñeira, À., & Lozano, J. M. (2012). *El poliedro del liderazgo: Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*. Libros de Cabecera.
- Covey, S. (n.d.). *Leader in Me*. Leader in Me. Retrieved February 12, 2023, from <https://www.leaderinme.org>
- Covey, S. (2018). *Los 7 hábitos de los niños felices* (R. R. Bravo, Trans.). Blume.
- Covey, S. R. (2020). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (J. Piatigorsky, Trans.). Ediciones Paidós Ibérica.
- Croft, L., & Seemiller, C. (2017). Developing leadership competencies. *New directions for student leadership*, 2017(145), 7-17.
- Drucker, P. F. (2022, noviembre 24). *Peter F. Drucker*. Wikipedia. Retrieved February 3, 2023, from https://es.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker

- Dweck, C. S., Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2014). *Academic Tenacity: Mindsets and skills that promote long-term Learning*. ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED576649.pdf>
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional* (D. González Raga, Trans.). Kairós, Editorial S.A.
- Hesselbein, F., & Cohen, P. (2002). *De Líder a Líder: Selección de Artículos de la Revista de la Fundación Drucker*. Granica.
- Hita, E., & Moreno, A. (2022). La tecnología educativa, una herramienta clave para una escuela de calidad en la era digital. *Impuls Educació Reports*. <https://impulseducacio.org/>
- Hunter, J. C. (2013). *Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Empresa Activa.
- Jenkins, D. M. (2017). Aligning instructional strategies with learning outcomes and leadership competencies. *New directions for student leadership*, 2017(156), 43-58.
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1), 17-40.
- Marcet, X. (2021). *Crece haciendo crecer*. Plataforma Editorial S.L.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Kotter, J., Zalesnik, A., Badaracco, J., Farkas, C., Wetlaufer, S., Teal, T., Heifetz, R., Laurie, D., Nohria, N., & Berkley, J. (1999). *Liderazgo*. Ediciones Deusto.

- Moore, L. L., Odom, V. F., & Wied, L. M. (2011). 2011. *Leadership for Dummies: A Capstone project for leadership students, Journal of Leadership Education*(10 (1)), 123-131.
- Moreno, A. (2021). El pensamiento crítico y la creatividad. Dos aprendizajes clave para la sociedad del conocimiento en la era de la innovación. *Impuls Educativo Reports*. <https://impulseducacio.org>
- Owen, J. E. (2015). Transforming leadership development for significant learning. *New directions for student leadership*, 2015(145), 7-17.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica*. OECD Publishing.
- Pozo, M. T., Gutiérrez, J., & Rodríguez, C. (2007). El uso del método Delphi en la definición de los criterios para una formación de calidad en animación sociocultural y tiempo libre. *Revista de Investigación Educativa*, 25(2), 351-366.
- Santander Universidades. (2022, January 4). *Entorno VUCA: ¿un desafío o una oportunidad?* Entorno VUCA: qué es y cómo adaptarse | Blog Becas Santander. Retrieved January 26, 2023, from <https://www.becas-santander.com/es/blog/entorno-vuca.html>
- Seemiller, C. (2017). Using leadership competencies to develop talents into strengths. *New directions for student leadership*, 2017(156), 31-42.
- Seemiller, C. S. (2013). *The Student Leadership Competencies Guidebook: Designing Intentional Leadership Learning and Development*. Wiley.
- Segarra, O. (2010). *Liderazgo peregrino*. Libros de Cabecera.
- Voogt, J., & Pareja, N. (2010). 21st century skills. Discussion paper. *University of Twente*.

8. Anexos

Anexo 1. Desarrollo del programa para trabajar las competencias del liderazgo en alumnos de primaria.

Módulo 1: Valores personales

- Identificación y reflexión sobre los valores personales y su importancia en la vida cotidiana.
- Promoción de la autoconciencia y la autorreflexión.
- Actividades prácticas para fomentar valores como el respeto, la capacidad de autonomía, la responsabilidad, la iniciativa, la actitud positiva,

Módulo 2: Empatía

- Introducción al concepto de empatía y su relevancia en las relaciones interpersonales.
- Desarrollo de la capacidad de entender al otro.
- Juegos y dinámicas para practicar la empatía y la comprensión de los sentimientos y perspectivas de los demás.

Módulo 3: Habilidades de escucha

- Enseñanza de técnicas de escucha activa, como el contacto visual y la repetición de la información.
- Promoción de la atención plena y la concentración en la comunicación.
- Ejercicios prácticos de escucha activa en parejas y en grupos.

Módulo 4: Trabajo en equipo

- Valoración del trabajo en equipo y la importancia de la colaboración.
- Fomento de la comunicación efectiva y la distribución equitativa de tareas.
- Realización de proyectos grupales que requieran la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo.

Módulo 5: Resolución de problemas

- Introducción a estrategias de resolución de problemas, como el pensamiento crítico y la creatividad.
- Desarrollo de habilidades de toma de decisiones racionales y responsables.
- Actividades y juegos que estimulen el pensamiento lógico y la resolución de problemas de manera colaborativa.