

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EL LIDERAZGO SE PUEDE MEDIR: DESARROLLO Y
CONSTRUCCIÓN DE VALIDACIÓN SOBRE MEDICIÓN DE
COMPONENTES DE LIDERAZGO COMO VALOR SOCIAL - CASO
AIESEC PERÚ**

Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciada en Gestión, con
mención en Gestión Social presentado por:

CROUSILLAT GIL, Solange

Código PUCP: 20095163

Octubre de 2015

Esta Tesis

**DESARROLLO DE UNA INTERVENCIÓN SISTÉMICA PARA LA MEDICIÓN DE
VALOR SOCIAL Y CAMBIO TRANSFORMATIVO EN ORGANIZACIONES SIN FINES
LUCRATIVOS: CASO AIESEC PERÚ**

Ha sido aprobado.

Presidente del Jurado

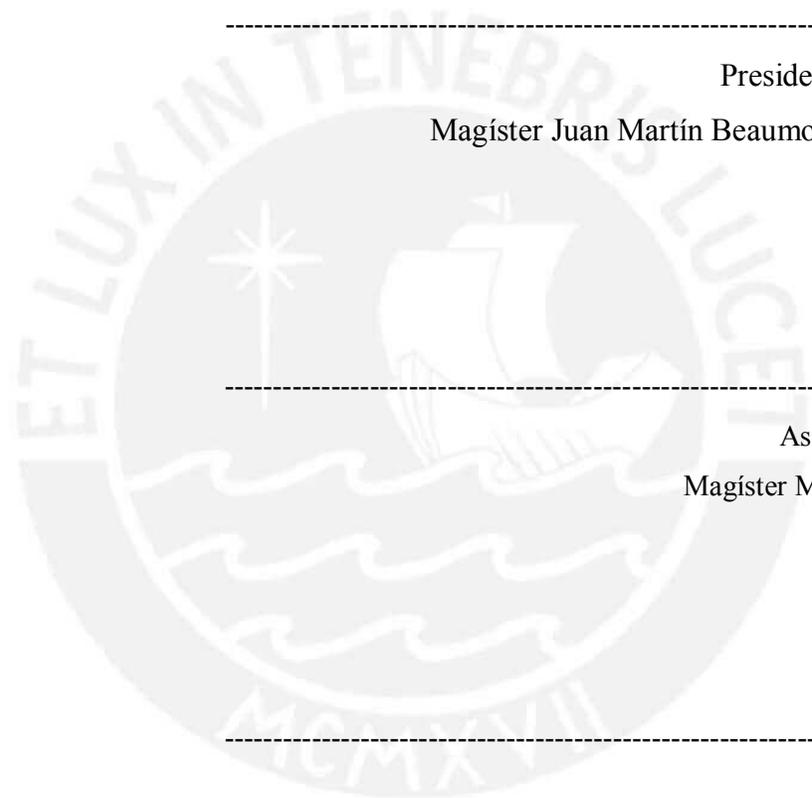
Magíster Juan Martín Beaumont Franowsky

Asesor de la Tesis

Magíster Milos Lau Barba

Tercer Jurado

Magíster William Abelardo Campbell Falconí



A Dios y a mi familia por todo su apoyo y amor incondicional. A mi asesor Milos Lau por todo su soporte. A la organización donde compartí los mejores cuatro años de mi vida como voluntaria y luego como Junta Directiva Nacional: AIESEC Perú, esperando este proyecto sirva como una pequeña contribución a lo que la organización me dio. A mi área y red de Marketing y a todos los miembros que la conforman: mi segunda familia.

Solange Crousillat



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: MARCO CONTEXTUAL - CONOCIENDO LA ORGANIZACIÓN A ANALIZAR.....	12
1. AIESEC como Organización Social	12
1.1. Programa Ciudadano Global	13
1.2. Modelo de Desarrollo de Liderazgo en AIESEC	16
1.3. Conclusiones y Justificación de la Problemática.....	23
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	24
1. El Valor Social desde las Organizaciones No Lucrativas.....	24
1.1. Definición de Valor Social.....	25
1.2. Valor Social y Desarrollo de Capacidades	28
1.3. Lo Económico y lo Social	29
2. Liderazgo y Liderazgo Juvenil.....	34
2.1. Definición de Liderazgo	34
2.2. Modelo Conceptual de Liderazgo Juvenil	38
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	41
1. El modelo escogido.....	41
2. El modelo de AIESEC: Análisis comparativo	44
3. Proposición del modelo, variables y subcategorías.....	45
3.1. Factores.....	47
3.2. El tamaño de la muestra usado para la recolección de información.....	52
3.3. Escogiendo la escala de calificación: Escala Likert	53
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	62
1. Análisis de resultados a través de la estadística descriptiva	63
1.1. Características generales.....	63
1.2. Análisis descriptivo según cada componente de desarrollo de liderazgo	66
2. Análisis Factorial	75
2.1. Análisis Factorial en Ronda Inicial	76
2.2. Análisis Factorial en Ronda Final – Modelo optimizado	82
2.3. Resumen de Hallazgos.....	88
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS.....	94

ANEXO A: Lista de Factores y Características observables por factor según modelo de Kabtrowitz	98
ANEXO B: Formato de Encuesta	101
ANEXO C: Guía de Focus Group	110
ANEXO D: Significancia de Correlaciones en Primera Ronda.....	110
ANEXO E: Matriz de Correlaciones en la Segunda Ronda	111
ANEXO F: Significancia en Segunda Ronda.....	112
ANEXO G: Prueba KMO y Bartlett en Segunda Ronda.....	113
ANEXO H: Varianza total explicada en Segunda Ronda	114
ANEXO I: Matriz de Componente Rotado	115
ANEXO J: Matriz de Correlaciones en Tercera Ronda	116
ANEXO K: Significancia en Tercera Ronda.....	117
ANEXO L: Prueba KMO y Bartlett en Tercera Ronda.....	118
ANEXO M: Varianza total explicada en Tercera Ronda	119
ANEXO N: Matriz de Componente Rotado en Tercera Ronda.....	120
ANEXO O: Significancia en la Cuarta Ronda	121
ANEXO P: Consentimiento Informado Vinicius Tsugue (formato digital)	
ANEXO Q: Consentimiento Informado Gordon Ching (formato digital)	
ANEXO R: Cadena de Base - Resultados de Estadística Descriptiva (formato digital)	
ANEXO S: Consentimiento Informado Stephany Bezerra (formato digital)	
ANEXO T: Audio Focus Group - Levantamiento Cualitativo (formato digital)	
ANEXO U: Consentimiento Informado Guillermo Nevado (formato digital)	

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Lista de Habilidades Blandas	42
Tabla 2: Lista de Factores clasificados de habilidades blandas a través de Resultados del Cluster Cualitativo “Análisis de Respuestas de Entrevistas Abierto-Cerradas”.....	43
Tabla 3: Listado Final de Factores y Variables de Comportamiento Observable adaptado al modelo de AIESEC	46
Tabla 4: Listado de etiquetas y codificaciones según escala Likert.....	53
Tabla 5: Distribución de Medias, puntos máximos y mínimos por factores del Modelo de Desarrollo de Liderazgo a Validar	65
Tabla 6: Distribución de Medias obtenidas del Factor Autoconciencia	67
Tabla 7: Distribución de Medias obtenidas del Factor Orientación a Soluciones	70
Tabla 8: Distribución de Medias del Factor Empoderando a Otros.....	71
Tabla 9: Distribución de Medias del Factor Ciudadano del Mundo	73
Tabla 10: Matriz de Correlaciones de Primera Rotación	76
Tabla 11: Prueba de KMO y Bartlett en Primera Rotación.....	77
Tabla 12: Varianza Total Explicada en Primera Rotación	78
Tabla 13: Matriz de Componente Rotado en Situación Inicial.....	80
Tabla 14: Matriz de Correlaciones en Cuarta Ronda	81
Tabla 15: Prueba KMO y Esfericidad Bartlett en Cuarta Ronda	82
Tabla 16: Varianza total explicada en Cuarta Ronda.....	83
Tabla 17: Matriz de Componente Rotado en Cuarta Ronda.....	84
Tabla 18: Nuevos factores y agrupaciones de variables del Modelo de Liderazgo de AIESEC	85

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Distribución porcentual de personas que han participado del programa Ciudadano Global a nivel mundial (2011 – 2014).....	14
Figura 2: Participación de Iberoamérica en experiencias realizadas del programa Ciudadano Global (2009 – 2014).	15
Figura 3: Evolución de Intercambios Ciudadano Global a nivel Global.....	15
Figura 4:El Viaje Interno y Externo en el Modelo de Liderazgo basado en el WEF.....	17
Figura 5: Datos Demográficos – “Global Impact Alumni Study Report”.....	20
Figura 6: Valoración de los tres elementos de Desarrollo de Liderazgo extraído de “Global Alumni Impact Study Report – Long Version”.....	21
Figura 7: Valoración de Impacto de Desarrollo de Liderazgo por cada componente en el Programa Ciudadano Global. – “Global Alumni Impact Study Report – Long Version”.	22
Figura 8: ¿Qué significa el término “valor social”? Elementos recurrentes en la muestra	25
Figura 9: Proceso de Generación de Valor Social y su interrelación con los procesos de Cambio Social.....	31
Figura 10: Dimensiones de Cambio.....	31
Figura 11: Modelo Conceptual de Liderazgo Juvenil	38
Figura 12: El Nuevo Modelo de Desarrollo de Liderazgo en AIESEC	45
Figura 13: Adaptación de Variables que componen el factor Autoconocimiento de sí Mismo	47
Figura 14: Adaptación de Variables que componen el factor Orientación a Soluciones	48
Figura 15: Adaptación de variables al factor Empoderando a Otros	50
Figura 16: Adaptación de las Variables al factor Ciudadano del Mundo.....	51
Figura 17: Fórmula del Tamaño Muestral (n)	53
Figura 18: Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio	56
Figura 19: Fórmula de Análisis Factorial.....	57
Figura 20: Pasos para realizar el análisis factorial.....	60
Figura 21: Distribución de Modalidades de Intercambio Ciudadano Global por Edad	63
Figura 22: Valoración sobre objetivo de búsqueda de la experiencia por Edad.....	64
Figura 23: Análisis de Características (Factores) de Liderazgo Desarrolladas	65
Figura 24: Análisis obtenido del Comportamiento del Factor Autoconciencia.....	67
Figura 25: Análisis obtenido del Comportamiento del Factor Orientación a Soluciones	70
Figura 26: Análisis obtenido del Comportamiento del Factor Empoderando a Otros	71
Figura 27: Análisis del Comportamiento obtenido del Factor Ciudadano del Mundo.....	73

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace de la necesidad de un estudio que brinde información específica y validada para obtener una clara medición sobre el liderazgo, sus componentes y cómo estos se comportan en el programa Ciudadano Global de AIESEC, entidad juvenil internacional cuya propuesta de valor reside en acrecentar el potencial de liderazgo de los jóvenes a través de éste y otros programas.

Por ende, la presente tesis tiene como objetivo identificar y analizar cuáles son los componentes u habilidades desarrolladas que hacen a un líder; en este caso, en el programa Ciudadano Global. Con ello, además se busca levantar un modelo que sea aplicable para esta organización, y replicable hacia otras organizaciones que deseen medir este rubro. Para ello, la metodología que se utiliza para alcanzar estos resultados es el análisis factorial, cuya propiedad central es caracterizar los resultados de forma cuantitativa y confirmatoria además de procurar un modelo ajustado gracias a la propiedad de rotación de sus componentes, permitiendo así explicar los resultados no sólo de forma válida y veraz, sino mediante un modelo eficiente para el uso de la organización.

El levantamiento de información fue realizado mediante la aplicación de una encuesta de carácter cuantitativo en donde se adapta un modelo de medición de habilidades blandas que componen el liderazgo gracias a una tesis doctoral (Kabrowitz, 2005; Ortiz, 2007; Tsugue, 2014; Retrolaza, 2010), con la finalidad de cruzar ello con las directrices y el modelo preliminar esbozado por AIESEC y comprobar qué componentes de liderazgo se estaban desarrollando en la propuesta del programa. Luego, se realizó un análisis de estadística descriptiva, para observar características generales por cada componente. Para triangular ello, se realizó también un Focus Group a los participantes de este programa.

Como resultado de esta investigación, se obtiene el modelo, en donde ciertos componentes han sido modificados, pues surgieron nuevas agrupaciones entre los factores que tienen mayor poder explicativo. Además, se proponen algunas recomendaciones en programas educativos para hacer de la propuesta de Ciudadano Global una propuesta sistematizada que permita escalar el programa y garantizar su propuesta de valor como un eje dentro de su marco de gestión.

INTRODUCCIÓN

El desafío de las organizaciones no lucrativas por saber medir los procesos de cambio social que éstas atienden se vuelven cada vez más en problemas latentes que dificultan la gestión estratégica en sus organizaciones; y en donde las interrogantes comunes son: ¿verdaderamente se está generando un cambio transformativo hacia el público beneficiario que atiendo a través de mis iniciativas sociales como organización? ¿Cómo se garantiza ello en mi modelo de gestión? La generación de valor es el objetivo último de cualquier emprendimiento. (Social Enterprise Knowledge Network, 2006). Es por eso que el imperativo de generar valor resulta importante, pero al mismo tiempo paradójicamente complejo.

Una de las organizaciones que observa esta problemática es la Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad (de ahora en adelante, procederemos a llamar a la organización por sus siglas: AIESEC), constituida como una asociación sin fines lucrativos cuyo fin es contribuir en el desarrollo del potencial de liderazgo joven en más de 125 países y territorios. De acuerdo a ello, AIESEC trabaja bajo una modalidad de negocio social a través de la realización de pasantías de voluntariado o profesionales para acrecentar el potencial del liderazgo juvenil. Se delimitará el análisis a la entidad en el Perú y al desarrollo de experiencias a lo largo del período 2011-2014. De este modo; así como se presenta en el capítulo IV, se observa que, tanto a nivel internacional como nacional aún existe un vacío de expertise en saber cómo medir el valor social y asegurar el cambio transformativo en las personas y la contribución que la organización tiene para acrecentar el liderazgo.

Tomando en cuenta lo anterior, se observa la necesidad que exista un mecanismo y herramientas que midan el valor social de las organizaciones no lucrativas y que permita a su vez, identificar la generación del mismo desde un enfoque sistémico. Por ello, el objetivo general de esta investigación está orientada al desarrollo de una intervención sistémica desde la investigación y análisis factorial para la definición y medición del liderazgo en el principal programa de intercambios que tiene la organización: Ciudadano Global. Todo ello como el eslabón principal que desencadena un cambio sistémico a nivel de toda la organización con este nuevo norte.

El alcance de la investigación determina los procesos y las herramientas en orden secuencial para ser llevadas a cabo y cumplir con el objetivo de poder hallar una aproximación a la medición del valor social, que en el caso de AIESEC en el Perú sería las herramientas adecuadas para poder medir el liderazgo en el Programa Ciudadano Global. De acuerdo a ello, la investigación se basará solamente en la fase de formulación y preparación. Queda en libertad la ejecución que la organización desee darle al presente documento.

Como objetivos específicos se tiene, en primer lugar, conocer el estado actual de la operación de AIESEC en el Perú y cómo es que la organización gestiona la consecución del valor social que persigue. Ello involucra en principio, conocer la misión, visión, objetivos organizacionales de la entidad en el Perú; los programas actuales que manejan con una especial profundidad y análisis en el programa Ciudadano Global. A partir de ahí, se sacarán las estadísticas del volumen de voluntarios que han tomado este programa y además se mapeará cuáles han sido los modelos para medir el liderazgo en ellos.

Seguidamente, se mapean los vacíos y las posibles mejoras del sistema de medición de valor social de la organización a través del levantamiento de data y de información. Este proceso se enfoca en la recolección de data estadística y herramientas como Focus Groups al público beneficiario que ha pasado por el programa Ciudadano Global en los últimos cinco años. Además, se analizará a mayor profundidad cuáles han sido los cuellos de botella que han sufrido los sistemas actuales de gestión y de aproximación al valor social que tiene la organización.

Luego, se definen las raíces y componentes psicológicos y cognoscitivos para identificar las competencias arraigadas que explican el cambio transformativo para elevar el potencial de liderazgo en el target de beneficiarios objetivo. Esto incluye; en primer lugar, tener una aproximación teórica de la medición de intangibles tal y como lo es el liderazgo. Luego se propondrán codificaciones específicas que ayuden a desglosar este término en cuatro componentes y éstos a su vez en características y evidencias cognoscitivas en la adquisición de estas nuevas conductas. A partir de ahí, se propondrá un mapa general que explique estas competencias para su posterior implementación y aproximación en el levantamiento de una cartera de recomendaciones de herramientas u otras tácticas a nivel estratégico para el caso de AIESEC en el Perú.

El documento se divide en cinco apartados. La primera parte – Conociendo la Organización a analizar – propone un marco general para introducir el caso de análisis al lector. Dentro de este capítulo se describe el estado de la situación actual de AIESEC Internacional y de AIESEC en el Perú en el marco de caso de estudio como organización social. De este modo, se busca destacar la forma en la que opera la organización en la actualidad, su propuesta de valor en los diferentes programas y los principales desafíos en la medición del liderazgo; que es el eje sobre el cual actúa la organización y organiza su propuesta social.

En la segunda parte – Marco Teórico - se podrán encontrar los conceptos previos que se usarán en todo el documento y además los desafíos generales en la problemática de medir el valor social.

El tercer apartado permite describir los modelos de carácter metodológico para medir el liderazgo. Además, aquí también se podrá observar cuáles han sido los esfuerzos de la organización por medir el liderazgo y su modelo actual. A partir de ahí, se propone el modelo y se describirán sus factores. Por último, se escogen los métodos de análisis de información de carácter cuantitativo y cualitativo para poder validar el modelo y así medir el liderazgo.

Los apartados anteriores son los insumos básicos para realizar la formulación estratégica de la investigación que se encontrará desagregada en el cuarto apartado del documento. De acuerdo con ello, se levanta el modelo y se obtienen los resultados del mismo. Se rotan las variables en distintas rondas gracias al análisis factorial con el objetivo de tener un modelo más eficiente. Seguidamente, se comprueba y valida el modelo y se triangula toda esta información con la estadística cualitativa. Por último, se establecen una serie de conclusiones y recomendaciones para la organización en marco de este nuevo hallazgo, que a su vez se convierte en el norte para un cambio sistémico a nivel organizacional en todos los ejes de gestión.



CAPÍTULO 1: MARCO CONTEXTUAL - CONOCIENDO LA ORGANIZACIÓN A ANALIZAR

En el presente capítulo el lector podrá encontrar un marco de referencia a la organización que se ha escogido como caso de estudio para la elaboración de este documento. Todo ello, con el fin de poder situar al lector cuál es el fin social que persigue AIESEC y cómo es que este fin se relaciona con el liderazgo, y por lo tanto, con la alternativa de medición y validación que se explorará en capítulos posteriores. Cabe destacar que todo esto es posible gracias a los diferentes directivos de la organización y a la presidencia por haber permitido esta investigación (ver anexo P – formato digital). De esta manera, en primer lugar, se contempla a AIESEC como una organización social e internacional. Seguidamente, se mencionan los cuatro programas que dicha organización desarrolla como servicio tangible para la consecución del valor social que persigue, el liderazgo. Así, específicamente, el capítulo se centra en analizar el programa de Voluntariado Internacional: Ciudadano Global como el programa foco para este proyecto. Por último, se identifican los modelos de los cuales se ha basado la organización para tener un sustento a su propuesta transformativa en el público beneficiario. Se observa el estado de la situación de la misma y a partir de ahí se justifican las problemáticas especiales que responden a la elaboración de este documento.

1. AIESEC como Organización Social

AIESEC es una organización global, apolítica, sin ánimo de lucro formada por jóvenes profesionales, estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. Sus miembros están interesados en temas globales, interculturalidad, liderazgo y emprendimiento. AIESEC se formó luego de la segunda guerra mundial con el objetivo de fomentar un ambiente de paz entre las culturas. De acuerdo a ello, actualmente ya llevan 63 años como organización mundial.

AIESEC cuenta con 124 países y territorios miembros en los cinco continentes con el respaldo de las Naciones Unidas. La entidad en el Perú llegó por primera vez en el año 1963 y desde ese entonces entrega experiencias de internacionalización a los jóvenes (AIESEC, 2014d). Así, AIESEC basa su accionar en el desarrollo de cuatro vertientes desde las cuales organizan su propuesta social (AIESEC, 2014g).

En primer lugar, el programa Talento Joven (AIESEC, 2014e), permite a los jóvenes ser parte de la rama organizacional y formar parte del cuerpo de voluntarios. Gracias a este programa, los miembros que la integran pueden desarrollar habilidades como trabajo en equipo, gestión de tiempo y conocimientos específicos según el área en la que se desenvuelvan.

En segundo lugar, el programa Jóvenes Líderes (AIESEC, 2014e), posee como foco involucrar el desarrollo de habilidades blandas en los voluntarios que toman cargos de liderazgo y que en escalas distintas pueden gestionar personas.

En tercer lugar, el programa Talento Global (AIESEC, 2014e), permite que los jóvenes puedan participar de una práctica pre o profesional en el extranjero y a través de ello, poder acrecentar sus habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.

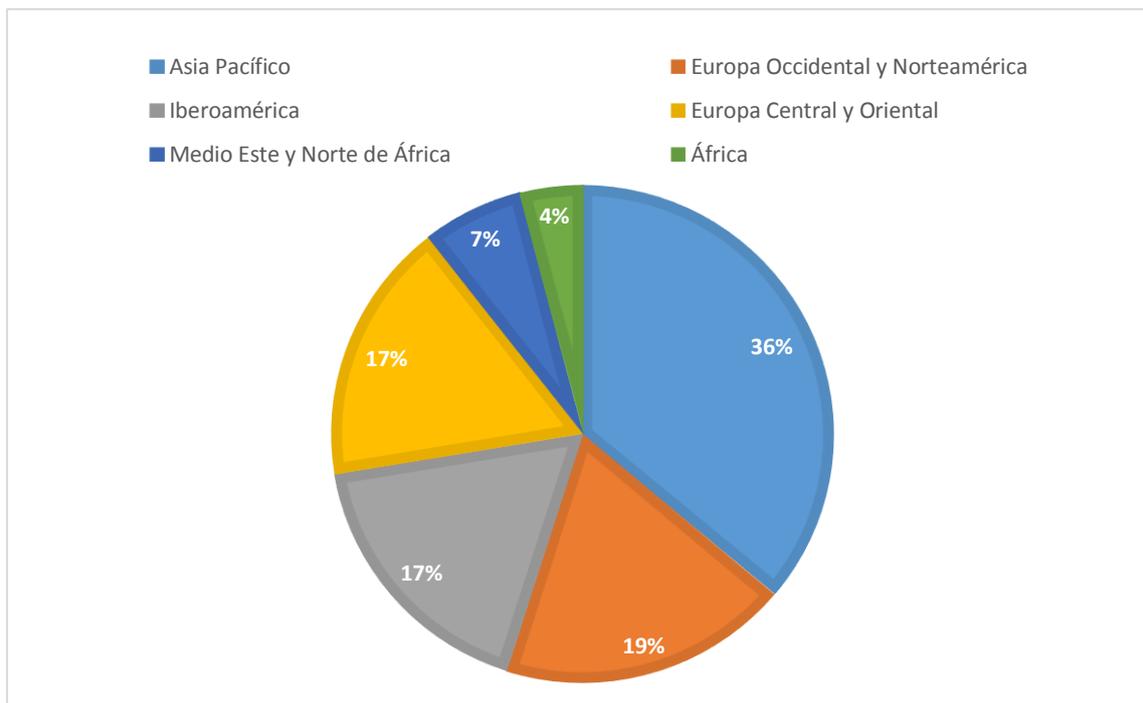
En cuarto lugar, el programa Ciudadano Global (AIESEC, 2014e), permite a los jóvenes desarrollar una pasantía de voluntariado social y a partir de allí, desarrollar diversos proyectos de intervención social en el extranjero. Este programa tiene como finalidad poder acrecentar habilidades de liderazgo en ellos tales como la comunicación efectiva, la sensibilidad por el entorno y la autoconfianza.

1.1. Programa Ciudadano Global

Para la presente investigación, sólo enfocaremos nuestro análisis al programa Ciudadano Global. Tal como se expresó anteriormente, el programa tiene como propósito que los jóvenes puedan desarrollar una experiencia de voluntariado internacional atendiendo realidades diferentes a la suya en comunidades en riesgo; y a partir de allí, poder contribuir hacia el desarrollo de las habilidades de liderazgo para los voluntarios que optan por el programa. Sin embargo, y hasta la actualidad, la organización se encuentra en el desafío de poder medir el liderazgo a través de este tipo de intervenciones.

A continuación, se va a partir nuestro análisis desde una concepción histórica que involucra la relación global de los jóvenes voluntarios que han participado del programa Ciudadano Global en los últimos cuatro años (2011 al 2014) y su crecimiento relativo.

Figura 1: Distribución porcentual de personas que han participado del programa Ciudadano Global a nivel mundial (2011 – 2014).

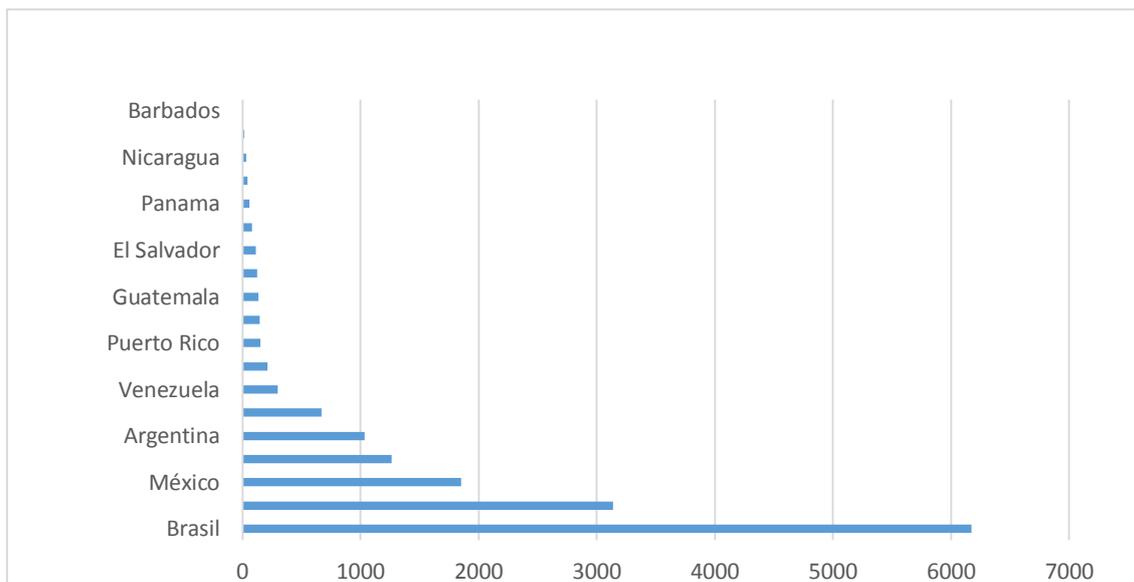


Adaptado de: AIESEC (2014a).

Traducción hecha por la autora.

En la figura expuesta anteriormente, se puede observar cuál es el grado de participación a nivel regional. En ese sentido, se puede observar que la región de Asia Pacífico es aquella que tiene una mayor participación para el programa Ciudadano Global (37%). En ese caso, el país perteneciente a esta región que tiene una mayor participación es la República Popular de China con exactamente 12,034 intercambios de este rubro.

Figura 2: Participación de Iberoamérica en experiencias realizadas del programa Ciudadano Global (2009 – 2014).

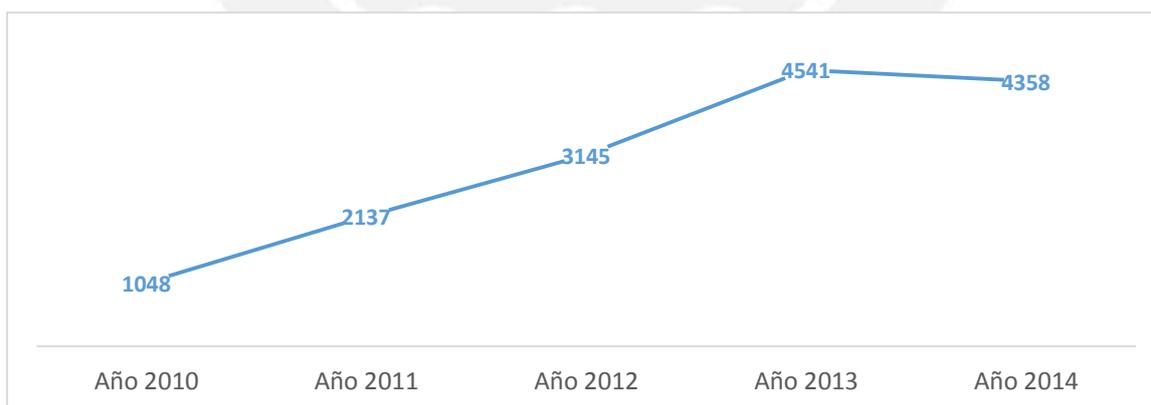


Adaptado de: AIESEC (2014f).

Traducción hecha por la autora.

En el caso de Iberoamérica, cuya participación según el figura 1 es de 17%, observamos que Brasil es el país que obtiene una mayor participación con 6,176 intercambios de voluntariado (Figura 2). El Perú ocupa el cuarto lugar a nivel iberoamericano con 1,262 intercambios de Ciudadano Global en estos últimos cinco años.

Figura 3: Evolución de Intercambios Ciudadano Global a nivel Global



Adaptado de: AIESEC (2014c).

Traducción hecha por la autora.

Hasta ahora se observa data en términos absolutos sobre los intercambios a nivel nacional e internacional. Sin embargo, no se ha observado la evolución en los últimos años. De

acuerdo a ello y según la figura 3, se puede percibir el comportamiento a nivel global del Programa Ciudadano Global desde el 2010 hasta el 2014. Se observa que en general el programa se encuentra en crecimiento y que del año 2012 al 2013, se presenta un punto de quiebre exponencial y por tanto un crecimiento del 69.2%.

Pero, ¿a qué se debe todo el crecimiento global y nacional de este negocio social en estos últimos años? Pues al primer acercamiento que ha tenido AIESEC para poder medir el liderazgo en las personas. A partir de aquí, se introducen los conceptos de “Inner & Outer Journey” – el Viaje Interno y Externo. Luego, se procede a explicar el nuevo Modelo de Liderazgo –Leadership Development Model- de la organización, puesta en marcha en términos parciales desde el 2014 y que es el modelo vigente. Además, sus limitaciones actúan como una ventana de oportunidad para poder garantizar una mejora como entidad según la propuesta que se hará en este documento.

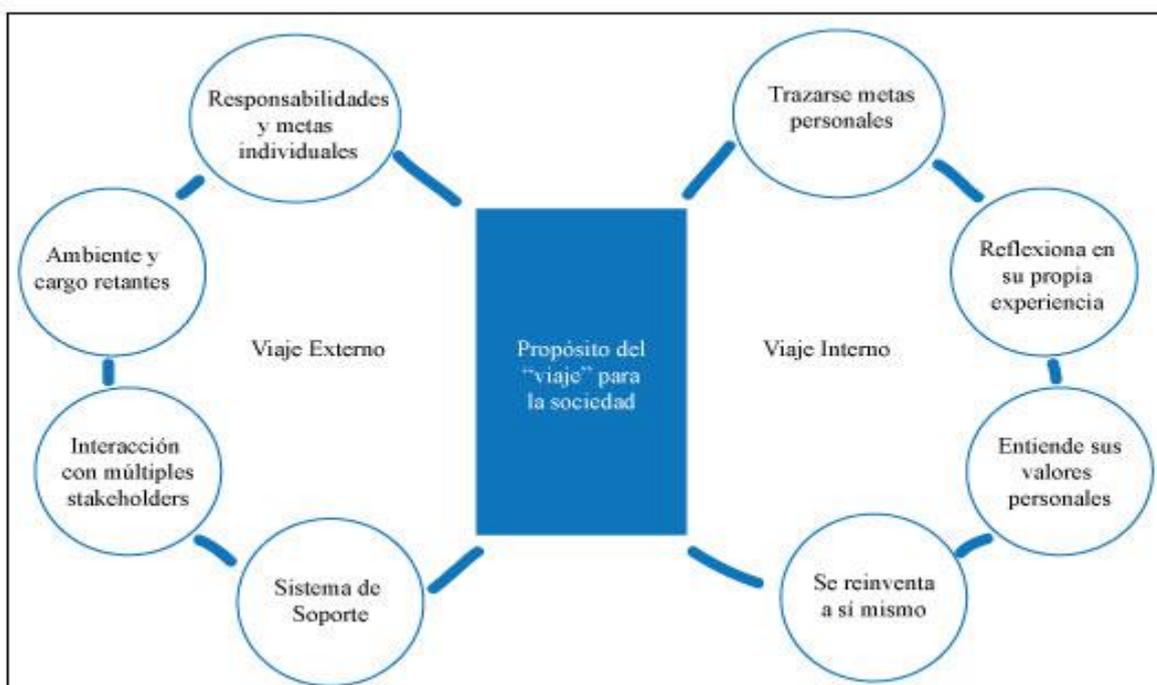
1.2. Modelo de Desarrollo de Liderazgo en AIESEC

Desde el año 2013, AIESEC ha venido tratando de desarrollar más recientemente el modelo que explica el por qué existen y cómo crean valor hacia sus stakeholders involucrados. De acuerdo a ello, la organización se basa en la aplicación de dos grandes herramientas: el Viaje Interno y Externo (Inner y Outer Journey) y el Modelo de Desarrollo de Liderazgo (Leadership Development Model - LDM). A continuación, procederemos a detallar cada uno.

1.2.1. El viaje interno y externo – Inner & Outer Journey

El modelo del Viaje Interno y Externo -Inner & Outer Journey por su traducción en inglés- de AIESEC es un modelo de Liderazgo inspirado bajo la visión del World Economic Forum en “Global Agenda Council on New Models of Leadership, 2012” (World Economic Forum, 2012). Según esta visión, AIESEC define al modelo de desarrollo de liderazgo de las experiencias de intercambio como se presenta en la figura siguiente.

Figura 4: El Viaje Interno y Externo en el Modelo de Liderazgo basado en el WEF



Adaptado de: AIESEC (2013).
Traducción hecha por la autora.

Según el WEF, se describe a ambas vertientes para el desarrollo del liderazgo de la siguiente manera:

El "viaje interior" aporta una visión profunda, ayuda a los líderes a descubrir su autenticidad, y proporciona la resistencia crucial para el juicio bajo presión. El "viaje exterior", describe las experiencias cruciales, ocurrencias que forman a los líderes y forjan cualidades de liderazgo a través del desafío, el riesgo y el esfuerzo en el "borde del sistema". El nuevo modelo de liderazgo requiere que los líderes participen en un nuevo trabajo. Este nuevo trabajo trata sobre ayudar a la gente y a las comunidades para que pasen del "egosistema" consciente (de generación el bienestar de un grupo de interés estrecho) a los ecosistemas conscientes (generando el bienestar de la totalidad). El proceso de pasar de egosistema al ecosistema consciente requiere de un profundo viaje intelectual, emocional y social - Un viaje a las fuentes reales de la presencia y el ser. (WEF, 2012, p.1).

Gracias a este marco conceptual descrito, AIESEC ha desglosado esta mirada en distintos componentes que forman el viaje interno y externo (inner and outer journey) en sus experiencias. Así pues, los elementos del Viaje Externo que AIESEC define son los siguientes:

- Propósito del Viaje para la Sociedad: Esto permite a los jóvenes ver su conexión con el mundo y tomar propiedad de él y ser responsables por ello.

- Responsabilidad Individual y sus metas: Tomando la responsabilidad individual con un claro objetivo es un primer paso en el camino exterior del desarrollo del liderazgo.
- Rol y Ambiente retante: Su papel y el medio ambiente circundante empuja a los jóvenes a salir de la zona de confort y le permite aprender.
- Interacción con múltiples stakeholders: Diversidad de las partes interesadas y sus influencias de cantidad en el desarrollo del liderazgo. Por ejemplo, la interacción con las diversas culturas o diferentes tipos de grupos de interés (jefe-cliente-colega; AIESEC-empresa-ONG, etc).
- Sistema de soporte: En el viaje exterior debe haber algún sistema de apoyo para el viaje interior. Puede ser un mentor, entrenador, amigo, etc sistema de apoyo pueden ser proporcionados por AIESEC o cualquier otra de las partes interesadas externas.

Si bien esta puede ser una buena aproximación a nivel conceptual para conocer cuáles son los componentes que justifican el Viaje Externo en una experiencia de Ciudadano Global, hasta hoy la organización no tiene cómo medir el desarrollo del Viaje Externo. Además, tampoco existe en la organización un rol claro en el sistema de soporte. Para ello, Tsugue – actual presidente de la organización- con quien se tuvo una entrevista (comunicación personal, 29 de septiembre, 2014) define lo siguiente.

“Nosotros hemos planteado el Viaje Interno y Externo como una primera gran mirada hacia el desarrollo del liderazgo de nuestras experiencias. Nuestro gran reto va por el lado de poder crear un sistema que dé soporte al desarrollo de estas experiencias. Si bien, se dice que uno de los elementos del outer journey (viaje externo) es un sistema de soporte, en la práctica no hemos clarificado este sistema ni vías para poder desarrollarlo. En ese sentido, tampoco se tiene un rol claro de las personas que le deben dar acompañamiento a nuestros jóvenes voluntarios en la etapa de la realización de nuestras experiencias de intercambio. Sin duda, es algo en lo que tenemos que trabajar.”

Con respecto al Viaje Interno (inner journey), se presentan los siguientes elementos:

- Traza metas personales: El viaje interior del liderazgo comienza con la comprensión, hasta dónde actualmente se encuentra y el establecimiento de las metas en su experiencia de intercambio.

- Reflexiona en tu propia experiencia: Yendo a través de ejercicios de auto-reflexión para comprender cómo están logrando metas personales, cambiando a lo largo de la experiencia, y la captura de sus aprendizajes y realizaciones personales.
- Entiende tus valores personales: al vivir esta experiencia y pasando por el viaje interior, el voluntario será capaz de darse cuenta de los factores fundamentales sobre su propio ser. Sus valores y cómo éstos impactan y tienen un efecto en su día a día.
- Reinventate: En donde se tendrá una comprensión de un “nuevo yo”.

Sin embargo, surge la segunda gran interrogante frente a lo esbozado: ¿cómo se puede asegurar esto?. De acuerdo a ello, Vinicius Tsugue (comunicación personal 29 de septiembre, 2014)¹; presidente de la organización a nivel internacional, también comenta lo siguiente:

Nosotros sabemos que en el desarrollo de nuestras experiencias nuestros voluntarios pueden desarrollar estos componentes. Sin embargo, aún no tenemos algo que permita asegurar que todos nuestros voluntarios pasen por este viaje interno. Muchos de ellos, pasan por la mitad del viaje, o aún no son conscientes de que el intercambio también sirve para explorar estas esferas. Tal vez lo hacen de forma inconsciente, pero ese es un tema que nosotros no hemos explorado aún.

Por ende, queda claro que si bien la aproximación teórica puede ser una aproximación acertada, aún la organización no cuenta con mecanismos clave ni estrategias sistémicas para poder medir ni asegurar el desarrollo de cada una de estas experiencias y el viaje interior y exterior que deben realizar para contribuir hacia una buena experiencia de desarrollo de liderazgo. He aquí el inicio de la propuesta de este documento.

1.2.2. Modelo de Desarrollo de Liderazgo (LDM)

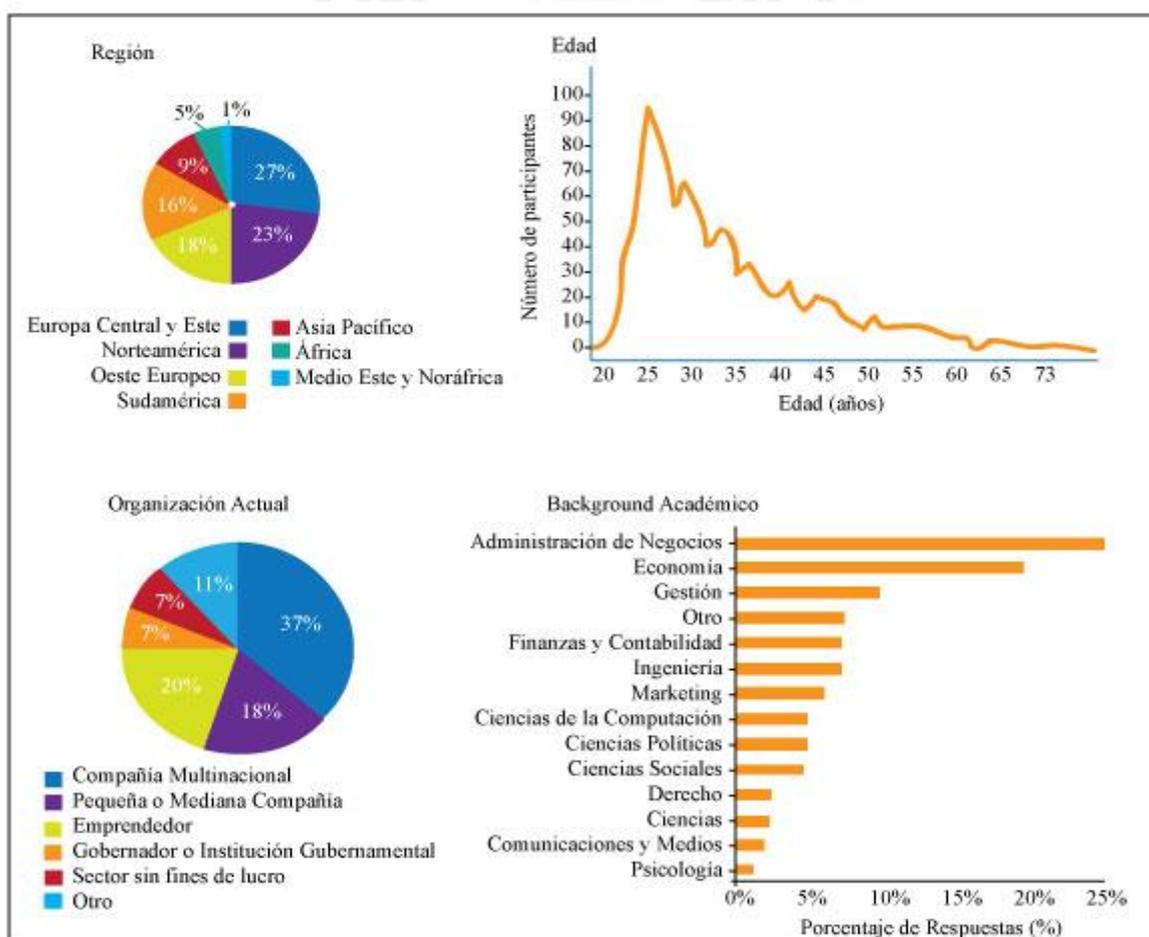
El modelo de inner y outer journey brinda sólo una primera aproximación frente al desarrollo del valor social que persigue AIESEC: el liderazgo. Frente a ello, la organización

¹ Se puede ver el consentimiento informado de la entrevista realizada a Vinicius Tsugue en el Anexo P, en la versión digital de este documento.

cuestionó qué tipo de liderazgo ellos desarrollan y gracias a ello, han creado el Modelo de Desarrollo de Liderazgo. Antes de explorar ello, no se pierden de vista las fuentes desde las cuales se basaron para armar cada componente del Modelo. Luego se describe el modelo y sus limitaciones. Finalmente, se concluye en cómo la organización mide actualmente sus gestiones, cuáles son las limitaciones de ésta medición y la necesidad de una intervención sistémica y estructural que permita desarrollar el cambio deseado en el público beneficiario según la Teoría de Cambio.

En mayo del 2013, AIESEC desarrolló una encuesta a nivel global a una muestra de 1,087 alumni -personas que han pertenecido a la organización y que han pasado por una experiencia de intercambio-, puesto que ellos son el reflejo del impacto que la organización y los programas han realizado en ellos.

Figura 5: Datos Demográficos – “Global Impact Alumni Study Report”



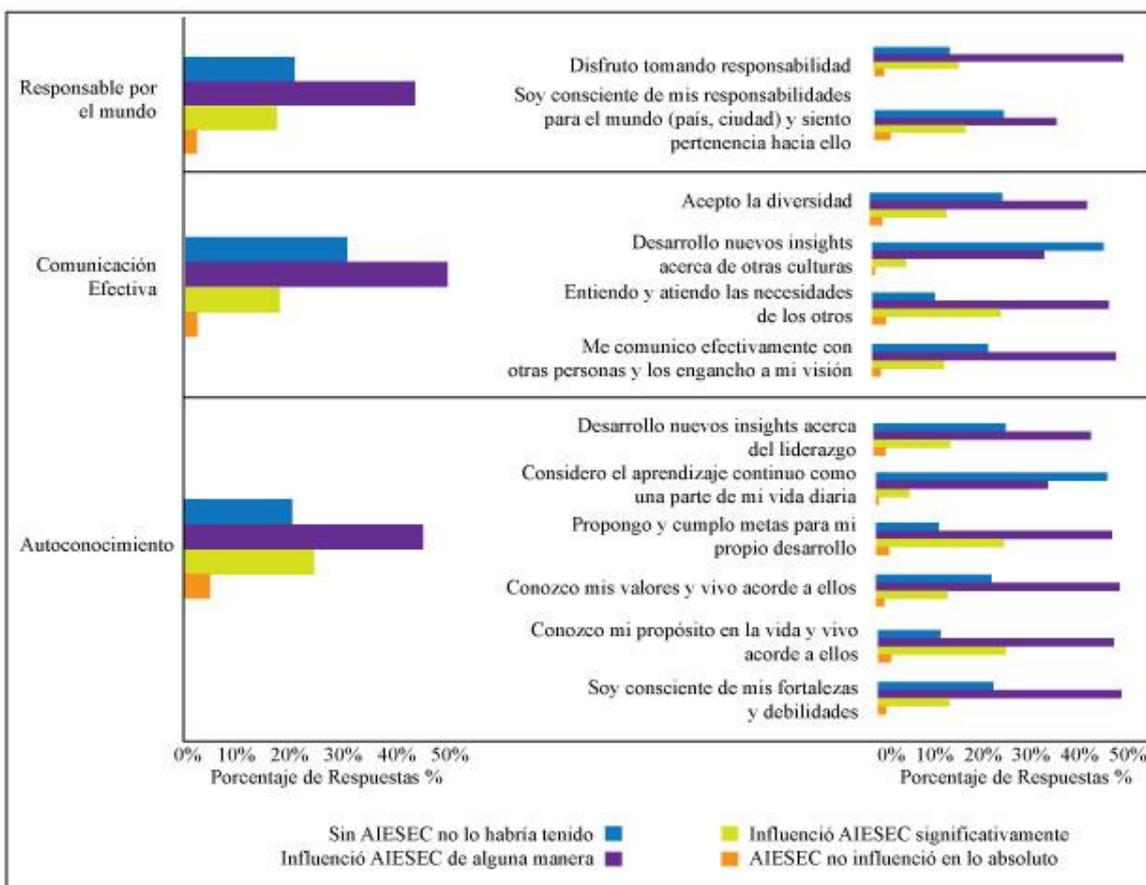
Adaptado de: AIESEC (2014b).

Traducción hecha por la autora.

Lo interesante de la figura 5 de los datos demográficos son las organizaciones en las cuales se encuentran trabajando los Alumni actualmente, en donde se obtiene un 37% de alumni

laborando en compañías multinacionales. Lo curioso también es que la mayoría de estas personas tienen alrededor de los 25 – 30 años de edad. Esto supone que las habilidades adquiridas a temprana edad por estas personas les han permitido ingresar a compañías de gran prestigio y envergadura.

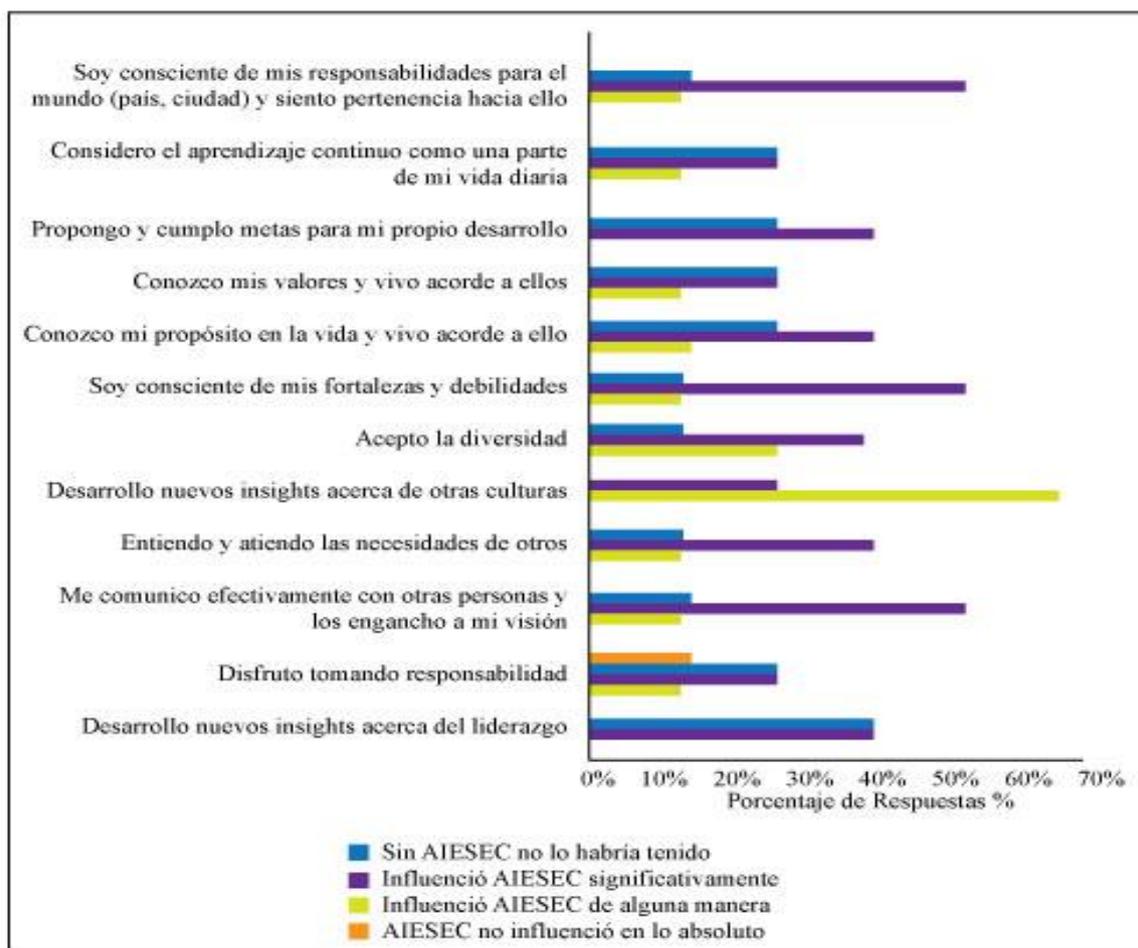
Figura 6: Valoración de los tres elementos de Desarrollo de Liderazgo extraído de “Global Alumni Impact Study Report – Long Version”



Adaptado de: AIESEC (2014b).
Traducción hecha por la autora.

En la figura 6 se muestra la valoración que nuestro público beneficiario siente que ha desarrollado en tres grandes rubros: responsabilidad por el mundo, comunicación efectiva y autoconfianza. De acuerdo a ello, el público beneficiario ha logrado una sensibilidad hacia el entorno especial, en donde disfrutan tomar responsabilidades y son conscientes de las repercusiones de sus acciones hacia el mundo. Además, se observa que son más tolerantes frente a la diversidad y pueden comunicarse asertivamente con su entorno. Por último, los participantes se sienten conscientes de sus fortalezas y debilidades, y además descubren que existen diversos factores potenciales para desarrollar su liderazgo.

Figura 7: Valoración de Impacto de Desarrollo de Liderazgo por cada componente en el Programa Ciudadano Global. – “Global Alumni Impact Study Report – Long Version”



Adaptado de: AIESEC (2014b).

Traducción hecha por la autora.

La figura 7 es tal vez es el cuadro más interesante para nuestro análisis. En él se muestra cuál es la valoración de impacto por parte de los alumni en el programa Ciudadano Global. En ese sentido, se observan resultados positivos para las tres grandes características del desarrollo de liderazgo alrededor de un 50%. La barra azul simboliza la valoración diferencial que le otorga AIESEC frente a otros programas. En ese sentido, se observan resultados que bordean el 20% en donde ellos consideran a AIESEC como principal responsable de este tipo de desarrollo. Otro porcentaje mayor, alrededor del 40%, considera que existe una influencia importante. Sin embargo, también se tiene que existe un porcentaje, en muchos casos aún más importante (barra ploma) en donde no se observa con claridad la influencia del programa sobre estas aristas, que bordea un promedio del 30%. Se considera particularmente este factor un factor importante ya que es el reflejo que aún no se tiene una claridad certera sobre el impacto y el valor social que la organización genera.

En cuanto a los mecanismos de medición desarrollados por la organización, el único que se tiene es el NPS – Net Promoter Score, que tiene la naturaleza de una encuesta online de satisfacción del programa. Contiene una escala de Likert del 1 al 10 en donde los participantes de intercambio dan sus valoraciones frente a cuán satisfechos se sienten con su experiencia. Para ello, la organización a nivel internacional tiene diferentes escalas de valores, en donde tener un resultado de 9 o 10, significa valoraciones más altas, y por tanto promotores del programa. Por el lado contrario, si se califica del 1 al 5, los participantes son considerados detractores de marca. (AIESEC, 2014c).

De acuerdo a ello, se puede observar la tercera gran arista de la problemática. Hasta ahora la organización no cuenta con un sistema de medición del valor social que ésta genera. Sólo cuenta con una herramienta que brinda una escala de satisfacción de un programa. Sin embargo, al tratarse de una organización social, también se debe velar por la esencia del cambio social por el que operan.

1.3. Conclusiones y Justificación de la Problemática

AIESEC Perú trabaja bajo la modalidad de un negocio social a través de la realización de pasantías de voluntariado o profesionales para acrecentar el potencial de liderazgo juvenil. Sin embargo, aún existe un vacío en expertise en saber cómo medir el valor social y asegurar el cambio transformativo en las personas y la contribución que la organización tiene para acrecentar el liderazgo.

De acuerdo a ello, se puede observar la relevancia del tema desde un punto de vista práctico, ya que contribuirá de forma inmediata y real a orientar el curso de acción de AIESEC Perú para poder medir el liderazgo transformativo que ellos aspiran. Pero no sólo medir, sino poder generar valor social, monitorear y evaluar el mismo además de diseñar un sistema de accountability para poder garantizar la mantención del valor social y acrecentarlo en el tiempo.

Sin embargo, ¿cómo se crea valor social? ¿Por qué es importante la consecución de valor social? ¿El liderazgo se puede medir? ¿Cómo? Y ¿Qué ejes dentro de la gestión podemos utilizar para proponer un modelo que asegure la medición de este valor a primera instancia, intangible? Estas interrogantes son las piezas clave en el desarrollo de nuestra investigación, cuya base teórica la enriquece y nos da un acercamiento para la optimización en la gestión de este caso de estudio y su fácil aplicabilidad o replicabilidad en otros campos, instituciones o entidades sin fines lucrativos. Por ello, a continuación se presenta el marco teórico sobre el cual sentaremos las bases de la presente investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo analiza las referencias bibliográficas acerca de la definición de valor social, su finalidad y concepción en las organizaciones no lucrativas. Partiendo de esta definición, luego se procede a definir el modelo de la Teoría de Cambio como eje de gestión para crear valor. Una vez realizado esto, se procede a conjugar todo lo expuesto anteriormente, con la propuesta de valor de AIESEC como caso de estudio; cuyo eje es el liderazgo. De acuerdo a ello, se analiza la definición de liderazgo, las teorías que lo envuelven y cómo es que este liderazgo puede ser medido. El marco teórico tiene como objetivo poder dar una base para plantear la hipótesis que luego es contrastada gracias al levantamiento de información y a la posterior puesta en marcha de distintas herramientas que se expondrán en el último capítulo para poder optimizar la consecución de valor social real, en este caso; la medición de un liderazgo real gracias al apoyo teórico expuesto en este capítulo.

1. El Valor Social desde las Organizaciones No Lucrativas

Queda claro que uno de los problemas a los que se enfrenta la sociedad, es el desconocimiento del valor social aportado por cada uno de los actores que la conforman. Hoy parece no tener discusión lo necesario y oportuno que supone generar valor social de cara a alcanzar objetivos mayores como puedan ser la justicia, la equidad, el desarrollo comunitario, el bienestar, etc. Sin embargo, no se conoce cuál es la capacidad de generarlo y menos aún, si se está aprovechando y sacando el máximo rendimiento a los recursos que se aplican.

Sin embargo, para ello es prudente primero saber el concepto de valor social y su aplicabilidad en las organizaciones sin fines lucrativos. Es por ello que a continuación, se define este concepto desde diversas miradas y se da una conclusión propia para el análisis.

1.1. Definición de Valor Social

El Social Enterprise Knowledge Network (SEKN, 2006) define valor social como la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. De acuerdo a ello, el SEKN identifica elementos recurrentes en la muestra para delimitar su definición.

Figura 8: ¿Qué significa el término “valor social”? Elementos recurrentes en la muestra

Presencia de barreras	Barreras de precio/ingreso	Bienes de consumo Educación formal Educación sexual y planificación familiar Capacitación en TI y la brecha digital
	Fallas de mercado: exclusión de mercados de capitales	
	Barreras simbólicas: identidad colectiva escindida	
	Lejanía geográfica: carencia de servicios públicos básicos	
Poblaciones objetivo debilitadas	Derechos básicos vulnerados	
	Tejido institucional precario de comunidades de base	
	Marginación y delincuencia juvenil	
Carencia de voz	Niños y adolescentes	
	Consumidores	
	Discapacitados físicos y mentales	
	Medio ambiente	
Efectos secundarios no deseados de la actividad económica	Externalidades negativas	
	Responsabilidad “por asociación”: la licencia social para operar	

Fuente: Social Enterprise Knowledge Network (2006).

Sin embargo, el Social Enterprise Knowledge Network (SEKN, 2006) propone esta definición de valor social para emprendimientos sociales, guiados por la interpretación empírica de distintas experiencias de organizaciones sociales para el desarrollo. De acuerdo a ello, si bien se tiene una primera aproximación a lo que significa el valor social, aún se encuentra este concepto como una definición cerrada.

Por otro lado, según Nuria Gonzáles (2011), el valor social es el resultado generado cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto. En ese sentido, Gonzáles clarifica que existe una necesidad de identificar, cuantificar, dotar de valor, recuperar y reintroducir el valor social aportado. De este modo, brinda una conceptualización más integral y amplia de lo que es un valor social según distintas miradas. Algunas de ellas se presentan a continuación.

El valor social como sistema de control de la gestión interna y el conocimiento profundo de la gestión social de una entidad sea cual sea su naturaleza jurídica. La eficiencia de

las entidades sociales, de la administración pública o de las empresas no puede medirse sin tener en cuenta la eficiencia como generadora de valor social. Las entidades sociales y las administraciones públicas, dado su carácter social preferente, presentan una necesidad aún mayor que en el caso de las empresas. Para resolver esta necesidad de conocimiento la herramienta idónea es el “Balance Social” que, aún trabajando sobre una agrupación de valores, permita llegar a plantear un resultado único del mismo sin dejar de posibilitar el análisis de las partidas y el uso de ratios específicos que aporten mayor información. Información, que por otro lado, ha de permitir adecuar la gestión de la generación de valor social de cara a alcanzar los objetivos planificados, a la vez que una correcta aplicación de los recursos.

El valor social como valor de comunicación. Una sociedad que debe resolver sus problemas ha de empezar por conocerlos y reconocerlos como propios. Eso significa que ha de asumir su existencia además de entender su magnitud en la correcta dimensión y, en consecuencia, la responsabilidad que le compete. La necesidad, que el valor social añadido consiga resolver estos problemas, es el indicador que ha de permitir que la sociedad dimensione correctamente el mismo y lo reconozca, y que permitirá, desde esta posición, reaccionar y actuar corresponsablemente en la dirección adecuada. El indicador a utilizar en este caso no puede tener la complejidad de un “Balance Social” puesto que este necesita ser analizado desde el conocimiento de su estructura y la naturaleza de sus partes. Se debe por tanto recurrir a un grupo reducido de indicadores de fácil comprensión y asimilación y que sean a su vez, capaces de transmitir la información que la sociedad necesita, en cada momento, para situarse ante los diferentes problemas sociales que la rodean. Dependerá del objetivo pretendido con la transmisión de la información, la elección del indicador/ratio. Desde el conocimiento de este valor, la sociedad podrá interpretar los resultados de la acción de aquellos actores que generan valor social y que deciden optar por la transparencia de su gestión.

El valor social como sistema de evaluación del rendimiento de una inversión. Para atraer inversión a proyectos con una generación alta de valor social se debe aportar al inversor información que le permita saber cuál ha de ser el rendimiento de la misma. Difícilmente un empresario puede situarse como empresa frente a una inversión, sin realizar un análisis de la recuperación de esta. La empresa necesita por tanto, poder volcar en su sistema el valor social en forma y manera para que sea compatible con los sistemas de cálculo y datos con los que trabaja a la hora de tomar decisiones. El valor social tiene además que recuperarse, pues esta es la única manera de poder reintroducirlo en el sistema y seguir generando más valor social, se trata de un ciclo productivo. La tasa de recuperación del valor social (SROI), siguiendo el modelo de la tasa de recuperación de la inversión (ROI) en la economía financiera, es el indicador que trabaja con los parámetros que al empresario le son cercanos, conocidos y útiles. Ante la necesidad de financiación en proyectos sociales, el empresario puede asumir parte de la

responsabilidad social siempre y cuando lo haga bajo criterios de eficiencia económica que serán medidos como la suma del ROI y el SROI. Este índice es el que ha evolucionado más en los estudios realizados sobre el valor social y hoy su utilidad excede la justificación de una inversión financiera.

De acuerdo a los conceptos antes esbozados, para la presente investigación, se quedará con la definición más amplia de valor social que propone Gonzáles. En ese sentido, se segmentará el análisis en las dos primeras concepciones: el valor social como un sistema de control de la gestión interna, y el valor social como valor de comunicación para el caso aplicativo de AIESEC Perú.

1.2. Valor Social y Desarrollo de Capacidades

Hasta aquí se denota el imperativo de la consecución de valor social como eje principal en las organizaciones no lucrativas y como eje también cada vez más importante en organizaciones privadas y públicas. Sin embargo, para lograr obtener el valor social deseado, es necesario introducir el enfoque de desarrollo de capacidades como uno de los principales modalidades de intervención en lo social. Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1997), describe al desarrollo de la capacidad como el proceso a través del cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir y lograr objetivos y entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible.

De acuerdo a ello, a diferencia del asistencialismo, el enfoque de desarrollo de capacidades se basa en el empoderamiento que se otorga hacia el público beneficiario para dotarlo de herramientas que permitan expandir sus saberes actuales u habilidades para lograr una situación posterior mejor a la situación de base. Además, el PNUD argumenta que existe una variedad de modos de entrega de este enfoque, en donde podemos destacar el empleo de talleres, capacitaciones, herramientas, cursos, aprendizaje a distancia y procesos participativos; y en donde también se pueden observar una gran variedad de resultados tales como el desarrollo propio de las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos. (PNUD, 1997).

Por ende, queda claro que esta investigación tomará como premisa el enfoque antes esbozado, dado que las labores específicas de AIESEC tanto en sus programas de membresía como de intercambios están basadas en el desarrollo de capacidades a través del fortalecimiento de habilidades; específicamente, habilidades de liderazgo en los jóvenes como principal enfoque hacia la consecución de su valor social.

1.3.Lo económico y lo social

Hay claridad en comprender la relación del valor social en entidades pertenecientes al sector no lucrativo; sin embargo, no se puede eximir dialogar sobre la consecución de valor social sin analizar la propuesta del valor económico. El Social Enterprise Knowledge Network define que la creación de valor económico en una entidad sin fines lucrativos no difiere de lo que ocurre en cualquier intercambio comercial en donde la voluntad del cliente en remunerar la provisión del bien recibido con sus propios recursos demuestra que está adquiriendo valor, y el precio resulta un indicador del valor que está capturando. (SEKN, 2006). De esta manera, resulta interesante observar la similitud en este caso comparada con cualquier transacción en el sector privado.

Además de ello, el SEKN argumenta que la creación de valor social no exime su relación con la de valor económico; y en donde se resalta por el contrario, las virtudes de esta relación. En este sentido, el SEKN afirma que un emprendimiento o alternativa de intervención social, puede combinar la creación de valor económico con la de valor social, en donde el valor se tangibiliza siendo capturado y recibido por los destinatarios, y al mismo tiempo crea valor socialmente deseable que no habría podido ser remunerado en forma autónoma por los beneficiarios (SEKN, 2006). Conectando ello a la propuesta de AIESEC, se puede notar que AIESEC opera bajo una modalidad de negocio social, en donde el valor económico de su propuesta, en especial en los programas de intercambio, se ve tangibilizada en la inversión que ejercen los jóvenes para acceder al programa. Ello se relaciona con la afirmación de SEKN en donde argumenta que insertar una dimensión económica dentro de la proposición de valor de una OSC tiende a generar una serie de dinámicas virtuosas; dado que se insertan conceptos tales como la competitividad y la percepción del mercado frente a la oferta y al control del desempeño tanto a nivel organizacional como a la calidad del producto o servicio social. (SEKN, 2006).

1.3.1. *¿Cómo se crea Valor? – Concepto de la Teoría de Cambio*

Una Teoría de Cambio permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir del cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En parte, lo hace a partir de la explicitación y análisis crítico de los supuestos (AECF, 2004), en donde estos mismos supuestos rigen el modo de pensar, aprender y generar conocimiento. En definitiva, los supuestos que se utilizan para comprender la realidad; y por ende, actuar en ella. Visto desde una óptica de Teoría de Cambio, este énfasis en la explicitación de los supuestos es fundamental en todo proceso de aprendizaje y cambio social; tanto por una cuestión epistemológica (¿Cómo entendemos y aprendemos sobre la realidad? ¿Cómo aprenden los distintos actores involucrados en procesos

multiactor?), como por una cuestión política (¿Cuáles son los argumentos reales utilizados por los distintos actores a la hora de proponer una realidad en contraposición a otra?)

Por otro lado, desarrollar una Teoría de Cambio proporciona el instrumento necesario para monitorear nuestra acción y poder así también rendir cuentas de los actos. La utilización sistemática de una Teoría de Cambio como instrumento de monitoreo de proceso ayuda a lo siguiente según la AECF (2004):

- Desaprender y aprender a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de los supuestos a partir de los cuales se configura inicialmente la Teoría de Cambio.
- Releer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto emergente y complejo obliga a determinar nuevas condiciones
- Redefinir o definir nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente y de mejor manera lo mencionado en los puntos anteriores.

Por otro lado, según Ortiz (2007); la Teoría de Cambio se define como lo siguiente:

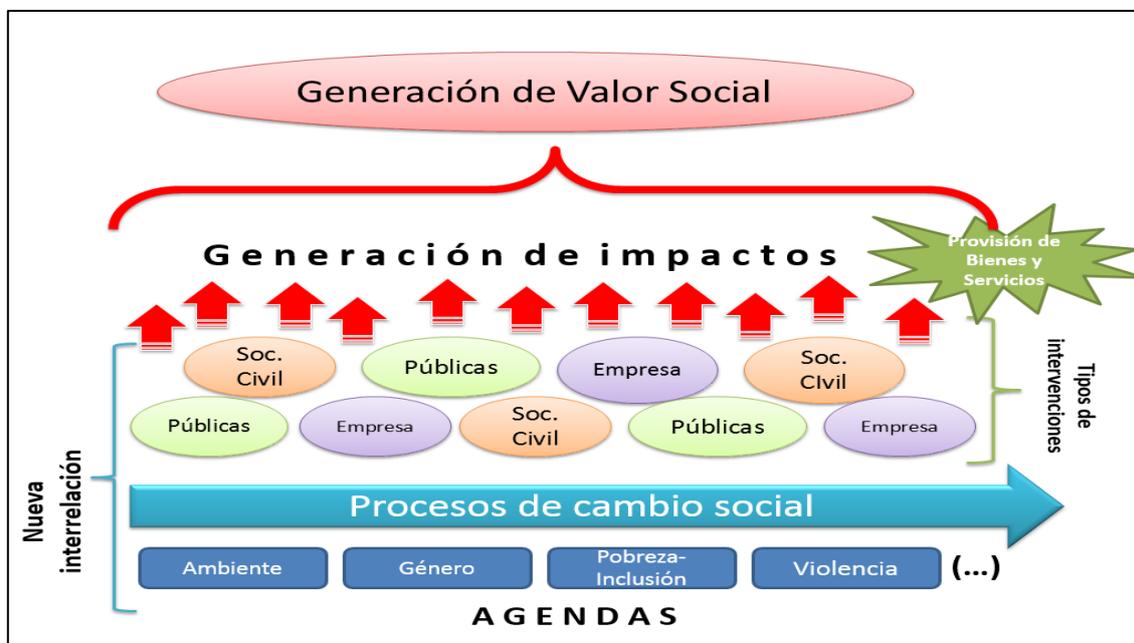
Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Tales precondiciones (resultados a diferente nivel) constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados. (Ortiz, 2007, p.3).

En síntesis, una Teoría de Cambio es un ejercicio de visualización creativa y consciente que permite concentrar nuestra energía en determinadas realidades futuras no sólo posibles, sino también probables y deseables. Además, brinda un enfoque de pensamiento – acción que ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que se desea provocar. Por último, es un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor, he ahí el carácter sistémico de esta propuesta.

Sin embargo y con todo este marco, ¿cómo es que se puede aprovechar el concepto de la Teoría de Cambio para generar valor social? A continuación, veremos el siguiente esquema

que esboza la conexión entre la teoría de cambio, el proceso de cambio social, las intervenciones sociales y la consecución de valor social para los stakeholders.

Figura 9: Proceso de Generación de Valor Social y su interrelación con los procesos de Cambio Social.



Adaptado de: AECF (2004).

De acuerdo la figura 9, para lograr la generación de valor social, primero, se parte de las agendas existentes en el ámbito social, tales como temas medioambientales, de género, etc. En el caso de AIESEC, el tema en la agenda sería el liderazgo y la internacionalización. Luego, se estudia que de acuerdo a cada una de estas agendas, se tiene distintos niveles y procesos de cambio social, que denotan y ponen en evidencia las distintas necesidades sociales existentes. Como respuesta de ello, las diversas organizaciones, sean privadas, públicas o de la sociedad civil, se organizan y proponen diferentes tipos de intervención. En el caso de AIESEC, proponen una intervención de tipo negocio social para hacer frente a esta problemática en agenda antes expuesta. Una vez que las organizaciones ejecutan sus intervenciones, se va percibiendo la generación de distintos tipos de impacto. Y éstos impactos son los que crean el valor social. De esta forma, se dice que se crea valor cuando se da respuesta a una necesidad insatisfecha; y se crea valor social cuando las respuestas a este tipo de necesidades son colectivas y genera un bienestar social.

Sin embargo y de acuerdo a ello, primero se tiene que entender que existen diversas dimensiones a través de las cuales se puede delimitar los tipos de cambio sociales existentes. De acuerdo a ello, a continuación, plantaremos las dimensiones de cambio social para luego

proceder a ver según estas dimensiones cuáles son los momentos de cambio para poder identificar las necesidades y el valor social que se busca generar.

Según Retolaza (2010), todo proceso de cambio requiere un enfoque integral que permita lograr un estado armónico en las condiciones que suponemos sustentan dicho cambio. Por lo tanto, se requiere analizarlo desde diversas dimensiones con el propósito de generar dinámicas integrales de pensamiento-acción. Observando el diagrama de Dimensiones de Cambio se puede generar un análisis más integral del abordaje estratégico que se requiere para lograr efectos exitosos derivados de la implementación de las iniciativas que propone nuestra Teoría de Cambio.

Para ello, se sugiere integrar distintos tipos de iniciativas que ayuden a encarar la acción de manera más integral y articulada. Esto permite, por un lado, plantear una acción institucional más integral; y a la vez desarrollar una dinámica relacional más colaborativa y articuladora con otras iniciativas en marcha lideradas por otros actores.

Figura 10: Dimensiones de Cambio

	INTERNO	EXTERNO
INDIVIDUAL	<p>TRANSFORMACIÓN PERSONAL Identidad(es) individuales Modelos mentales Emociones y sentimientos</p> <p>YO Subjetivo</p>	<p>TRANSFORMANDO RELACIONES Conducta Comportamiento Relación con el entorno</p> <p>ELLO Objetivo</p>
COLECTIVO	<p>TRANSFORMANDO PATRONES COLECTIVOS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN Identidad Colectiva Comportamiento y pensamiento colectivo Entendimiento común</p> <p>NOSOTROS Intersubjetivo</p>	<p>TRANSFORMANDO ESTRUCTURAS E INSTITUCIONES Instituciones estructurales de la sociedad (leyes, CPE, Estado, etc.) Políticas Públicas Modelos económicos</p> <p>ELLO Interobjetivo</p>

Fuente: Retolaza (2010).

De acuerdo a ello, y siguiendo con el marco teórico, Retolaza (2010) hace una doble diferenciación en la dinámica de las dimensiones de cambio. Por un lado, lo divide en cuanto al sujeto en relación con su entorno. A partir de ahí, saca dos grandes vertientes. La vertiente colectiva e individual. Por otro lado, Retolaza señala como segunda categoría y matriz de análisis a los efectos que producen estos cambios sobre el sujeto. De acuerdo a ello, se identifica el ámbito interno y el ámbito externo.

A partir de lo antes expuesto, se va a hacer un símil con respecto a lo observado en AIESEC, en especial en el programa Ciudadano Global. Así, estas concepciones teóricas sobre el cambio social del que nos habla Retrolaza, vamos a vincularlo con las tres características del Modelo de Desarrollo de Liderazgo de AIESEC. A partir de allí, estableceremos un análisis más profundo de cada una de las dimensiones del cambio como un marco conceptual para que podamos validar nuestras estrategias.

En primer lugar, se puede decir que el programa Ciudadano Global envuelve a la dimensión individual tanto en su fase interna como externa; como también entiende la dimensión colectiva desde el aspecto interno. Según esto, en primer lugar podemos establecer el símil de la herramienta propuesta por AIESEC y expuesta en el capítulo anterior: El Viaje Interno y Externo - Inner y Outer Journey (ver figura 4). Así, el Viaje Interno (inner journey) propone, en palabras de Retrolaza una exploración individual, a través de cambios en los modelos mentales. De esta manera, según el Inner Journey, la forma en cómo se atraviesa este viaje mental y cómo lo realiza AIESEC y en especial, el programa Ciudadano Global, parte por proponer metas personales en la experiencia del proyecto internacional el cual estarán gestionando, y en un proceso de autoreflexión constante sobre la experiencia de cada uno de los participantes que toman el programa. Además y gracias a ello, los participantes podrán entender sus valores personales y poder tomar acción frente a un proceso de reinventarse a sí mismos. Éste es el camino de cómo AIESEC entiende el Liderazgo personal y el intra-liderazgo del cual se habla. De esta manera, y en correlación con Retrolaza, es capaz de transformar sus relaciones, sus patrones de conducta y la relación con su entorno, como parte del eje del proceso de cambio que AIESEC desea brindar.

En segundo lugar, y según el Viaje Externo (outer journey), el viaje que realizan los voluntarios también sirve para – en palabras de Retrolaza- generar una transformación de patrones colectivos de pensamiento y acción. Así, el voluntario es capaz de interactuar en el nuevo entorno en el cual se encuentra, percibir esa realidad, muy probablemente ajena a la suya, organizarse y finalmente tomar acción frente a ello. Entonces, durante el viaje, el voluntario constantemente va tomando sucesos del entorno, los va haciendo suyos y a partir de ello va desarrollando los soft skills, o habilidades blandas explicitadas en el Modelo de Desarrollo de Liderazgo, que es la segunda herramienta de AIESEC.

Sin embargo, aquí también se pueden evidenciar grandes faltas. La primera de ellas es que no existen medios y /o alternativas de comunicación en la etapa de realización de estas experiencias con los voluntarios que toman el programa. De esta forma, se da por hecho que todos los participantes de Ciudadano Global, pasan por estas fases y desarrollan su liderazgo, y por ende, se percibe el desarrollo de un valor social para ellos. ¿Hasta qué punto es esto cierto y hasta qué punto se necesitará de una intervención sistémica que promueva la optimización de la

propuesta de valor? Son interrogantes que fueron medianamente absueltas por el Director de Marketing, Gordon Ching (comunicación personal, 10 de octubre, 2014) a nivel internacional de la organización.²

“Sí, en los últimos años, estamos tratando de cambiar esta realidad. Si bien, la nueva concepción del modelo de desarrollo de liderazgo y el inner y outer journey son conceptos nuevos en la organización, aún el cambio que debemos hacer en cada eje de la gestión es imperativo, pero a su vez, es parte de un proceso del cual, nosotros debemos de priorizar cuál ejercemos primero y cuál después. Estamos realizando una estrategia de CEM (Customer Experience Management) en la etapa en la cual nuestros voluntarios se encuentran en el exterior. Sin embargo, esto se realiza como una alternativa de micro-management y aún no existe un proceso estandarizado para promover líneas de comunicación. Usualmente, lo que se hace es preguntar cómo les está yendo en su experiencia y si tienen algún tipo de queja para poder solucionarla. Definitivamente, lo que propones es algo que también lo tenemos pensado en la agenda.”

En conclusión, se puede hasta el momento validar dos grandes vacíos que tiene la organización y que con la base teórica se ha puesto en suficiente evidencia para poder establecer un análisis y una alternativa de medición en los capítulos posteriores como posible solución a la problemática.

P1. AIESEC como organización a nivel internacional se encuentra en un proceso de reingeniería. Según ello, se ha establecido dos grandes herramientas para dar un acercamiento a la concepción de la clase de valor social que generan: el liderazgo. Gracias a ello, existe el inner y outer Journey. Sin embargo, éstas herramientas brindan un marco de referencia, quedan insuficientes para poder medir de forma acertada y objetiva la consecución del liderazgo en su programa Ciudadano Global.

P2. No existen por ende, herramientas de monitoreo, gestión y comunicación que explique cómo es que se desarrolla valor durante la etapa de realización de cada experiencia y cómo ésta se conecta con el Modelo de Desarrollo de Liderazgo expuesto.

² Se puede observar el consentimiento informado en el Anexo Q, en el formato digital del documento.

2. Liderazgo y Liderazgo Juvenil

En el presente acápite se hablará sobre la definición de liderazgo, como eje de valor social en el presente caso de estudio. Luego, describiremos dos de las principales teorías que tomaremos en cuenta para la investigación. Finalmente, describiremos el modelo de liderazgo juvenil y cómo es que éste inserta las antes mencionadas teorías.

2.1. Definición de Liderazgo

En general, el liderazgo se define como un proceso social que implica influir y motivar a las acciones de los demás (Dickmann & Stanford, 2002). El liderazgo es un proceso de interacción entre las personas con los líderes siendo éstos los agentes de cambio que llevan a cabo los procesos y aplican sus conocimientos y habilidades (Northouse, 2007). Los líderes se denominan a menudo aquellos individuos que tienen la capacidad de pensar por sí mismos, a comunicar sus pensamientos y sentimientos y ayuda a otros a entender y actuar sobre sus propios pensamientos, sentimientos y creencias (Halloran & Benton, 1987; Fertman & Van Linden, 1998; Wallace, Foster, y DaCosta, 2007). Sin embargo, dado que el liderazgo es un fenómeno social complejo, los esfuerzos para entender el liderazgo y cómo se desarrolla han dado lugar a una amplia variedad de conceptualizaciones y marcos teóricos (McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006; Northouse, 2007; Wallace et al., 2007). Las teorías revisado continuación no agotan la lista de perspectivas teóricas sobre liderazgo, pero se cree que algunos de los / las teorías más estrechamente vinculados pertinentes a este estudio.

2.1.1. Evolución de las teorías de Liderazgo

A lo largo de los años, distintos académicos han intentado estudiar el liderazgo, sus orígenes y características. De acuerdo a ello, en la siguiente sección se explorarán las principales teorías de liderazgo en su evolución hasta la concepción del liderazgo en el siglo XXI. Cabe destacar que todas estas teorías son enfoques que con el paso del tiempo han ido modificándose y optimizándose para poder entender mejor este movimiento. Al final de esta sección, definiremos cuáles serán las teorías con las que se basará la presente investigación.

a. Teoría de los rasgos

Esta primera teoría nace en los años 20 en donde se argumenta que el liderazgo se explica por las cualidades internas con las que una persona nace (Bernard 1926 citado en Horner 1997). Además, se explica que la idea era que si los rasgos que diferencian a los líderes de los

seguidores pudieron ser identificados, los líderes de éxito podrían ser evaluados y puestos en posiciones de liderazgo rápidamente. De este modo, en la presente teoría factores tales como el de la personalidad, factores físicos y las características mentales fueron examinados. (Horner, 1997). Esta investigación se basa en la idea de que los líderes nacen, no se hacen, y la clave del éxito fue simplemente en la identificación de aquellas personas que nacieron para ser grandes líderes. Aunque se hizo mucha investigación para identificar los rasgos, afirma Horner, un defecto con esta línea de pensamiento fue en ignorar los factores situacionales y ambientales que juegan un papel en el nivel de un líder de efectividad. (Horner, 1997).

b. Teoría conductual o del comportamiento

La teoría del comportamiento surge en el siglo pasado. Ésta se basa en lo que hacen los líderes y en cómo lo hacen; en donde se postula que las conductas son las que distinguen a los líderes de los que no lo son. (Arbaiza, 2010). Asimismo, fue en esta época en donde estos estudios comenzaron a mirar a los líderes en el contexto de la organización. Aquí, se identificaban los comportamientos que los líderes tenían y que incrementaban la efectividad de la compañía a la que laboraban (Horner, 1997). Una de los enfoques más conocidos de la teoría conductual o del comportamiento es la elaborada por la Universidad de Ohio. Los estudios trataron de identificar las dimensiones independientes del comportamiento de un líder. De esta manera, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos dimensiones principales en la conducta de un líder. En primer lugar, el componente de consideración. Aquí, se argumenta que un líder bien considerado se caracteriza por mantener relaciones de confianza con los miembros de su equipo, es aquel que se preocupa por el bienestar y la satisfacción de sus seguidores y en donde además trata a su empleados como iguales, los ayuda y escucha cuando ellos lo necesitan (Arbaiza, 2010). Por otro lado, el segundo componente es el de la “estructura de inicio” (Arbaiza, 2010). Ella explica el grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y las funciones de los demás en el intento de conseguir las metas; y en donde además los líderes se esfuerzan por cumplir las tareas asignadas, estableciendo normas de desempeño, dando instrucciones y confiando en que se cumplan (Arbaiza, 2010).

c. Teoría del Desarrollo de Habilidades

La teoría de desarrollo de habilidades es similar a la teoría de Rasgo en que se centra principalmente en la líder, pero difiere de la teoría de los rasgos en que se considera que el liderazgo no como características innatas pero sí como las habilidades que se pueden aprender y

desarrollarse (Northouse, 2007). Además, la teoría habilidades es similar a los modelos de comportamiento, ya que ambos reconocen que el liderazgo se puede aprender; sin embargo, es distinta puesto que se centra en las características subyacentes o latentes relacionadas con el comportamiento en contraste con el propio comportamiento en particular. Se incluyen como habilidades latentes que han sido con frecuencia vinculadas con el liderazgo son la autoconciencia, auto-eficacia, y las competencias intra e interpersonales, incluyendo la inteligencia emocional (Bass, 1990; Conner y Strobel, 2007). Más modelos de habilidades contemporáneas de liderazgo también tienen en cuenta la los atributos de las personas, como la inteligencia, tanto cognitivas y sociales, y los factores ambientales que afectan al desarrollo y la expresión de las habilidades de liderazgo antes mencionadas (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

d. Liderazgo Transaccional

La teoría del liderazgo transaccional parte del nuevo enfoque emergente que se ha tenido en el presente siglo sobre las nuevas concepciones que lo atañen. Esta teoría sostiene que los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas estableciendo sus roles y tareas. Además, esta teoría se concentra en los efectos del comportamiento del líder sobre el comportamiento de los seguidores, motivaciones y desempeño (Arbaiza, 2010). Asimismo, se argumenta que el liderazgo transaccional está presentado por el intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor (Arbaiza, 2010).

e. Liderazgo Transformacional

Esta teoría da un enfoque más contemporáneo a la comprensión y la conceptualización de liderazgo, se refiere a ella como un proceso que transforma y cambia individuos. Desafía a los líderes a ser creativos en su pensamiento (Avolio, 1999). De acuerdo a ello, el accionar de los líderes transformacionales son más internos y basados en la auto-motivación (Avolio & Bass, 1995; Howell & Avolio, 1993). Más específicamente, de acuerdo con este marco, el liderazgo implica acoplamiento y conexión con otros para elevar el nivel de motivación, la moral, empoderamiento, y el idealismo en tanto el líder y los seguidores (Northouse, 2007), son fundamentales para un liderazgo exitoso (Dickmann y Stanford-Blair, 2009). El liderazgo transformacional implica creer en uno mismo y trazarse metas (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

En ese sentido, procederemos a seleccionar las dos teorías más cercanas hacia nuestro caso de estudio en la presente tesis: La teoría de liderazgo transformacional y la teoría de liderazgo de desarrollo de habilidades.

Según nuestro caso de estudio, se tomarán estas dos teorías para poder definir el modelo de liderazgo en AIESEC, en especial, en el programa de Ciudadano Global. Gracias a la teoría de las habilidades es que la propuesta de AIESEC se hace una proposición verdadera, al afirmar que el liderazgo puede ser desarrollado. Además y según la segunda teoría expuesta anteriormente, es que AIESEC concreta su propuesta de valor, pues el liderazgo que busca desarrollar pretende cambiar a las personas, y éstas a su vez cambiar al entorno y influir en él.

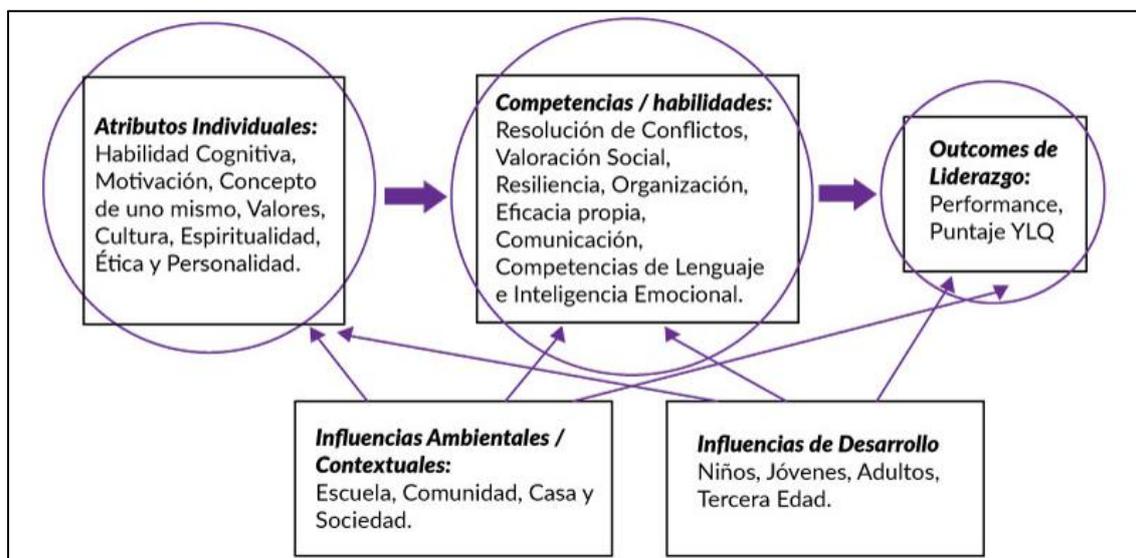
De acuerdo a todo lo antes expuesto, se puede definir a continuación la tercera gran problemática por el cual está atravesando la organización en la consecución de su valor social, el liderazgo.

P3. El Modelo de Desarrollo de Liderazgo propuesto por AIESEC a nivel internacional, brinda un acercamiento primigenio a la clase de liderazgo que buscan desarrollar. Sin embargo, tampoco existe aún una herramienta o comportamientos concretos que evidencien la ausencia o presencia de cada una de las cuatro grandes características del Modelo de Desarrollo de Liderazgo en AIESEC: Autoconocimiento de sí mismo, Empoderando a Otros, Orientación a Soluciones y Ciudadanos del Mundo.

2.2. Modelo Conceptual de Liderazgo Juvenil

Northhouse y luego Mumford proponen modelos conceptuales de liderazgo en donde se pueden yuxtaponer los componentes teóricos analizados en el apartado anterior. De acuerdo a ello, el modelo es uno integrador, en tanto no sólo se examina la relación entre el conocimiento de los líderes, las habilidades y el rendimiento, sino que también incorpora el interacción de personal atributos, desarrollo y medio ambiente, (Northhouse 2007 citado por Hindes 2011) en donde se pueden percibir las iniciativas de la teoría transformacional y carismática del liderazgo.

Figura 11: Modelo Conceptual de Liderazgo Juvenil



Fuente: Hindes (2011).

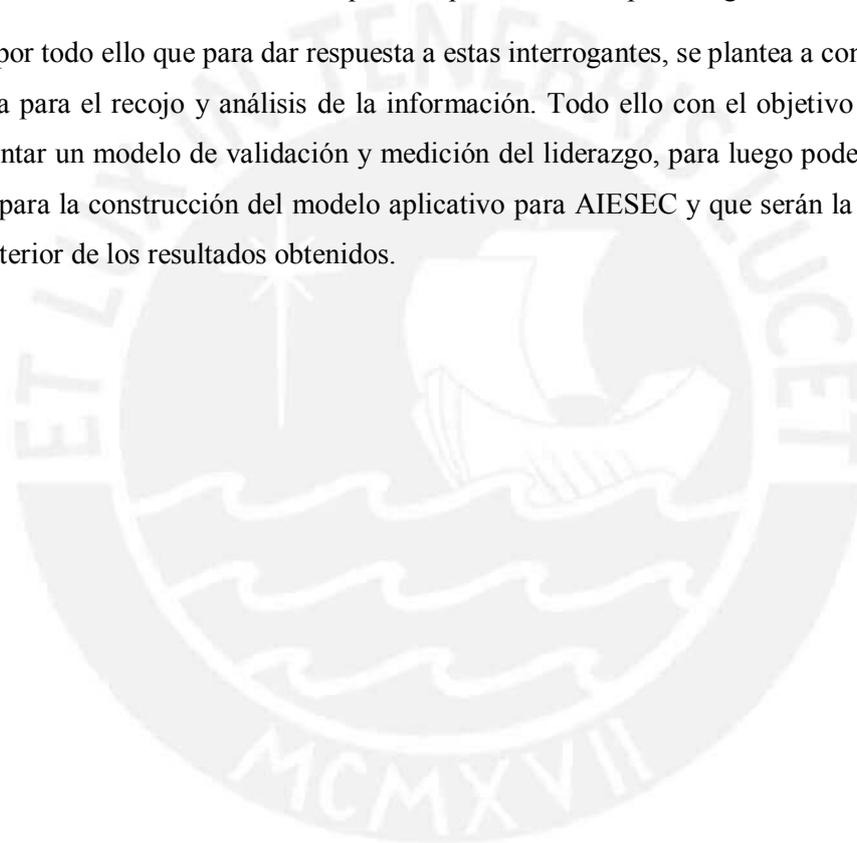
Traducción hecha por la autora.

Este modelo sostiene que los resultados de liderazgo son el resultado de un individuo de competencias / habilidades, incluyendo la auto-eficacia y la inteligencia emocional. También ilustra cómo atributos personales, como la autoconcepción de uno mismo, pueden influir en las habilidades, así como indirectamente, el impacto del desempeño que se tiene como líder. (Hindes, 2011). A su vez, Northouse resalta en el modelo que los conocimientos y habilidades de un líder contribuyen al proceso de liderazgo, mientras que otros atributos proporcionan líderes con características que las hacen únicas y pueden o no afectar su rendimiento. Por último, el modelo demuestra cómo los factores ambientales y de desarrollo pueden jugar un papel en el establecimiento y mejora de las habilidades de liderazgo y el desempeño de uno como líder. Todas las situaciones / contextos son diferentes y pueden influir en la forma líderes responden y realizan (Northouse, 2007 citado por Hindes 2011).

Las competencias y atributos personales, como la autoestima, la autoeficacia y la inteligencia emocional, son factores claves que se asociaron con el liderazgo en una pequeña escala anterior a este estudio de liderazgo (Hindes, Thorne, Schwan, y McKeough 2008 citado por Hindes 2011), En algunos casos, un efecto recíproco ocurre, en donde no solamente estas características devienen en el desarrollo del liderazgo del individuo, sino que además también ejerce influencia sobre las necesidades, los valores y las aspiraciones de los jóvenes, así como su confianza en sí mismos acerca de sus habilidades (Northouse 2007 citado en Hindes 2011). Por otra parte, se estipula que las personas altamente eficaces intentan roles de liderazgo en una forma significativa con mayor frecuencia que los individuos con baja autoeficacia (Chemers, Watson & Mayo 2000 citado en Hindes 2011).

Por último, estos estudios también han demostrado que la capacidad de gestionar y regular las propias emociones es significativamente relacionado con competencias de liderazgo (Chan, 2007; Lopes, Salovey, Cote, y Cerveras, 2005 citado por Hinds 2011). Dadas todas estas fuertes relaciones de estas competencias para el liderazgo, se tuvieron en cuenta para que Hinds estableciera un cuestionario de Liderazgo Juvenil (en sus siglas en inglés –YLQ-). En el caso de AIESEC Perú, se observa en el siguiente acápite la metodología que vamos a usar, y cómo es que también nos basaremos en el marco conceptual del modelo de YLQ para validar nuestro modelo. A partir de ahí, catalogaremos estas variables que se propone en el modelo con las nuevas etiquetas que propone el modelo de AIESEC según los cuatro componentes de desarrollo de liderazgo y por último, yuxtapondremos esta proposición, con el modelo de desarrollo de habilidades de Kabtowitz que se explicará en el capítulo siguiente.

Es por todo ello que para dar respuesta a estas interrogantes, se plantea a continuación la metodología para el recojo y análisis de la información. Todo ello con el objetivo de primero, poder presentar un modelo de validación y medición del liderazgo, para luego poder mostrar su adaptación para la construcción del modelo aplicativo para AIESEC y que serán la base para el análisis posterior de los resultados obtenidos.



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. (Betancourt, 2000, pag. 57). Como eje de esta gestión, la presente investigación tiene como objetivo conocer las variables que explican el liderazgo en primer lugar, que es el factor fundamental mediante el cual AIESEC explica su valor social; para luego proponer elementos y sistemas de medición del valor social de forma holística en el programa Ciudadano Global.

De acuerdo a ello, para poder elegir una metodología apropiada con el objetivo de poner dar respuesta a las interrogantes esbozadas es pertinente tomar en cuenta el tipo de investigación que se va a realizar. Así, según Parra (2002) existen dos grandes vertientes para el análisis de datos: el modelo exploratorio o el modelo confirmatorio. En el primero, se argumenta que existirá un modelo mediante el cual se procederá a realizar la correlación y adaptación a los datos pertinentes al caso particular de estudio. En el segundo, el análisis se basa en probar que existen factores previamente definidos y establecidos como hipótesis. Así, la data sería adaptada a un modelo previamente establecido y validado. Según ello, la presente investigación tendrá un carácter confirmatorio, pues se buscará la adaptación y ajuste de la data obtenida a un modelo previamente ya establecido, el cual esbozaremos en las siguientes líneas.

Luego de ello, se procede a la presentación de las variables y factores contenidos en el modelo, para además, presentar el cuestionario aplicado, la población objetivo, el tamaño de la muestra y el método de recolección. Asimismo, se presentan los tipos de técnicas escogidas que se emplean para el análisis de los resultados.

1. El modelo escogido

Hasta el momento, se tiene una aproximación hacia lo que es el liderazgo y sobre qué opera. De acuerdo a ello, y en base a ambas teorías expuestas en el marco teórico, se guiará el estudio en la proposición de un modelo estadístico que brinda valoraciones a los comportamientos o habilidades que explican el liderazgo. Este modelo se ha tomado en base a una tesis doctoral propuesta por Tracy Kabtowitz desarrollada en 2005. En ella, Kabtowitz (2005) desarrolla y construye un modelo de validación de la medición del performance de habilidades blandas. De esta manera, el estudio propuesto por Kantrowitz involucró el testeó y

validación por una mesa de expertos de una lista maestra de habilidades blandas. Luego de ello, Kabtrowitz procedió a segmentar cada una de las habilidades blandas propuestas y a colocarlas en dimensiones. Cabe resaltar que Kabtrowitz valida su modelo gracias al enfoque de 48 expertos en el desarrollo de habilidades blandas (Kabtrowitz 2005).

De esta manera, este fue el resultado de la lista de habilidades blandas validada por Kabtrowitz. Ella se describe a continuación:



Tabla 1: Lista de Habilidades Blandas

Habilidades Blandas		
Acepta Feedback	Delega	Se presenta a sí mismo con autoridad propia
Actúa agresiva / asertivamente	Entrega presentaciones	Promueve soluciones
Actúa con calma durante la crisis	Demuestra empatía	Reconoce los esfuerzos individuales
Actúa cortés y respetuosamente	Desarrolla un plan estratégico	Reconoce sus limitaciones
Actúa de forma creativa / prueba nuevas ideas	Desarrolla a otros	Concilia opiniones
Actúa decisivamente	Distingue errores grandes y pequeños	Resuelve conflictos
Actúa pacientemente	Evalúa su performance	Busca información
Actúa de forma directa y honesta	Ejercita el juicio	Mira "la figura en grande" al mismo tiempo que los detalles
Actúa con integridad	Sigue sus propios compromisos	Plantea metas
Se adapta al ambiente y las personas	Le da seguimiento a otros	Muestra una visión
Ajusta los mensajes según las audiencias	Gana poder a ejercitar la influencia sobre otros	Muestra accesibilidad
Admite los errores	Reúne a personas diferentes a trabajar juntas	Muestra espíritu de emprendimiento
Analiza las necesidades	Escucha otros puntos de vista	Muestra confianza
Responde las preguntas	Identifica talento	Muestra entusiasmo
Articula expectativas	Influencia a otros	Muestra interés
Pregunta	Inspira confianza a través de la honestidad	Muestra sensibilidad
Atiende a detalles	Escucha las preocupaciones de otros	Toma la iniciativa
Construye una network	Manejo de Impresiones	Toma riesgos
Construye y mantiene relaciones	Motiva a otros	Tolera el estrés
Coaches / entrena	Negocia	Usa ejemplos para dar feedback
Se compromete	Observa la situación y el comportamiento de otros	Usa modelos de decisión democráticas
Considera las consecuencias cuando toma decisiones	Organiza el trabajo	Usa el humor para llegar al punto
Controla sus emociones	Persiste, trabaja duro	Trabaja como un miembro de equipo
Coopera con otros	Persuade	
Define objetivos	Planifica y organiza sus tiempos en actividades	

Adaptado de: Kabtrowitz (2005).

Todas las acciones que se enmarcan en las habilidades blandas antes descritas en la tabla 1, se van a usar para delimitar qué tipo de prácticas se deben dar de acuerdo a cada característica del Modelo de Desarrollo de Liderazgo esbozada por AIESEC. A partir de ahí, se podrá tener una delimitación más completa para elaborar el análisis. No obstante, en la segunda parte del análisis de Kabtrowitz, propone dimensiones o variables ya segmentadas con los subcomponentes que en este caso, vienen a ser patrones de conducta evidenciables que explican cada dimensión. Todo ello, se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 2: Lista de Factores clasificados de habilidades blandas a través de Resultados del Cluster Cualitativo “Análisis de Respuestas de Entrevistas Abierto-Cerradas”.

Factores
Habilidades de Comunicación
Habilidades de Liderazgo
Habilidades de Autogestión
Habilidades para la toma de decisiones / resolución de problemas o conflictos
Habilidades de Management
Habilidades de Organización
Habilidades Interpersonales
Habilidades políticas
Habilidades de Análisis y Creatividad
Habilidades de Venta

Adaptado de: Kabtrowitz (2005).

Traducción hecha por la autora.

Antes de proseguir, cabe destacar que la tabla 2 se encontrará completa en el anexo A dentro del presente documento. A través de esta tabla, se puede concluir que existen 10 grandes variables que explican las distintas dimensiones de habilidades blandas. De acuerdo a ello, sólo procede analizar aquellas variables aplicables para el caso de AIESEC y el desarrollo del Modelo de Liderazgo.

Las habilidades de Liderazgo / Personas y Gestión de Relaciones según Kabtrowitz (2005) intenta explicar aquellas habilidades para negociar con otros, participar como miembro de un equipo, para servir clientes de una manera que satisfaga sus expectativas, y para resolver los conflictos. Además se basa en las dimensiones de comportamiento definidas, como las habilidades de comunicación interpersonal, liderazgo, planificación y resolución de problemas.

Las habilidades de comunicación están asociadas con la escucha, la presentación, la verbalización, y la comunicación no verbal (Riggio, 1986). Las habilidades en el envío y recepción de información están representados en las habilidades sociales de expresividad y sensibilidad. (Kabtrowitz 2005).

Las habilidades cognoscitivas están relacionadas al pensamiento creativo, la toma de decisiones y a la resolución de problemas en el espacio de trabajo y en el contexto individual así como de encuentros de equipo. Además, este tipo de habilidades toma en cuenta el grado de sensibilidad para tomar decisiones y resolver problemas.

2. El modelo de AIESEC: Análisis comparativo

En este punto de la presente investigación, se traerá a colación el modelo esbozado en el marco teórico de AIESEC: el modelo de Desarrollo de Liderazgo.

De acuerdo a este punto, AIESEC propone cuatro grandes variables que explican la manera en la cual la organización desarrolla liderazgo. Cabe destacar que se ha hecho la modificación por cuatro variables recientemente, en noviembre del 2014. Además, la organización a nivel internacional aún se encuentra en una fase de diagnóstico y evaluación para probar que estas cuatro son las variables determinantes. De esta manera, se tiene la figura 12 donde se puede observar los 4 componentes que forma el Modelo de Desarrollo de Liderazgo de AIESEC.

Figura 12: El Nuevo Modelo de Desarrollo de Liderazgo en AIESEC



Fuente: AIESEC (2014h).

Traducción hecha por la autora.

Tal como se puede apreciar en la figura 12, se han esbozado 4 características que delimitan el alcance del desarrollo de liderazgo en la organización: Ciudadano del Mundo, Autoconocimiento de sí mismo, Empoderando a Otros y Orientación a Soluciones. A nivel organizacional, esta es la única información con la que se cuenta hasta el momento. Según esto, podemos observar que el análisis aún es muy escueto y bajo esta situación de base no se podrá realizar una medición objetiva y acertada, dado que los subcomponentes que explican cada una de éstas variables aún no son lo debidamente sólidas y tangibles. De acuerdo a ello, lo que se propone a continuación es la adaptación del modelo propuesto por Kabtrowitz en conjugación con las cuatro características propuestas por AIESEC. Así, se creará un modelo optimizado que servirá como base para todo el análisis posterior, el recojo y la sistematización de la información con dicha base teórica.

3. Proposición del modelo, variables y subcategorías

A continuación, se propone el modelo adaptado propuesto por Kabtrowitz a la realidad organizacional de AIESEC amparando las 4 características. Cabe destacar que para el esbozo del

presente modelo se han contemplado las premisas base de las cuatro características de AIESEC y se ha establecido una asociación y una correlación frente a las dimensiones, y acciones observables propuesta por Kabtrowitz. En la tabla 3, se muestra el cuadro con las variables ya adaptadas. Luego se procederá a dar una explicación de las mismas.

Tabla 3: Listado Final de Factores y Variables de Comportamiento Observable adaptado al modelo de AIESEC

Factor		Variables de Comportamientos Observables
Autoconocimiento de sí mismo	A1	Autodescubro y conozco mis valores personales
	A2	Trabajo duro y persistentemente
	A3	Actúo con integridad
	A4	Sigo mis valores personales
	A5	Mantengo y realzo mi autoestima y el de otros
	A6	Me enfoco en mis fortalezas más que en mis debilidades
	A7	Acepto el feedback
	A8	Admito errores
	A9	Controlo mis emociones
	A10	Sigo con lo que me comprometo
Orientación a Soluciones	O1	Me adapto y muestro resiliencia cuando encaro los retos
	O2	Tomo riesgos cuando es necesario teniendo en cuenta las consecuencias
	O3	Enfrento los problemas con entusiasmo y proveo soluciones
	O4	Actúo calmado en tiempos de crisis
	O5	Tomo la iniciativa y actúo decididamente a través del desarrollo de estrategias
	O6	Transmito positividad para moverme hacia adelante a través de la incertidumbre
Empoderando a Otros	E1	Me comunico efectivamente en diversos ambientes
	E2	Escucho diferentes puntos de vista
	E3	Inspiro confianza a través de la honestidad
	E4	Reconozco el esfuerzo de las personas
	E5	Delego
	E6	Promuevo un ambiente en equipo
	E7	Desarrollo y empodero a personas
	E8	Influencio y atraigo a otros para lograr mayores propósitos
	E9	Construyo y mantengo relaciones
Ciudadano del Mundo	C1	Creo en mis habilidades para hacer una diferencia en el mundo
	C2	Uso el poder de las decisiones participativas
	C3	Muestro sensibilidad hacia las culturas nacionales, internacionales y organizacionales
	C4	Disfruto del trabajo en equipo en donde se presentan diferentes perfiles
	C5	Estoy interesado en los problemas del mundo
	C6	Disfruto tomar responsabilidad para mejorar el mundo
	C7	Ajusto mis mensajes a las diversas audiencias
	C8	Me adapto al ambiente y a la gente
	C9	Construyo Network

Elaboración propia.

La tabla 3 sintetiza el modelo adaptado a la propuesta de AIESEC gracias al aporte de Kabtrowitz. A continuación, se establece el comparativo según cada factor del modelo de AIESEC y cómo es que se adaptó el modelo de Kabtrowitz y se ajustó a este nuevo modelo.

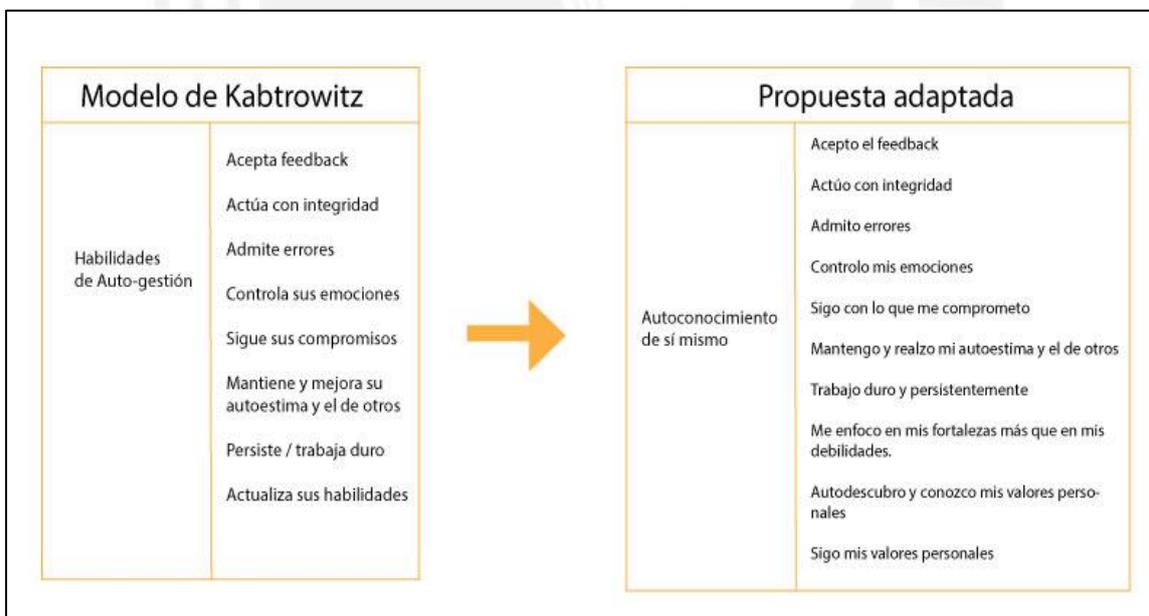
3.1. Factores

En la tabla 3 se puede observar la lista completa de factores y sus variables adaptados al modelo de AIESEC. Según ello, a continuación se procede a analizar cada uno de estos factores y cómo se adapta con la propuesta de AIESEC.

3.1.1. Autoconocimiento de sí mismo

Según la definición propuesta por AIESEC, ser autoconsciente significa desarrollar las habilidades de autoexploración para saber en lo que cada uno es bueno, conocer qué es lo importante para cada persona y qué es lo que a uno le apasiona. Además, esta característica trata de explicar la constante exploración por la cual tiene que estar el individuo para el logro de sus metas y sobretodo de la autoconsciencia desarrollada sobre sí mismo.

Figura 13: Adaptación de Variables que componen el factor Autoconocimiento de sí Mismo



Elaboración propia.

Estableciendo un análisis comparativo frente a lo propuesto por Kabtrowitz, se puede asociar esta característica a las habilidades de Auto-Gestión. De esta manera, se han adaptado 6

de las acciones observables de la variable de Auto-Gestión propuesta por Kantrowitz y se ha establecido un símil frente a las habilidades de Autoconocimiento de sí Mismo propuesta por AIESEC. Las demás acciones observables que explican la primera característica han sufrido algunas adaptaciones y variaciones para ajustarse a la concepción de liderazgo y modelo de gestión de la organización, tal como se observa en la figura 13.

3.1.2. Orientación a Soluciones

La concepción propuesta por AIESEC según esta variable trata de que las personas que atraviesen por el programa, tendrán la capacidad de ir con soluciones frente a los problemas o retos, además de mostrar una actitud flexible y tener la libertad de decisión para asumir riesgos.

Figura 14: Adaptación de Variables que componen el factor Orientación a Soluciones

Modelo de Kabtrowitz		Modelo de Adaptado	
Habilidades de análisis y creatividad	Toma riesgos	Orientación a Soluciones	Me adapto y muestro resiliencia cuando encaro los retos
Habilidades para la toma de decisiones / Resolución de problemas o conflictos	Considera las consecuencias al tomar decisiones Confronta problemas Proporciona soluciones Ejercita su juicio		Tomo riesgos cuando es necesario teniendo en cuenta las consecuencias Enfrento los problemas con entusiasmo y proveo soluciones Actúo calmado en tiempos de crisis
Habilidades de Organización	Desarrolla una estrategia o un plan		Tomo la iniciativa y actúo decididamente a través del desarrollo de estrategias
Habilidades de comunicación	Usa el humos para expresar su punto de vista		Transmito positivismo para moverme hacia adelante a través de la incertidumbre.
Habilidades de Auto-gestión	Actúa calmadamente en tiempos de crisis Convierte una situación negativa en una situación positiva o de aprendizaje Toma la iniciativa.		

Elaboración propia.

Así, se puede asociar esta característica a las habilidades para la toma de Decisiones / Resolución de problemas o conflictos propuesta por Kabtrowitz. De este modo, se han adaptado el 70% de las acciones observables de la variable Habilidades para la toma de Decisiones / Resolución de problemas o conflictos (ver figura 14). Las demás acciones observables sólo se han ajustado para delimitar el enfoque especial de desarrollo de liderazgo de AIESEC.

3.1.3. Empoderando a Otros

Ser hábil para comunicar ideas claramente, enganchar en conversaciones con otros, co-crear espacios de colaboración que empoderen a otros a tomar acción es la propuesta que AIESEC plantea para esta característica.

De acuerdo a ello, según lo propuesto por Kabtrowitz, en este caso se realizó una combinación tanto de habilidades de comunicación como de liderazgo propuesto por el modelo de la magíster. Así, se hacen presentes acciones observables pertenecientes según al modelo de Kantrowitz a habilidades de liderazgo y management en mayor medida, seguida por habilidades del rubro comunicacional y habilidades de relaciones interpersonales en menor medida.

Figura 15: Adaptación de variables al factor Empoderando a Otros

Modelo de Kabtrowitz		Modelo de Adaptado	
Habilidades de Management	<ul style="list-style-type: none"> Actualiza sus habilidades Delega Desarrolla a otros Promueve un ambiente de equipo 	Empoderando a Otros	<ul style="list-style-type: none"> Me comunico efectivamente en diversos ambientes Delego Desarrollo y empodero a personas Promuevo un ambiente en equipo
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce los esfuerzos de las personas Inspira confianza a través de la honestidad, confianza y competencia Influencia a otros 		<ul style="list-style-type: none"> Reconozco el esfuerzo de las personas Inspiro confianza a través de la honestidad Influencio y atraigo a otros para lograr mayores propósitos
Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Construye y mantiene relaciones 		<ul style="list-style-type: none"> Construyo y mantengo relaciones
Habilidades de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Escucha distintos puntos de vista 		<ul style="list-style-type: none"> Escucho diferentes puntos de vista

Elaboración propia.

La justificación de esta adaptación (figura 15), se puede recoger de la definición de lo que significa el empoderamiento. De esta manera, según Rawls (1997) define el empoderamiento según las siguientes características:

- Tener poder de decisión propio.
- Tener acceso a la información y los recursos para tomar una decisión apropiada
- Tener una gama de opciones de donde escoger
- Habilidad para ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas
- Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios
- Habilidad para aprender y para mejorar su propio poder personal o de grupo

- Habilidad para cambiar las percepciones por medios democráticos
- Mejorar la auto imagen y superar la estigmatización
- Involucrarse en un proceso autoiniciado de crecimiento y cambios continuos sin parar.

Así, para conseguir todas estas características, el individuo que es capaz de empoderar a otros, deberá recurrir a habilidades de comunicación, como también a realizar acciones observables que denoten su liderazgo, y su poder de influencia para aumentar el poder de decisión propio de su entorno involucrado y para ejercer con asertividad la toma de decisiones colectivas.

3.1.4. Ciudadano del Mundo

Es tal vez la variable más difícil de poder explicar según el modelo. Sin embargo, se ha realizado la adaptación (ver figura 16) teniendo en cuenta la concepción y el enfoque hacia la internacionalización que tiene la entidad. De acuerdo a ello, AIESEC percibe a una persona que es Ciudadana del Mundo como aquella que es capaz de observar su entorno y tener la sensibilidad suficiente sobre lo que está sucediendo en el mundo, pero que además, toma acción de forma constante para contribuir a mejorar el entorno en donde se desenvuelve.

Figura 16: Adaptación de las Variables al factor Ciudadano del Mundo

Modelo de Kabtrowitz		Modelo de Adaptado	
Habilidades políticas	Muestra sensibilidad hacia culturas organizacionales y nacionales Construye una red Entiende el entorno político	Ciudadano del Mundo	Muestro sensibilidad hacia culturas nacionales, internacionales y organizacionales. Construyo network Estoy interesado en los problemas del mundo Disfruto del trabajo en equipo en donde se presentan diferentes perfiles Uso el poder de las decisiones participativas Me adapto al ambiente y a la gente Ajusto mis mensajes a las diversas audiencias Creo en mis habilidades para hacer una diferencia en el mundo. Disfruto tomar responsabilidad para mejorar el mundo
Habilidades de Management / Hab. Interpersonales	Hace que personas diferentes trabajen juntos / Coopera con los demás		
Habilidades de toma de decisiones /Res. Problemas	Utiliza la toma de decisiones de una forma democrática		
Habilidades de Auto-gestión	Se adapta a otros ambientes y personas Muestra confianza		
Habilidades de Comunicación	Ajusta sus mensajes a la audiencia		

Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 16, se ha establecido el símil con lo propuesto por Kantowitz en donde se adaptan las variables de Habilidades Comunicacionales y Habilidades Políticas en un 50% cada una. Se recoge parte de las habilidades comunicacionales, puesto que la premisa de ser Ciudadano del Mundo se basa en el entendimiento del entorno. Para ello se requiere de una escucha activa y de una sensibilidad suficiente para poder adaptarse a diversas audiencias. Del mismo modo, para poder tomar acción de forma acertada y respetando la heterogeneidad, se recogieron las habilidades políticas, entendiéndolas como las habilidades que permiten construir, desarrollar y convivir en parte de una polis, teniendo en cuenta las diferencias, pero también, siendo capaces de actuar en un ambiente multidisciplinario y multicultural.

Tras todo lo antes descrito, se propuso una encuesta que reúne todas estas variables y sus subcategorías para poder medir el liderazgo. A continuación, se apreciará cuál fue la muestra que se empleó para este análisis. Cabe resaltar además que la encuesta elaborada se encuentra en el anexo B del presente documento. Además, se reúne la cadena base de los resultados en el anexo Q en formato digital adjunto en esta investigación.

3.2.El tamaño de la muestra usado para la recolección de información

Según lo expuesto en el primer capítulo, se ha registrado en los últimos 5 años (del 2009 al 2014) una totalidad de 1242 intercambios a través del Programa Ciudadano Global. De las cuales, aproximadamente 800 experiencias se han realizado durante el año 2013 y 2014. De esta manera, se va a definir a la población (N) total de 800 jóvenes para este análisis como aquellos jóvenes que tomaron el intercambio de Ciudadano Global durante el año 2013. Esto debido a que durante aquel año, y también según lo expuesto en el primer capítulo AIESEC entra a un cambio organizativo y estructural, en donde se redefine el propósito de los intercambios de voluntariado y se le da la conexión con la generación de liderazgo.

Entre las características demográficas de la población resaltan que los jóvenes que tomaron el programa Ciudadano Global se encuentran cruzando la etapa de pre-grado, tienen un rango de edad desde los 18 hasta los 30 años. Además, la población está compuesta por jóvenes de ambos sexos y se encuentran alrededor de 13 principales universidades alrededor del Perú, tales como en Lima Metropolitana, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad del Pacífico, Universidad de Piura y la Universidad de Lima. También en las principales universidades en las ciudades de Arequipa, Ica, Piura, Trujillo, Huancayo y Tacna.

De esta forma, a continuación, se recoge la siguiente fórmula para determinar el tamaño muestral (Córdova, 2007).

Figura 17: Fórmula de Tamaño Muestral (n)

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Fuente: Córdova (2007).

Gracias a la fórmula, se ha establecido la valoración para cada uno de los componentes de la ecuación de la siguiente manera.

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confianza. En este caso el Nivel de Confianza será del 94% (Z = 1.88).

N = Tamaño de la Población. En este caso, serán las 800 experiencias

e = Error de la estimación. En este caso, el error de estimación será de 6%

p = 0.5

q = 0.5

De esta forma, y tras operar la ecuación, se obtiene que el tamaño muestral óptimo para la presente investigación, con un nivel de confianza propuesto del 94% es de 185 encuestas.

3.3. Escogiendo la escala da calificación: Escala Likert

Todos los investigadores se esfuerzan por aumentar la fiabilidad de las escalas de calificación. Los instrumentos de medición son fundamentales para la aplicación de la investigación cuantitativa sólida en las ciencias sociales y las áreas de negocio (Viljoen, 2012). Es por ello que para la presente investigación, se ha decidido optar por la escala Likert como medida de las variables para poder evaluar el modelo.

Otro punto importante, es el número de la escala. Existen modelos que van desde los 3 puntos hasta los 10 puntos a más. Sin embargo, más de siete puntos en una escala es demasiado. Los estudios demuestran que las personas no son capaces de poner su punto de vista en una escala mayor que siete. Es por ello que se recomienda implementar una escala Likert de 7 o menos variables. ¿Cuál es el número perfecto? Los estudios no son concluyentes al respecto, más comúnmente mencionados son cinco, cuatro o tres escalas puntuales. (Cornell University: Cornell Office for Research Evaluation, 2015)

Por último, cabe destacar que en ocasiones la numeración de escala puede resultar dificultoso para las personas entrevistadas. Por ejemplo, las escalas que están marcados " 1 a 5, el número 5 es el más alto. Si se utilizan escalas numeradas, se recomiendan postes indicadores para cada numero en la escala. (Cornell University: Cornell Office for Research Evaluation, 2015).

De acuerdo a todo ello es que el uso de escalas Likert en la encuesta aplicada en el presente estudio tiene una numeración impar, con el objetivo de poder hacer que el público objetivo tome una posición al respecto de la interrogante que se plantea, y además de que cada valor escalar tendrá una viñeta el cual indique lo que significa cada uno.

3.3.1. El modo de recolección de información

Para la recolección de datos, se realizó una encuesta online que es difundida a la base de datos existente en la organización de aquellas personas que han pasado por el programa Ciudadano Global. Cabe destacar que el formato de esta encuesta se encuentra desarrollado en el Anexo B de este documento. El desafío para ello fue lograr que las personas puedan concretar el llenado de la herramienta, pues para validar el análisis, sólo se debe incidir en esta muestra, cuya población está conformada por un número selecto y reducido de personas que han vivido el programa.

Además, se proponen las opciones de respuestas de las variables de percepción de desarrollo de liderazgo de tipo escalar. De acuerdo a ello, se realizó un cuestionario con el formato de una escala de Likert proporcionada, con dos valores en cada extremo y un valor medio. A continuación, se definen las valoraciones y codificaciones según cada escala en la siguiente tabla.

Tabla 4: Listado de etiquetas y codificaciones según escala Likert

Etiqueta	Valor
Totalmente no desarrollado	1
Parcialmente no desarrollado	2
Indiferente o neutral	3
Parcialmente desarrollado	4
Totalmente aprendido y desarrollado	5

Elaboración propia.

a. Encuesta Confirmatoria

Se empleó una metodología cuantitativa mediante el empleo de una encuesta cuyas opciones de respuesta son medidas bajo la escala de Likert, en donde se propusieron preguntas capaces de recoger el grado de desarrollo de estas habilidades blandas que explican el desarrollo de liderazgo en la población objetivo del Programa Ciudadano Global. A partir de allí, se propone el estudio y análisis factorial de cada una de las variables que enmarquen a las cuatro características del Modelo de Desarrollo de Liderazgo de AIESEC. La encuesta completa se puede observar en el anexo B.

b. Levantamiento Cualitativo: Focus Group

Para complementar la data cuantitativa que se extraiga de la encuesta exploratoria, se decidió realizar un levantamiento cualitativo a través de un Focus Group para yuxtaponer ambos análisis y así poder conseguir mejores respuestas a las interrogantes o vacíos que puede dejar la data cuantitativa en la validación del modelo. De acuerdo a ello, un Focus Group es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales (Stewart, 2015). Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. (Stewart, 2015). Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea.

En el caso de AIESEC, se escogieron de forma aleatoria a 6 personas participantes del intercambio Ciudadano Global y tuvo una duración de 120 minutos. Entre las principales características de los participantes destaca que estos tienen una edad en el rango de 18 y 23 años, 4 mujeres y 2 hombres cursando una carrera universitaria en la etapa de pre-grado de ciertas universidades de Lima Metropolitana tales como la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Mayor de San Marcos y la Universidad del Pacífico. Los principales destinos de viaje de estos participantes fueron Brasil, Colombia y Argentina. Se destaca que la Guía completa del Focus Group empleado se encuentra en el Anexo C de esta investigación.

3.3.2. El modo de análisis de la información: análisis factorial

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. De esta manera, se

argumenta que grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí. (Malhotra 2006). En el presente documento se puede optimizar el modelo y hacerlo más eficiente. En este sentido, aplicando el análisis factorial se puede lograr conseguir reducir el número de variables para explicar el grado de desarrollo de liderazgo y a su vez explicar el máximo de información con este análisis.

Sin embargo, es prudente desglosar los conceptos previos en la definición de esta técnica y en su aplicación. Según ello y agregando a la definición general antes propuesta por Malhotra, el análisis factorial busca intervenir en abstracciones que representan fenómenos que sirven para comunicar, clasificar, explicar o generalizar. (Batista-Foguet, Coenders y Alonso, 2004). Además, según Hair, Bush y Ortinau (2010), el análisis factorial es “una técnica estadística multivariada que se utiliza para reducir información contenida en una gran cantidad de variables a una cantidad mucho más pequeña de subconjuntos o factores”.

Si en una investigación lo que se pretende medir es una «variable latente» o «constructo no observable», es necesario hacerlo de forma indirecta promedio de «indicadores observables» (p. ej., respuestas a preguntas de cuestionario o declaración de síntomas y percepciones). La bondad de esta medición depende de la relación entre estos indicadores observables y los constructos subyacentes. Si la relación es débil, las inferencias efectuadas serán imprecisas y probablemente incorrectas. (Batista-Foguet, Coenders y Alonso, 2004, p. 21).

Es preciso destacar que existen dos tipos de análisis factorial. En primer lugar, el análisis factorial exploratorio es aquel en donde al analizar factorialmente un conjunto de datos, el investigador podría carecer de hipótesis específicas respecto a los parámetros del modelo, y busca simplemente una estructura común subyacente en los datos (Hernández Rodríguez, 1998, p. 73). Cuando, por el contrario, el investigador posee información teórica sobre la estructura común subyacente y desea confirmarla, su uso del análisis factorial se emplea como una técnica confirmatoria (Hernández Rodríguez, 1998, p. 73). De este modo, según Arias (2008), este análisis es un procedimiento de análisis encuadrado en los modelos de ecuaciones estructurales, cuyo propósito se centra en el estudio de los modelos de medida, esto es, en analizar las relaciones entre un conjunto de indicadores o variables observadas y una o más variables latentes o factores (Arias, 2008).

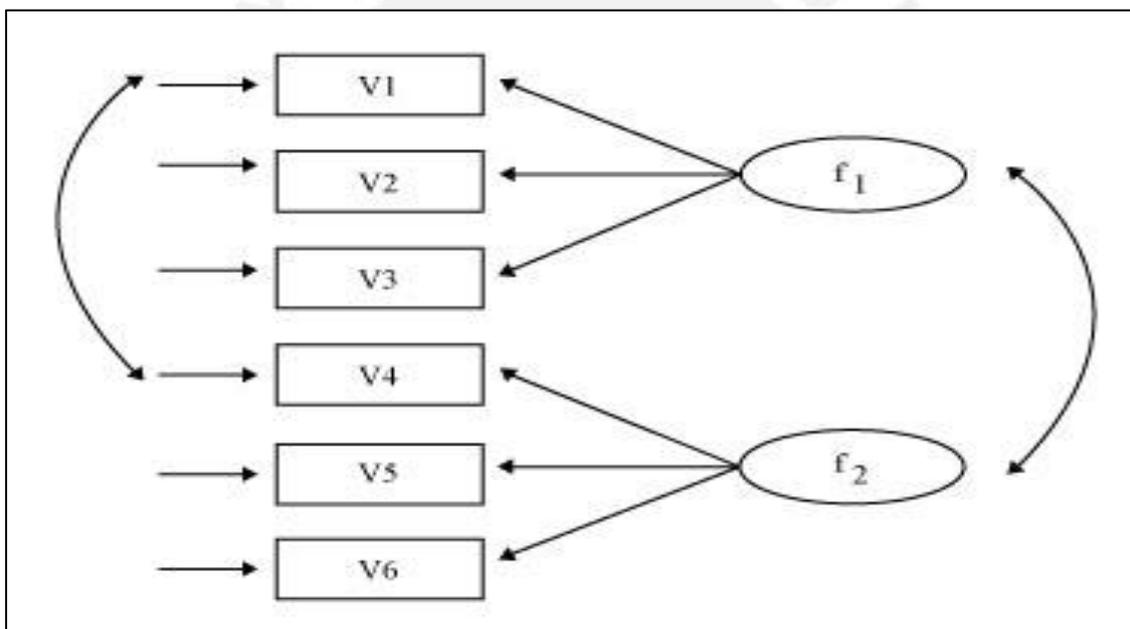
En la presente investigación, se utilizará el análisis factorial confirmatorio en base al modelo de Kabtowitz en donde establece un modelo validado de habilidades blandas. De esta manera, se utilizará este análisis como base y se propone cruzar ello con la propuesta del modelo de liderazgo de AIESEC, en especial del programa Ciudadano Global, para poder confirmar cuáles de estas habilidades conforman este modelo compuesto por cuatro grandes componentes.

Sin embargo, antes de proceder al análisis es preciso saber cuáles son los elementos básicos de un análisis factorial y cómo se realiza para poder tener un entendimiento más claro de esta técnica. Aquí también se indican los elementos que componen el análisis factorial.

a. Elementos básicos del análisis factorial

Malhotra (2006) considera que un factor es definido como “una dimensión subyacente que explica las correlaciones entre un conjunto de variables”. De esta forma, un factor está conformado por un conjunto de variables latentes; las cuales toman forma de pregunta en una encuesta. Así, en la figura 18 se aprecia la dinámica entre estos conceptos; en donde F es definido como un factor y V es definido como una o más variables.

Figura 18: Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio



Fuente: Batista-Foguet, J.M,Coenders, G., & Alonso, J. (2004)

A partir de la figura 18, también se puede ver una relación de causalidad entre el factor con las variables observables. Así, la dirección de las flechas indican que el factor causa las otras tres variables que trata de explicar. A su vez, el factor 1 (f1) con el factor 2 (f2) también tienen una relación; sin embargo a su vez tienen una diferenciación suficiente como para considerarse ambos factores diferentes. Siguiendo este caso, sucede lo mismo con las variables (v1) y (v4).

Así, de acuerdo con la estructura adaptada al modelo de Kabtrowitz, la presente investigación tiene 4 factores y cada uno de ellos contiene distintos números de variables. Como muestra la Tabla 3, el factor autoconocimiento de sí mismo tiene diez variables, el factor orientación a soluciones contiene seis variables, el factor empoderando a otros cuenta con nueve variables; y por último, el factor ciudadano del mundo tiene nueve variables. De esta forma y siguiendo la teoría antes propuesta, se espera que dentro de cada factor, sus variables estén más correlacionadas entre ellas que entre las variables que están dentro de otros factores.

La formalización de un modelo de análisis factorial se da tal y como lo presenta Malhotra (2008):

Figura 18: Fórmula de Análisis Factorial

<p>donde</p> $X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i$ <p> X_i = i-ésima variable estandarizada A_{ij} = coeficiente estandarizado de regresión múltiple de la variable i en un factor común j F_j = factor común V_i = coeficiente estandarizado de regresión de la variable i en un factor único i U_i = factor único de la variable i m = número de factores comunes </p>
--

Fuente: Malhotra (2008).

Así, tomando en cuenta el modelo antes expuesto y la matriz de variables y factores de la Tabla 3, la expresión formal resumida del modelo sería como se muestra en la figura 19. Nótese que existen 34 variables y factores únicos, pero solo se cuenta con 4 factores, que fueron los factores que se definieron con anterioridad. De esta manera, se obtiene lo siguiente según la fórmula expuesta:

$$X1 = A1F1 + V1U1$$

...

$$X35 = A34F4 + V34U34$$

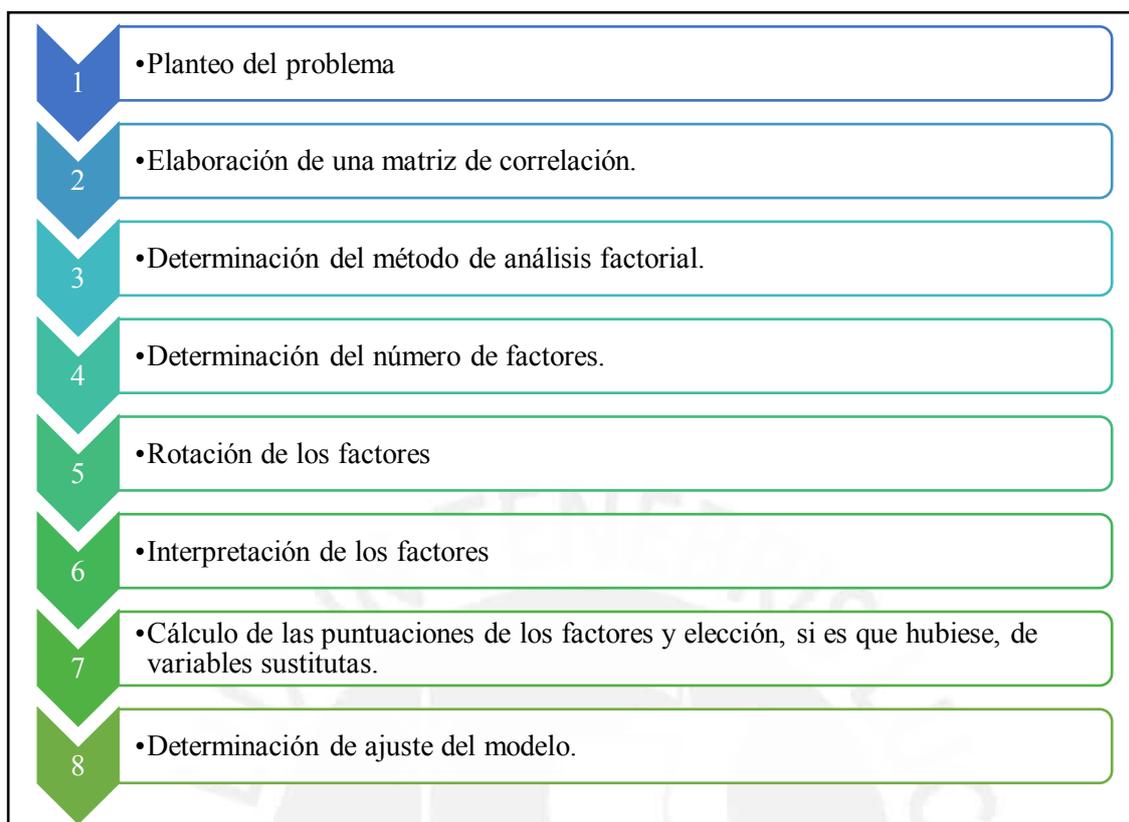
b. Estadísticos relacionados al análisis factorial

Para realizar el proceso de análisis factorial, se requiere además introducir ciertos conceptos estadísticos relacionados a este análisis que sirve para explicar el modelo y su comportamiento. Según ello, Malhotra (2008) lista una serie de estadísticos importantes que se procederá a brindar una definición básica en este apartado.

- Prueba de Esfericidad de Barlett: Se refiere a una prueba estadística que se utiliza para determinar la hipótesis de que las variables no están correlacionadas con la población. De esta forma, si una variable tiene correlación perfecta consigo misma, se denotará con la sigla y la valoración $r=1$. Pero cuando no se correlacionan con las demás variables se obtiene una valoración de $r=0$. (Malhotra, 2008)
- Medida de lo apropiado del Muestreo Kaiser – Meyer - Olkin (KMO): Es un indicador que sirve para examinar si el análisis factorial es adecuado. Los valores altos (entre 0.5 y 1.0) indican que el análisis factorial es apropiado. De lo contrario, valores inferiores a 0.5 indican que el análisis factorial no sería una técnica adecuada para el estudio. (Malhotra, 2008)
- Matriz de correlación: Es una matriz triangular inferior que muestra las correlaciones simples r , entre todos los pares posibles de variables incluidas en el análisis. Por lo regular, se omiten los elementos de la diagonal que son todos igual a 1. (Malhotra, 2008).
- Matriz factorial: Contiene las cargas de los factores, que son las correlaciones simples entre las variables y los factores; de todas las variables en todos los factores. (Malhotra, 2008).

Una vez determinados todos estos elementos que interactúan para la ejecución del análisis factorial, es necesario saber cómo se da este proceso. Para ello, en la Figura 20 se presentan los pasos básicos para realizar dicho tipo de análisis.

Figura 20: Pasos para realizar el análisis factorial



Adaptado de: Malhotra (2008).

A continuación se describe de una manera breve cada uno de los pasos sugeridos por Malhotra para la realización del análisis factorial en la presente investigación.

Planteo del Problema: El problema de esta investigación se centra en poder explicar qué factores conforman el tipo de liderazgo que AIESEC a través del programa Ciudadano Global desarrolla. Para ello, como se menciona a lo largo de esta tesis, se plantea la adaptación del modelo de Kantrowitz para poder construir un modelo que permita medir el liderazgo según la perspectiva de AIESEC. A su vez, se busca probar que los 4 factores son desarrollados y en qué medida a través de este análisis.

Construcción de la matriz de correlación: Como se esbozó en la definición previa por Malhotra (2008), muestra el grado de relación entre dos variables. Aquí, se agrega a la premisa en donde se sabe que un análisis factorial tiene sentido si existen altas correlaciones entre las variables. Esto indica que algunas variables aportan información que en gran parte llevan también otras variables y ello es indicativo de la existencia de factores comunes. Los valores que se expresan en este análisis se encuentran entre -1 y 1. Así, valores absolutos elevados; es decir, cercanos a los extremos, indica que la relación entre las variables analizadas es más fuerte. En cambio, valores cercanos a cero dan cuenta de que no existe una relación de tipo lineal entre ambas, dejando abierta la posibilidad de que exista otro tipo de relación (Álvarez

Cáceres, 1994). De esta manera, se espera que las variables contenidas en este análisis tenga una correlación significativa. En la tesis presentada, según la Tabla 3, si se toma el caso del factor Ciudadano del Mundo, se espera que solo capten su señal las nueve variables que lo miden (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9), lo que se traduciría en altas correlaciones entre ellas. Si por ejemplo, alguna de estas variables resulta en una fuerte relación con otro factor; por ejemplo en el factor Empoderando a Otros, se debería considerar reubicar a esta variable dentro de este factor. Por otro lado, una vez realizado el análisis de correlaciones, es útil realizar pruebas estadísticas para ver la conveniencia de realizar un análisis factorial. Para ello se utiliza la medida de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) que como lo propone Malhotra (2008) es un indicador que mide qué tan pequeñas son las correlaciones parciales obtenidas, y qué medida dichos resultados no permitirían realizar un análisis factorial. Sus valores están entre 0 y 1 y los más cercanos a la unidad representarán que el análisis factorial es apropiado. Otra prueba que se utiliza es la prueba de esfericidad de Bartlett (PEB), que tiene como hipótesis el hecho de que las correlaciones obtenidas no son estadísticamente significativas y, por consecuencia, no es posible ni pertinente realizar el análisis factorial.

Determinación del método de análisis factorial: Sólo si los valores de KMO y de la Prueba de Esfericidad fueron favorables, se puede realizar el análisis factorial. Según Malhotra (2008) existen dos enfoques: el análisis de los componentes principales y el análisis de factores comunes. En el primero, se considera la varianza total de los datos. La diagonal de la matriz de correlación consta de unidades y la varianza total se incluye en la matriz factorial. Este tipo de análisis se emplea cuando lo que interesa es determinar el número mínimo de factores que explicarán la máxima varianza de los datos para usarlos en análisis multivariados posteriores. Con respecto al segundo enfoque, éste se basa en que los factores se calculan a partir de únicamente la varianza común. Las contribuciones comunes se introducen en la diagonal de la matriz de correlación. Este procedimiento se recomienda para aquellos análisis que busquen identificar las dimensiones subyacentes y la varianza común (Malhotra, 2008). Para la presente investigación, por las características antes expuestas, se considera necesario analizarlo según el modelo de componentes principales. Además, se añade a que se tiene un número alto de variables a analizar (34 en total) y una estructura clara; en donde se expresa en el capítulo posterior cargas factoriales mayores a 0.5 obtenidas de esta investigación.

Determinación del número de factores: Malhotra (2008) indica que para resumir la información contenida en las variables originales, se debe extraer un número menor de factores. Para hacerlo existen diversos procedimientos, tales como la determinación a priori, la gráfica de sedimentación, la determinación basada en valores propios, la determinación basada en el porcentaje de la varianza explicada, la confiabilidad por la división de mitades y las pruebas de significancia. (Malhotra, 2008). Para esta investigación se propone trabajar con el

procedimiento basado en el porcentaje de la varianza explicada. Bajo este enfoque, según Malhotra (2008) se determina el número de factores extraídos de tal manera que el porcentaje acumulado de la varianza extraída por los factores alcance un nivel satisfactorio. De esta forma, es recomendable que los factores extraídos expliquen por lo menos el 60% de la varianza.

Rotación de factores: La rotación de los factores es una parte fundamental del análisis factorial, pues gracias a esto se obtiene cuál es la agrupación ideal de las variables que forman parte del modelo. De esta manera, Malhotra (2008) indica que esta matriz factorial contiene los coeficientes que expresan las variables estandarizadas en términos de los factores. Así, un coeficiente con un valor absoluto grande indica una estrecha relación entre el factor y la variable. Cabe destacar que se puede probar realizando más de una rotación de factores. De esta manera, se puede terminar de rotar los factores en distintas rondas cuando se obtenga la agrupación óptima que permite explicar el modelo de forma más eficiente. En este sentido, se pueden reducir o cambiar las variables y ser redistribuidas en otros factores o eliminadas en su defecto para que con menos variables se pueda lograr explicar de forma significativa y con cargas factoriales relevantes el factor en cuestión. A este procedimiento se le conoce como Rotación Varimax. Según Malhotra (2008), este busca minimizar el número de variables con cargas altas sobre un factor. De esta manera, los siguientes pasos de la ejecución del análisis factorial se decantan de los resultados de este paso. Así, tal como se explicó líneas arriba, se interpretan los resultados de las rotaciones y se propone y valida el modelo ajustado como último paso de este análisis.

Dicho todo ello, en el siguiente capítulo se tangibilizan todos los conceptos previos que se han señalado hasta el momento gracias a la ejecución de la encuesta que se puede observar en el anexo B del presente documento que fue insumo base para el análisis de la medición de liderazgo.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

En el presente apartado, se esboza los resultados de la encuesta para analizar de forma descriptiva el escenario del Modelo de Desarrollo de Liderazgo de AIESEC y si es que la propuesta de valor es percibida por el público objetivo. Así, se puede analizar mediante hechos observables, cuáles de los componentes se vienen desarrollando más y por qué. A partir de ello, se vincula a un análisis de varios focus group realizados de forma estratificada sobre la experiencia. De esta manera, se cruza la data cuantitativa y la cualitativa para un mayor análisis. En una segunda instancia, también se analizan los resultados del análisis factorial que permitirá ratificar o no las hipótesis. Según todo ello, se puede tener un acercamiento hacia la medición de liderazgo.

1. Análisis de resultados a través de la estadística descriptiva

Gracias al análisis descriptivo, primero se va a poder presentar aquellos resultados que permiten ver las características generales de los encuestados. De este modo, se vinculan algunas variables demográficas, así como las de a qué países de destino fueron los encuestados.

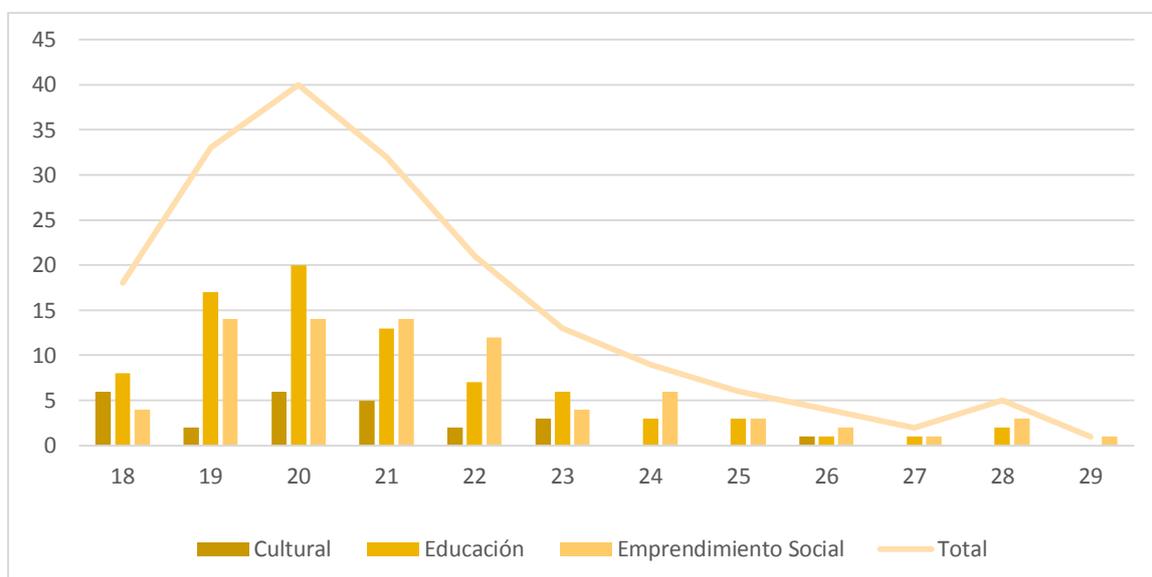
Luego, se presentan y analizan los resultados según cada tipo de componente que conforma el modelo de desarrollo de liderazgo. Todo ello se desarrolla mediante un tipo de gráfico radial. Seguidamente, se establece un cruce y se analizan factores demográficos con la valoración Likert que dieron cada uno de los encuestados para poder concluir el análisis. Por último, se presentará un resumen de los principales hallazgos según las hipótesis que se habían planteado al inicio de la investigación. Cabe destacar que se podrá observar la cadena de base que contiene el vaceado del análisis descriptivo en el anexo R – formato digital adjunto a la presente investigación).

1.1. Características Generales

Es importante describir en primer lugar la variable demográfica de la edad para ejercer la alternativa de Ciudadano Global. De este modo, se observará en el gráfico 1 la disposición de los encuestados según cada tipo de modalidad; sea tanto Cultural, de Educación o de Emprendimiento Social. Así, se obtiene que el 22% de los encuestados tienen una edad de 20 años de edad cuando ejercieron el programa Ciudadano Global; llegando a representar el mayor porcentaje de la muestra con esta edad ejerciendo el programa. En segundo lugar, figuran las edades de 19 años con 18% y 21 años con 17% respectivamente. Por otro lado, y en cuanto a la

disposición de modalidades, se observa que la modalidad cultural figura como aquella que representa la menor demanda por parte del público objetivo.

Figura 21: Distribución de Modalidades de Intercambio Ciudadano Global por Edad



Elaboración propia.

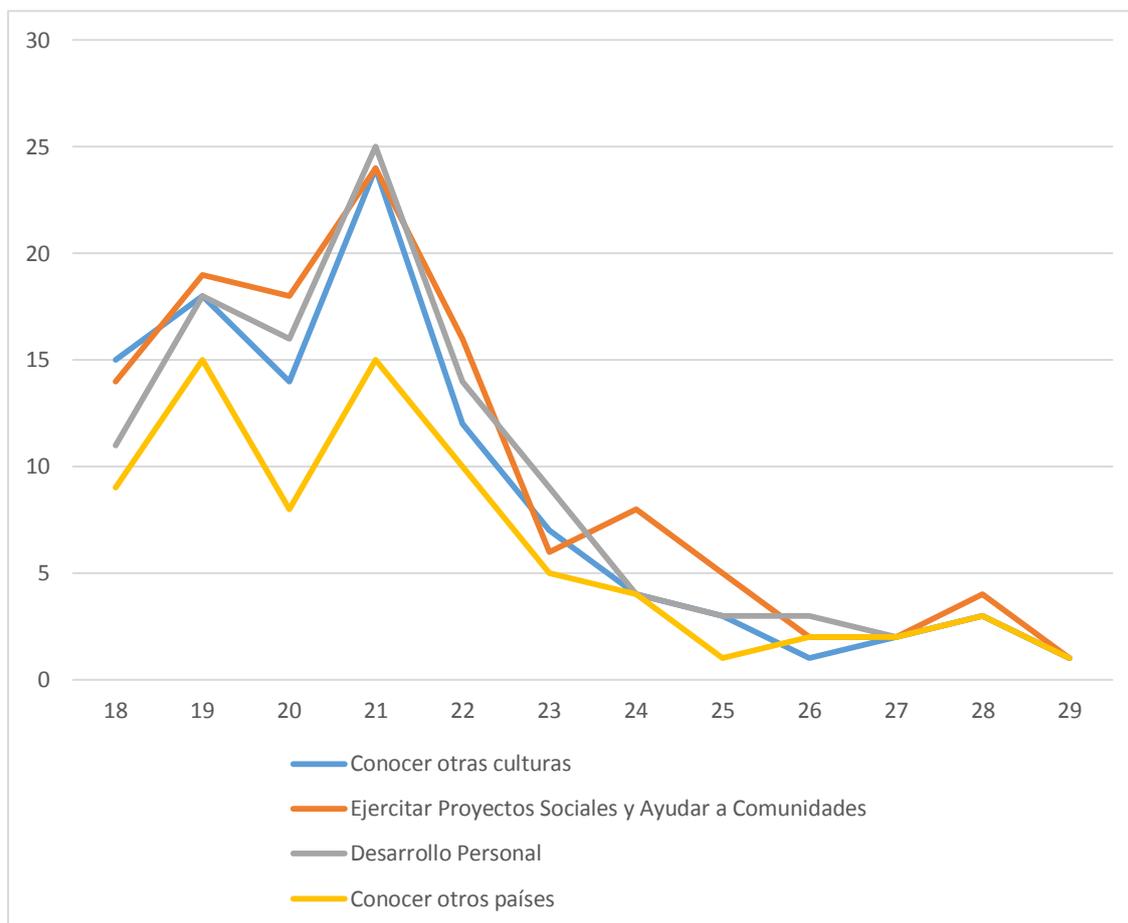
Un dato interesante sobre la figura 21 es que la modalidad de educación resulta la más atractiva para el público objetivo más joven. Mientras que a partir de los encuestados cuya edad supera los 20 años, se observa un decrecimiento importante en cuanto a la preferencia de esta modalidad. A su vez y al mismo tiempo, se observa un crecimiento en la modalidad de Emprendimiento Social. Según ello, se puede concluir que las preferencias por parte del público objetivo viran hacia temáticas o modalidades relacionadas con mayor profundidad a temas administrativos y que involucran un mayor knowledge. Todo esto último lo ofrece la modalidad de Emprendimiento Social.

Por otro lado, se ha considerado relevante poder analizar la data descriptiva que indica las valoraciones por parte del público objetivo en cuanto al propósito o a la razón por la cual tomaron el programa Ciudadano Global. Entre las respuestas, figuran 4 opciones, que son las siguientes:

- Conocer otras culturas
- Conocer otros países
- Ejercitar proyectos sociales y ayudar a comunidades
- Desarrollo Personal

Según ello y para poder establecer un análisis más profundo, se ha cruzado esta variable, con la variable demográfica edad. Gracias a ello, se puede observar el siguiente gráfico con el resultado del cruce.

Figura 22: Valoración sobre objetivo de búsqueda de la experiencia por Edad



Elaboración Propia

A través de la figura 22 se puede observar las edades en el eje axial y la disposición de las valoraciones según cada uno de los 4 objetivos propuestos. De este modo, se puede concluir que el objetivo de “conocer otros países” – interpretado por la línea amarilla- constituye el factor menos preponderante por los encuestados. Por otro lado, se observa una data interesante en los encuestados con la edad de 20 años, edad que según el gráfico anterior, pudimos ver que constituye el 20% de los encuestados totales. Así, se puede observar que la alternativa más valorada por éstas personas es la de “ejercitar proyectos sociales y ayudar a comunidades” con una mayor preponderancia, mientras que la alternativa de “desarrollo personal” ocupa el segundo lugar. Cabe destacar que la valoración por parte de este público objetivo tiende a tener

una mayor marcación que las demás valoraciones en todo el gráfico. Ello también puede indicar cuál es la tendencia de acuerdo al factor preponderante en la mayoría de encuestados. Corroborando ello, se observa que encuestados con edades superiores a los 21 años, consideran como factor preponderante “ejercitar proyectos sociales y desarrollar comunidades” como una tendencia marcada. Más adelante, se observará con los datos del focus group hasta en qué medida los proyectos sociales son el eje para poder desarrollar las competencias de liderazgo que se establecieron como hipótesis en el Modelo de Desarrollo de Liderazgo.

1.2. Análisis descriptivo según cada componente de desarrollo de liderazgo

A continuación se presentan los resultados en relación a cada uno de los componentes del Modelo de Desarrollo de Liderazgo desarrollado según la metodología de Kantrowitz. Según ello y tras el análisis, se podrá tener un acercamiento mucho mayor hacia la medición del Modelo de Desarrollo de Liderazgo. Como se vio en la metodología, para el recojo de esta información, se implementó una encuesta a escala Likert. En ella, se le pedía al encuestado poder otorgar una valoración del 1 al 5, indicando así qué acción observable sienten que han desarrollado más. De esta manera, en la metodología se había recogido que la puntuación mayor indicaba que dicha habilidad o competencia observable la habían desarrollado; mientras que una valoración menor indicaba una ausencia de desarrollo de la misma. Podemos ver todas estas valoraciones en el anexo A al final de este documento.

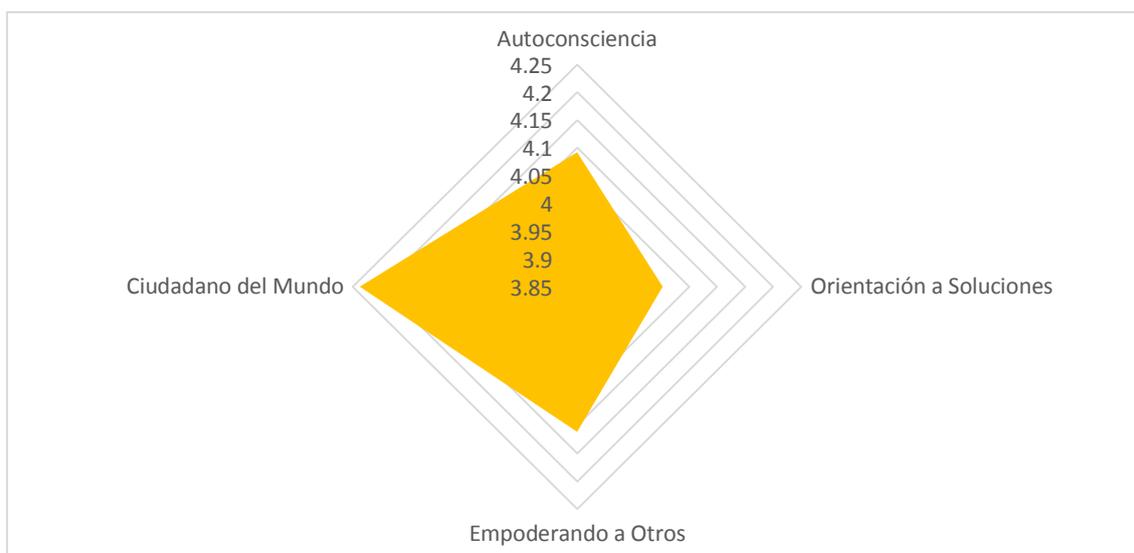
Según ello, primero la tabla 5 y la figura 23 que se presentan a continuación, se recoge la información de la valoración promedio en términos generales por cada componente del Modelo de Desarrollo de Liderazgo. Para ello, se ha establecido un promedio simple de esta data. (Por lo pronto, los demás datos sobre la estadística descriptiva completa se puede observar en el anexo B al final de este documento).

Tabla 5: Distribución de Medias, puntos máximos y mínimos por factores del Modelo de Desarrollo de Liderazgo a Validar

ANÁLISIS DE LOS FACTORES				
CÓD.	DESCRIPCIÓN	MEDIA	MIN	MAX
AC	Autoconsciencia	4.092	3.755	4.457
OS	Orientación a Soluciones	4.003	3.81	4.19
EO	Empoderando a Otros	4.111	3.728	4.397
CM	Ciudadano del Mundo	4.238	3.957	4.489

Elaboración Propia

Figura 23: Análisis de Características (Factores) de Liderazgo Desarrolladas

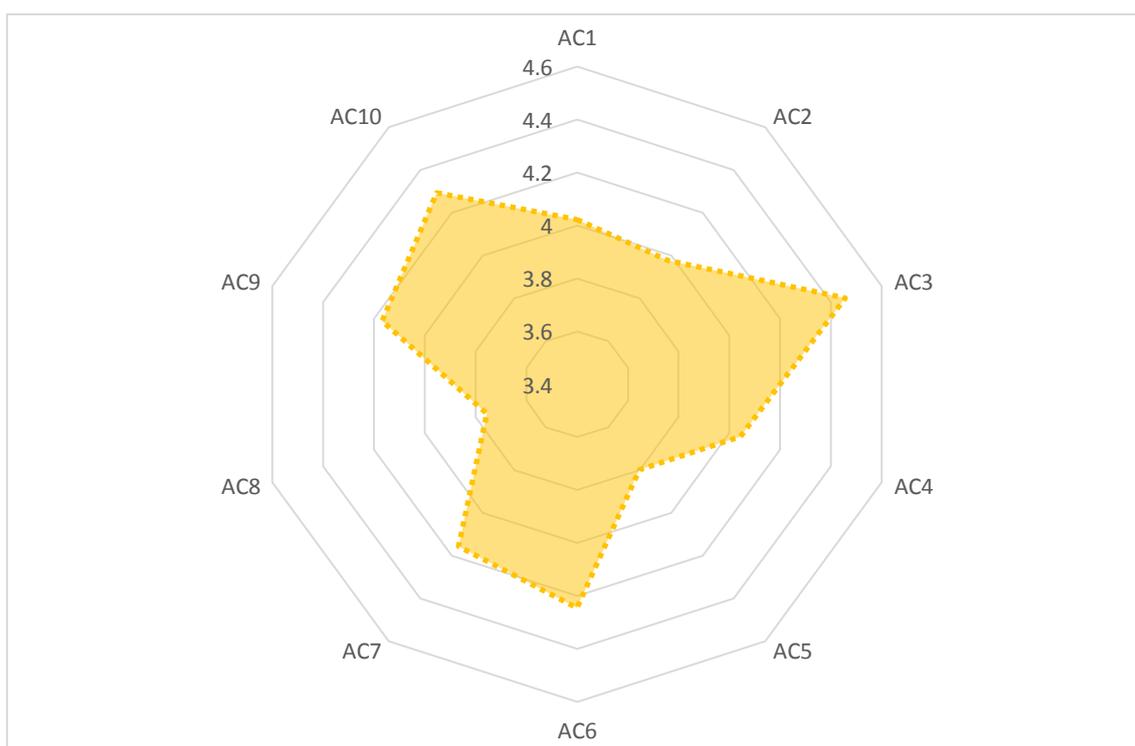


Elaboración propia.

Es así que se puede observar claramente que la característica de desarrollo de liderazgo más marcada según la percepción del Público Objetivo es la característica de “ciudadano del mundo”, obteniendo una valoración promedio de 4.2. Si bien todas las medias observables de cada una de las características están por encima de los 4 puntos, lo cual quiere decir que se experimenta un desarrollo relevante de cada una de las características, es importante evaluar las diferencias en los decimales y contrastar esta data con data cualitativa para discernir hasta en qué medida es preponderante la diferencia decimal. Por lo pronto, se puede decir que en contraparte, la característica menos observable por parte del público objetivo es “orientación a soluciones”, característica que además luego vamos a observar cómo incide en el análisis factorial y en la percepción cualitativa del público objetivo.

Seguidamente, plantaremos los resultados por componente. De acuerdo a ello, primero se darán los alcances según los resultados de la encuesta cuantitativa. Luego, se establecerá el comparativo según los resultados del focus group que se ha implementado a una muestra aleatoria de 3 grupos de 8 personas.

Figura 24: Análisis obtenido del Comportamiento del Factor Autoconciencia



Elaboración propia.

Tabla 6: Distribución de Medias obtenidas del Factor Autoconciencia

CÓD.	DESCRIPCIÓN	MEDIA OBTENIDA
AC1	Conocimiento y seguimiento de valores personales	4.02173913
AC2	Actuación perseverante	3.97826087
AC3	Actuación con integridad	4.456521739
AC4	Valoración propia y la de otros	4.043478261
AC5	Capitalización de fortalezas en lugar de debilidades	3.798913043
AC6	Aceptación de retroalimentación	4.244565217
AC7	Admisión de errores	4.157608696
AC8	Control de Emociones	3.755434783
AC9	Búsqueda de pasión propia	4.168478261
AC10	Sentido de Compromiso	4.293478261

Elaboración propia.

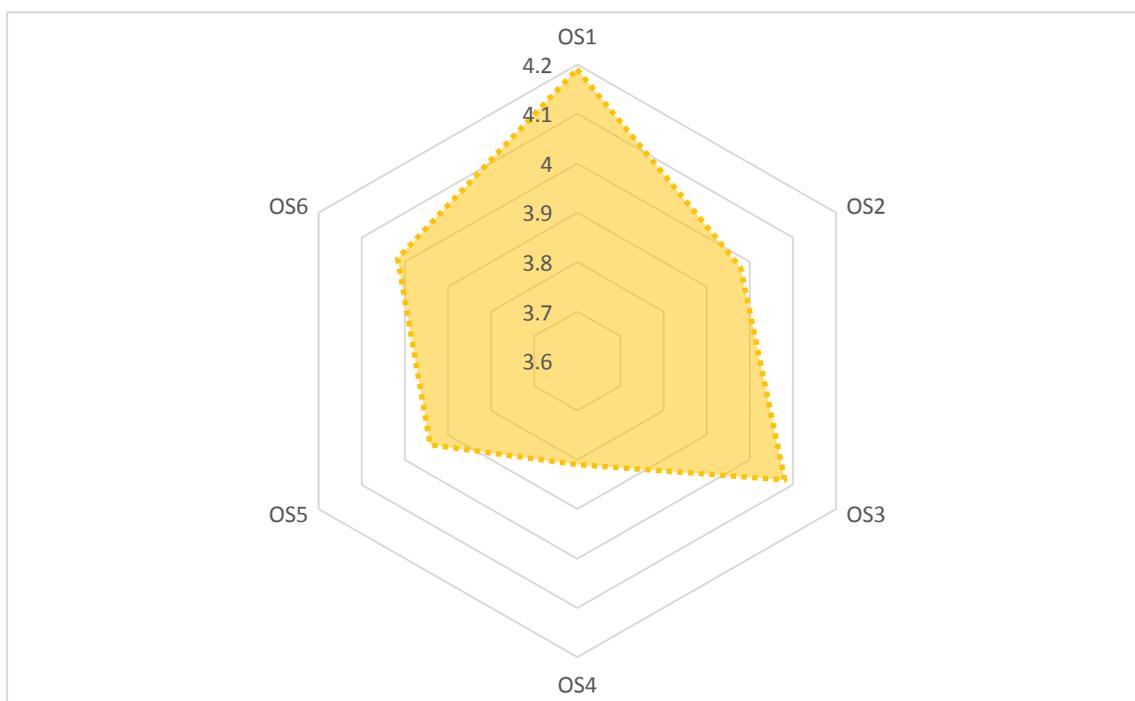
Según la figura 24 que podemos ver anteriormente, se observan los resultados de las percepciones de los encuestados, obteniendo una distribución por valoración explicando dicho componente. De esta manera, cada componente se divide en subcomponentes de desarrollo de autoconciencia. De esta manera, en la encuesta se plantearon 10 subcomponentes que explican la autoconciencia. Según los resultados (ver tabla 6), se obtiene una claro pico marcado en el subcomponente AC3: Actuación con Integridad, que ocupa la valoración máxima por los

encuestados (4.46). Adicionalmente, aquellos subcomponentes que siguen en la escala de valoraciones por parte de los encuestados, figura la variable AC10: Sentido de Compromiso (4.29) y la variable AC6: Aceptación de Retroalimentación (4.25). Hasta aquí podemos establecer una interrogante; ¿hasta en qué medida estas variables se relacionan una con la otra?; y más aún, ¿existió presencia de estas variables ya en las personas o en qué medida el programa Ciudadano Global puede haberla desarrollado? Seguidamente, observaremos estas respuestas en el focus group. Por otro lado, la variable con menos valoración es la AC8: Control de Emociones (3.75). Resulta interesante observar que en este nivel de análisis es justamente la variable de control de emociones la menos desarrollada. En el Focus Group se observarán los factores por los cuales ésta variable se desarrolló menos. Cabe destacar que se podrá escuchar el audio del Focus Group en el anexo S del presente documento en formato digital adjunto en el CD como parte de esta investigación.

De esta manera, en el focus group los participantes coincidieron que el programa Ciudadano Global permitió que se acrecentara el componente AC3: Actuación con Integridad; sin embargo, cada uno de los participantes afirmó a su vez que este componente es intrínseco a sus valores propios y que se experimentó con mayor frecuencia en sus acciones cotidianas durante el intercambio. Por otro lado, y con respecto a la variable AC8: Control de Emociones, se obtuvieron rasgos interesantes. Un participante, mencionó que cuando llegó al lugar de destino en su pasantía, ésta no se encontraba lista y tuvo que esperar aproximadamente 2 semanas para poder iniciar su experiencia. De este modo, él sintió con más presencia esta variable; que a su vez se denota como un hecho aislado y que no forma parte de la experiencia esperada del programa. Los demás participantes mencionaban que el factor de estar viviendo en un país distinto al suyo, hacía que afloran distintos sentimientos en ellos; de nostalgia, añoranza por su país; pero a la vez de crecimiento y autonomía. De este modo, todos coinciden que esta variable se manifestó presente a este nivel; sin embargo, no fue una variable que se sostenga bajo un eje sistémico en la propuesta educativa del programa; sino en la naturaleza del mismo.

En seguida, se podrá apreciar figura 25 en donde se observa el comportamiento obtenido del factor Orientación a Soluciones.

Figura 25: Análisis obtenido del Comportamiento del Factor Orientación a Soluciones



Elaboración propia.

Tabla 7: Distribución de Medias obtenidas del Factor Orientación a Soluciones

CÓD.	DESCRIPCIÓN	MEDIA OBTENIDA
OS1	Grado de Adaptación y Resiliencia ante situaciones retantes	4.19
OS2	Toma de decisiones y riesgos teniendo en cuenta sus implicancias	3.98
OS3	Enfrentamiento de problemas y generación de soluciones	4.08
OS4	Actuación en calma en tiempos críticos	3.81
OS5	Toma de iniciativa y actuación decidida a través del desarrollo de estrategias	3.94
OS6	Autotransmisión y transmisión de positivismo frente a situaciones de incertidumbre	4.02

Elaboración Propia.

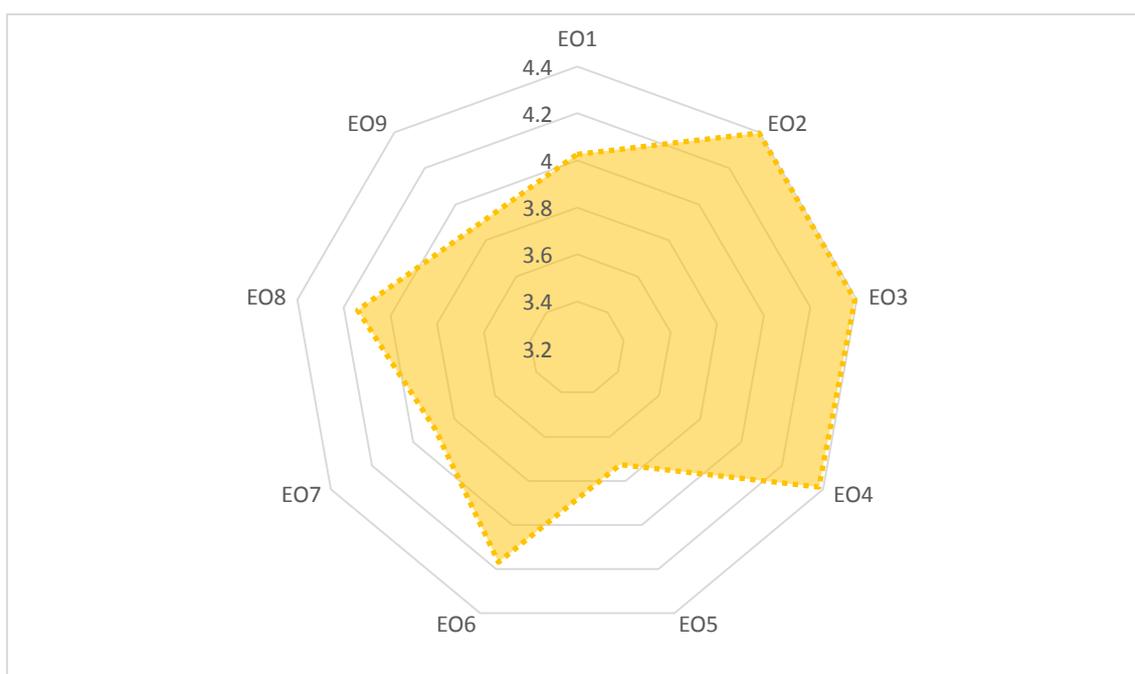
Al igual que en el gráfico anterior, en la figura 25 se obtiene la distribución de subcomponentes de la característica Orientación a Soluciones (ver tabla 7), siendo el subcomponente OS1 – Grado de Adaptación y Resiliencia ante situaciones retantes - el que cuenta con una mayor media obtenida (4.19). A su vez, este resultado está seguido del subcomponente OS3 – enfrentamiento de problemas y generación de soluciones- con una media obtenida de 4.08. Resulta interesante observar que la variable OS1 resulte la que tiene una mayor valoración, siendo a su vez; y tal como se vio anteriormente, la variable AC8 Control de Emociones resulte la más baja, siendo éstas variables que tienen un alto grado de correlación.

De acuerdo a ello, también se plantearán preguntas que busquen absolver este comportamiento en el resultado de la encuesta en el focus group. Del otro lado, se obtiene como variable menos desarrollada según los encuestados a la variable OS5: Toma de iniciativa y actuación decidida a través del desarrollo de estrategias.

De acuerdo al focus group, esta última variable – OS5 – no se experimenta a un nivel de estrategias, sino se obtienen mayores acciones experimentadas a nivel de ideas o iniciativas cotidianas. Con respecto a los componentes que obtuvieron mayor puntaje, los participantes del focus group reafirmaron estos hallazgos de acuerdo a sus experiencias personales. En su mayoría, se mencionaba desde el hecho de vivir en un país extranjero hacía que ellos puedan adaptarse frente a otras realidades. Explorando a profundidad, se obtiene que estos hallazgos responden a las particularidades que cada experiencia demandaba; como por ejemplo, algunos que enfrentaban estos componentes – OS1, OS3 – en sus proyectos, mientras que otros lo percibían como subcategorías presentes en toda su experiencia de intercambio. De esta manera, se puede hallar la primera conclusión interesante; y es que la experiencia de Ciudadano Global desarrolla estos componentes en sí misma, como parte de la naturaleza del programa. Sin embargo, no existe un eje sistémico que acompañe y que acredite que esto sucederá bajo una plataforma educativa en la formación del voluntario. Este podría ser el hallazgo que marque la pauta para poder optimizar el programa y que se genere una experiencia en el desarrollo de estas habilidades de una forma uniforme y sistémica.

El tercer componente del Modelo de Desarrollo de Liderazgo es Empoderando a Otros. De acuerdo a ello, a continuación se podrá apreciar la figura 26 en donde se expresa el comportamiento de las variables según la percepción de los encuestados.

Figura 26: Análisis obtenido del Comportamiento del Factor Empoderando a Otros



Elaboración propia.

Tabla 8: Distribución de Medias del Factor Empoderando a Otros

CÓD.	DESCRIPCIÓN	MEDIA OBTENIDA
EO1	Grado de Comunicación efectiva en diversos ambientes	4.03
EO2	Escucha activa de diferentes puntos de vista	4.40
EO3	Grado de Inspiración de Confianza a través de la honestidad	4.39
EO4	Reconocimiento del esfuerzo de las personas	4.38
EO5	Delegación	3.73
EO6	Promoción de un ambiente en equipo	4.17
EO7	Grado de influencia y atracción para lograr mayores propósitos	3.89
EO8	Grado de construcción y mantenimiento de relaciones	4.14
EO9	Desarrollo a otros	3.88

Elaboración propia.

Según la figura 26, se puede observar claramente que existen 3 variables clave que son las más resaltantes en el componente Empoderando a Otros según los encuestados (ver tabla 8) (Bezerra, 2014). Según ello, la variable EO2: Escucha activa de diferentes puntos de vista (4.40), EO3: Grado de Inspiración de Confianza a través de la honestidad (4.39), y EO4: Reconocimiento del esfuerzo de las personas (4.38); son las que se colocan en los primeros 3 lugares de ponderación respectivamente. Se puede aquí establecer una asociación interesante entre estas tres variables; dado que el grado de escucha activa puede ser fruto de la inspiración de confianza que estas personas tienen con su interlocutor, lo que les permite tener un mayor grado de atención frente a distintos puntos de vista. Además, el grado de escucha activa hacer

que las personas puedan ser más empáticas y por ende, ser capaces de reconocer el esfuerzo de otros. Estas hipótesis también la reforzaremos en el análisis del focus group. Por otro lado, el subcomponente de Delegación es el que experimenta un menor grado de desarrollo, según los encuestados. Afirma Stephany Bezerra, Directora del Programa Ciudadano Global (comunicación personal 10 de octubre del 2014) (se puede ver el consentimiento informado en el anexo R en formato digital adjunto al presente documento). que es probable que no se observe en gran medida esta característica porque tampoco se promueven espacios de enseñanza sobre cómo delegar. “Es un tema que no lo hemos abordado aún como organización. Otorgamos el programa LEAD para participantes de intercambio, pero lo cierto es que no se ha tocado esa variante en el proceso de formación de nuestro voluntario.” (Bezerra 2014).

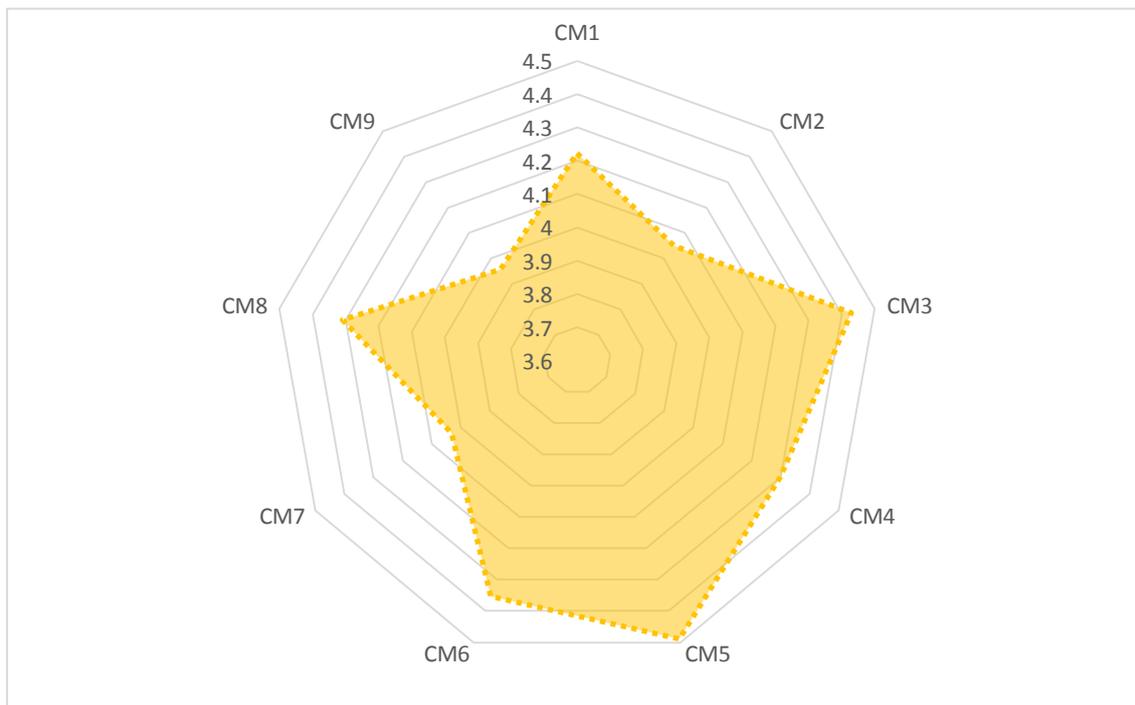
Este dato fue corroborado en el focus group. Aquí, solo una participante afirmó que la delegación fue una subcategoría presente en su experiencia.

“Creo que yo tomé la posta o el liderazgo en mi equipo de intercambistas. Trabajábamos para una ONG en el ámbito administrativo de la misma, desarrollando estrategias de marketing y recaudación de fondos. Mis amigos sólo decidían cumplir con lo que les atañía o disfrutar de la experiencia de ser Ciudadanos Globales desde otro rubro, desde el rubro orientado más a las actividades de integración con otras personas. Para mí el trabajo era importante y por eso asumí la responsabilidad de enfrentar cada problema como un problema propio; pero a su vez como un problema en equipo que debíamos resolver juntos. Tuvieron buena disposición y yo también.”

Los demás participantes afirmaron no haber ejercido una delegación en sus proyectos. Por otro lado, y a este nivel de análisis se halló un tema interesante y crucial para las alternativas de mejora y para el análisis de este documento. Sólo un integrante afirmó haber recibido el ciclo de educación LEAD en su experiencia de intercambio y su formación como voluntario. Otros dos participantes tuvieron sesiones aisladas de aclimatamiento y choque cultural en el país de destino. Ante ello, estas son declaraciones suficientes para poder concluir que no existe un ciclo de educación uniforme a los voluntarios en sus países de destino; y por ende, tampoco existe un control sobre el mismo. Ello es muy importante, pues tampoco permite saber cómo es que se está ejerciendo un acompañamiento para la consecución del valor social que persigue la organización – el liderazgo – bajo un enfoque sistémico en la experiencia. Estas apreciaciones serán exployadas en las conclusiones de esta investigación.

Por último, tenemos la figura radial sobre el Comportamiento del Componente Ciudadano del Mundo. Tal y como observamos en el primer gráfico de este apartado; Ciudadano del Mundo resultó ser el componente más desarrollado según la percepción de los encuestados. De acuerdo a ello, mostramos el siguiente gráfico:

Figura 27: Análisis del Comportamiento obtenido del Factor Ciudadano del Mundo



Elaboración propia.

Tabla 9: Distribución de Medias del Factor Ciudadano del Mundo

CÓD.	DESCRIPCIÓN	MEDIA OBTENIDA
CM1	Creencia en sus propias habilidades para hacer una diferencia en el mundo	4.222826087
CM2	Uso del poder de decisiones participativas	4.048913043
CM3	Sensibilidad hacia culturas nacionales, internacionales y organizacionales	4.429347826
CM4	Disfrute de trabajo en equipo con distintos perfiles	4.298913043
CM5	Grado de interés en los problemas del mundo	4.489130435
CM6	Disfrute de toma de responsabilidades para mejorar el mundo	4.35326087
CM7	Ajuste de mensajes a diversas audiencias	4.032608696
CM8	Grado de adaptación al ambiente y la gente	4.309782609
CM9	Construcción de Network	3.956521739

Elaboración Propia.

Si bien la figura 27 indica la disposición de variables que explican el componente Ciudadano del Mundo, éste también es uno de los gráficos que muestra mayor variación en cuanto a la valoración de cada subcomponente (ver tabla 9). De este modo, se observa que la variable que obtuvo el mayor desarrollo según los encuestados es la variable CM5: Grado de

Interés por Problemas del Mundo (4.45). Seguidamente, la variable CM3: Grado de Sensibilidad frente a las culturas nacionales, internacionales y organizacionales ocupa el segundo lugar en la escala de valoraciones en los encuestados (4.42). No es de sorprender este resultado, dado a que existe una correlación directa entre ambas variables; debido a que el grado de sensibilidad frente a las culturas nacionales, internacionales y organizacionales involucra en primer lugar a un desarrollo de percepción o interés hacia estas culturas y los problemas por los que enfrentan (cabe destacar que no necesariamente podemos establecer la correlación en sentido inverso). Por otro lado, el resultado más bajo del análisis lo ha obtenido el subcomponente CM9: Construcción de Network (3.95). Se tiene también que ésta última variable no se relaciona de forma directa con las dos anteriores que han tenido una valoración mayor, y por ende; se concluye que tuvieron un desarrollo mayor durante su experiencia. Así, se observarán y analizarán los factores y condiciones para la consideración de nuestro público objetivo de la construcción de network y su relevancia en la formación de liderazgo. Todo ello se observa a continuación en el focus group

En su totalidad, los participantes del focus group afirman que esta experiencia ha permitido que su sensibilidad frente a los problemas del mundo se acreciente y en donde la responsabilidad y la acción se convierten en una forma activa de dar respuesta a estas problemáticas. Además, la mayoría de ellos afirma que existe algo al interior que los ha cambiado y que ahora son personas distintas a las que viajaron. Algunos comentan con realizar sus propios emprendimientos sociales o participar activamente en otras ONGs.

De acuerdo a todo lo anterior descrito; se percibe que la estadística descriptiva presenta resultados que validan la proposición del modelo de Kantrowitz para medir el liderazgo. Sin embargo, hay algunos subcomponentes que explican menos al modelo que otros. Es por ello, que por medio del análisis factorial se podrá confirmar o rechazar las variables de cada componente. A su vez, también se analizará la agrupación de los mismos factores presentes en el modelo según las características de la muestra. De esta manera, es probable que el modelo original propuesto en este análisis pueda ser cambiado y las variables también. Todo ello con el fin de poder obtener un modelo adaptado y certero para poder medir el liderazgo como propuesta de valor social exclusivo para AIESEC. Así, en las siguientes líneas se presentarán los resultados del análisis factorial.

2. Análisis Factorial

Se han realizado en total 4 rondas de análisis factorial y de componente rotado. En el siguiente apartado, se observará que si algunas variables deberán salir del modelo. Ello implica a su vez que las pruebas de esfericidad y KMO también sufrirían las alteraciones

correspondientes. No obstante, se observará también que en todos los casos se obtiene una significancia preponderante para poder validar el modelo. En el presente apartado sólo se mostrarán los resultados iniciales y luego, los resultados finales con el modelo optimizado a cuatro variables reagrupadas. Todas las interacciones se podrán ver en el Anexo D.

2.1. Análisis Factorial en Ronda Inicial

Tal como se explica en la metodología del presente documento, se pueden establecer distintas rondas y en donde en cada una de ellas se obtiene información y resultados relevantes que van optimizando el modelo de liderazgo. En este caso, explicaremos a continuación los resultados obtenidos del análisis en su ronda inicial.

2.1.1. Análisis de Correlaciones

En la tabla 10 se puede observar que las correlaciones son positivas entre las variables contenidas en cada uno de los factores. Sin embargo, existen algunos subcomponentes por cada agrupación de factores que obtienen correlaciones no muy altas entre las variables. De este modo, también se puede observar que variables pertenecientes a otro componente pueden tener inclusive un porcentaje de correlación mayor que ciertos casos de variables pertenecientes a un mismo componente. Este caso es más perceptible para las variables AC2 con AC5; AC5 con AC7. No obstante, se destacan las correlaciones del componente Empoderando a Otros, componente que a su vez obtiene los resultados más altos en promedio sobre las correlaciones de sus factores entre sí. Por otro lado, se encuentra significancia estadística de las correlaciones entre las variables del mismo factor.

De este modo, se puede tener que pese a las significancias estadísticas halladas entre los factores pertenecientes a una misma familia de componentes, existen correlaciones bajas entre variables pertenecientes a un mismo componente. Ello puede indicar que, probablemente las variables no estén apropiadamente agrupadas en los factores que indica el modelo. De este modo, se procederá a desarrollar el análisis factorial para poder observar cuál es la agrupación sugerida para este modelo. Cabe destacar que en el anexo D se encuentra la significancia.

Tabla 10: Matriz de Correlaciones de Primera Rotación

	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO8	EO9	CM1	CM2	CM3	CM4	CM5	CM6	CM7	CM8	CM9
AC1	1.000	.497	.509	.487	.394	.530	.405	.349	.513	.486	.460	.363	.429	.396	.473	.407	.413	.482	.518	.402	.346	.499	.428	.464	.377	.375	.438	.482	.418	.360	.334	.492	.509	.494
AC2	.497	1.000	.549	.365	.256	.461	.367	.356	.491	.545	.428	.381	.414	.365	.510	.444	.366	.435	.443	.416	.284	.428	.469	.450	.416	.453	.473	.462	.411	.359	.430	.408	.406	.351
AC3	.509	.549	1.000	.443	.313	.537	.437	.318	.460	.479	.386	.281	.369	.310	.406	.390	.401	.518	.513	.477	.307	.434	.418	.390	.338	.468	.442	.422	.419	.443	.446	.379	.410	.405
AC4	.487	.365	.443	1.000	.455	.501	.330	.363	.426	.397	.535	.330	.407	.433	.359	.404	.402	.455	.465	.406	.407	.542	.463	.406	.480	.477	.476	.383	.535	.379	.426	.351	.424	.359
AC5	.394	.256	.313	.455	1.000	.340	.209	.312	.361	.335	.367	.277	.300	.293	.371	.350	.326	.234	.368	.283	.198	.268	.318	.401	.265	.296	.364	.328	.312	.312	.281	.349	.315	.370
AC6	.530	.461	.537	.501	.340	1.000	.541	.387	.439	.351	.434	.331	.301	.412	.426	.378	.381	.495	.436	.473	.423	.437	.447	.430	.476	.467	.518	.466	.458	.472	.455	.414	.507	.464
AC7	.405	.367	.437	.330	.209	.541	1.000	.343	.360	.328	.324	.264	.294	.360	.231	.266	.353	.392	.284	.410	.214	.251	.278	.336	.356	.403	.385	.485	.311	.316	.305	.327	.435	.264
AC8	.349	.356	.318	.363	.312	.387	.343	1.000	.455	.364	.367	.450	.447	.586	.258	.379	.289	.371	.228	.352	.227	.388	.308	.325	.325	.323	.286	.426	.421	.385	.323	.410	.490	.308
AC9	.513	.491	.460	.426	.361	.439	.360	.455	1.000	.590	.470	.468	.522	.386	.495	.452	.478	.500	.499	.478	.381	.522	.427	.526	.500	.452	.388	.560	.468	.472	.440	.478	.565	.512
AC10	.486	.545	.479	.397	.335	.351	.328	.364	.590	1.000	.434	.371	.417	.375	.582	.421	.471	.553	.544	.505	.273	.500	.470	.519	.394	.423	.390	.439	.459	.439	.470	.410	.447	.325
OS1	.460	.428	.386	.535	.367	.434	.324	.367	.470	.434	1.000	.420	.490	.468	.486	.506	.490	.419	.503	.387	.363	.435	.441	.473	.437	.522	.518	.491	.538	.421	.490	.517	.537	.494
OS2	.363	.381	.281	.330	.277	.331	.264	.450	.468	.371	.420	1.000	.529	.309	.502	.455	.436	.355	.440	.377	.354	.433	.505	.372	.521	.461	.401	.496	.415	.428	.374	.502	.469	.416
OS3	.429	.414	.369	.407	.300	.301	.294	.447	.522	.417	.490	.529	1.000	.460	.560	.430	.520	.304	.436	.308	.418	.483	.498	.418	.516	.485	.427	.522	.547	.453	.425	.538	.497	.482
OS4	.396	.365	.310	.433	.293	.412	.360	.586	.386	.375	.468	.309	.460	1.000	.307	.415	.292	.264	.392	.238	.244	.400	.413	.435	.395	.266	.381	.425	.435	.330	.331	.413	.404	.333
OS5	.473	.510	.406	.359	.371	.426	.231	.258	.495	.582	.486	.502	.560	.307	1.000	.518	.566	.383	.504	.385	.459	.516	.566	.504	.484	.496	.507	.424	.382	.476	.518	.499	.493	.428
OS6	.407	.444	.390	.404	.350	.378	.266	.379	.452	.421	.506	.455	.430	.415	.518	1.000	.382	.350	.450	.449	.398	.502	.563	.439	.449	.461	.422	.434	.470	.368	.362	.388	.512	.410
EO1	.413	.366	.401	.402	.326	.381	.353	.289	.478	.471	.490	.436	.520	.292	.566	.382	1.000	.481	.509	.425	.326	.486	.497	.550	.554	.527	.490	.488	.490	.514	.555	.539	.516	.523
EO2	.482	.435	.518	.455	.234	.495	.392	.371	.500	.553	.419	.355	.304	.264	.383	.350	.481	1.000	.514	.716	.376	.565	.416	.525	.417	.490	.437	.489	.515	.478	.518	.435	.510	.391
EO3	.518	.443	.513	.465	.368	.436	.284	.228	.499	.544	.503	.440	.436	.392	.504	.450	.509	.514	1.000	.594	.360	.554	.583	.615	.540	.492	.474	.466	.481	.407	.393	.352	.412	.481
EO4	.402	.416	.477	.406	.283	.473	.410	.352	.478	.505	.387	.377	.308	.238	.385	.449	.425	.716	.594	1.000	.390	.511	.418	.519	.466	.523	.435	.519	.504	.447	.483	.424	.498	.385
EO5	.346	.284	.307	.407	.198	.423	.214	.227	.381	.273	.363	.354	.418	.244	.459	.398	.326	.376	.360	.390	1.000	.526	.483	.358	.483	.421	.405	.260	.415	.266	.308	.277	.244	.333
EO6	.499	.428	.434	.542	.268	.437	.251	.388	.522	.500	.435	.433	.483	.400	.516	.502	.486	.565	.554	.511	.526	1.000	.603	.523	.564	.546	.491	.482	.546	.476	.469	.423	.420	.440
EO7	.428	.469	.418	.463	.318	.447	.278	.308	.427	.470	.441	.505	.498	.413	.566	.563	.497	.416	.583	.418	.483	.603	1.000	.528	.644	.551	.581	.442	.482	.428	.458	.498	.452	.453
EO8	.464	.450	.390	.406	.401	.430	.336	.325	.526	.519	.473	.372	.418	.435	.504	.439	.550	.525	.615	.519	.358	.523	.528	1.000	.556	.467	.509	.537	.539	.462	.457	.473	.523	.548
EO9	.377	.416	.338	.480	.265	.476	.356	.325	.500	.394	.437	.521	.516	.395	.484	.449	.554	.417	.540	.466	.483	.564	.644	.556	1.000	.640	.573	.525	.532	.505	.552	.522	.460	.517
CM1	.375	.453	.468	.477	.296	.467	.403	.323	.452	.423	.522	.461	.485	.266	.496	.461	.527	.490	.492	.523	.421	.546	.551	.467	.640	1.000	.688	.608	.579	.553	.618	.503	.500	.512
CM2	.438	.473	.442	.476	.364	.518	.385	.286	.388	.390	.518	.401	.427	.381	.507	.422	.490	.437	.474	.435	.405	.491	.581	.509	.573	.688	1.000	.544	.517	.489	.585	.537	.503	.552
CM3	.482	.462	.422	.383	.328	.466	.485	.426	.560	.439	.491	.496	.522	.425	.424	.434	.488	.489	.466	.519	.260	.482	.442	.537	.525	.608	.544	1.000	.639	.601	.580	.557	.598	.531
CM4	.418	.411	.419	.535	.312	.458	.311	.421	.468	.459	.538	.415	.547	.435	.382	.470	.490	.515	.481	.504	.415	.546	.482	.539	.532	.579	.517	.639	1.000	.520	.506	.502	.563	.545
CM5	.360	.359	.443	.379	.312	.472	.316	.385	.472	.439	.421	.428	.453	.330	.476	.368	.514	.478	.407	.447	.266	.476	.428	.462	.505	.553	.489	.601	.520	1.000	.731	.524	.504	.476
CM6	.334	.430	.446	.426	.281	.455	.305	.323	.440	.470	.490	.374	.425	.331	.518	.362	.555	.518	.393	.483	.308	.469	.458	.457	.552	.618	.585	.580	.506	.731	1.000	.542	.482	.503
CM7	.492	.408	.379	.351	.349	.414	.327	.410	.478	.410	.517	.502	.538	.413	.499	.388	.539	.435	.352	.424	.277	.423	.498	.473	.522	.503	.537	.557	.502	.524	.542	1.000	.606	.519
CM8	.509	.406	.410	.424	.315	.507	.435	.490	.565	.447	.537	.469	.497	.404	.493	.512	.516	.510	.412	.498	.244	.420	.452	.523	.460	.500	.503	.598	.563	.504	.482	.606	1.000	.507
CM9	.494	.351	.405	.359	.370	.464	.264	.308	.512	.325	.494	.416	.482	.333	.428	.410	.523	.391	.481	.385	.333	.440	.453	.548	.517	.512	.552	.531	.545	.476	.503	.519	.507	1.000

Elaboración propia

2.1.2. Análisis de KMO y Bartlett

Tabla 11: Prueba de KMO y Bartlett en Primera Rotación

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.946
	Aprox. Chi-cuadrado	3949.961
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	561
	Sig.	.000

Elaboración Propia.

Antes de seguir y efectuar la prueba del análisis factorial, es necesario estudiar de forma previa si resulta adecuado y viable emplear este estudio para la re-agrupación de variables según la muestra. Es de este modo, en donde se introduce el análisis y la prueba KMO y esfericidad de Bartlett. Aquí, se obtiene que la medida KMO para todos los componentes del Modelo de Desarrollo de Liderazgo está por encima de los 0.94, lo que permite reafirmar la idea de que efectivamente es posible realizar el análisis factorial según los datos recogidos en la muestra. Cabe destacar que éste es un resultado bastante alto que nos permite ver que la adecuación del modelo es significativa.

A su vez, como se puede apreciar en la misma tabla, la hipótesis nula de la prueba de esfericidad debe ser rechazada al 99% de nivel de significancia. Todo ello indica que sí es posible realizar el análisis factorial como herramienta para poder identificar qué variables hacen más óptimo y eficiente al modelo; y qué variables deben ser descartadas o reagrupadas y por qué.

2.1.3. Análisis Factorial

A continuación, se podrá apreciar la tabla 12 que explica la varianza total explicada. Con ello, se podrá observar cuál es el número óptimo de factores en los que se deberían agrupar las 34 variables observadas que recoge el Modelo de Desarrollo de Liderazgo. De este modo, se puede observar que la agrupación inicial óptima que lanza el análisis indica que hay 6 agrupaciones que explican el 64.3% de la variación total de la percepción sobre el desarrollo del liderazgo por parte de los encuestados según los factores y variables que se habían propuesto en el modelo inicial. A diferencia del modelo inicial, esta nueva agrupación nos indicaría que debemos partir nuestro análisis y generar 2 agrupaciones adicionales a las del modelo ya propuesto. Esto a su vez indicaría la posible modificación de los factores del modelo inicial.

Tabla 12: Varianza Total Explicada en Primera Rotación

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	15.605	45.897	45.897	15.605	45.897	45.897	5.859	17.232	17.232
2	1.451	4.267	50.164	1.451	4.267	50.164	4.246	12.488	29.72
3	1.395	4.104	54.268	1.395	4.104	54.268	3.783	11.128	40.848
4	1.327	3.904	58.172	1.327	3.904	58.172	3.023	8.89	49.738
5	1.096	3.222	61.394	1.096	3.222	61.394	2.684	7.893	57.63
6	1.014	2.982	64.376	1.014	2.982	64.376	2.293	6.745	64.376
7	0.918	2.701	67.077						
8	0.811	2.385	69.462						
9	0.758	2.23	71.692						
10	0.715	2.103	73.794						
11	0.687	2.021	75.815						
12	0.635	1.866	77.682						
13	0.622	1.83	79.512						
14	0.568	1.672	81.184						
15	0.534	1.571	82.754						
16	0.497	1.46	84.215						
17	0.492	1.446	85.661						
18	0.463	1.361	87.022						
19	0.42	1.237	88.258						
20	0.407	1.197	89.455						
21	0.385	1.132	90.587						
22	0.349	1.027	91.614						
23	0.332	0.978	92.592						
24	0.304	0.895	93.486						
25	0.291	0.855	94.341						
26	0.281	0.826	95.167						
27	0.275	0.81	95.977						
28	0.243	0.714	96.691						
29	0.225	0.663	97.354						
30	0.211	0.621	97.975						
31	0.194	0.57	98.546						
32	0.177	0.522	99.068						
33	0.17	0.499	99.567						
34	0.147	0.433	100						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Elaboración Propia

2.1.4. Rotación de Componentes y reagrupación

Según la tabla 13, se puede apreciar la primera rotación de acuerdo al análisis factorial efectuado en la situación inicial. De este modo, adjuntamos dicha tabla a continuación.

Tabla 13: Matriz de Componente Rotado en Situación Inicial

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
CM6	0.74	0.24	0.17	0.06	0.23	0.07
CM5	0.71	0.25	0.10	0.17	0.22	0.04
CM1	0.64	0.17	0.43	0.06	0.29	0.08
CM7	0.63	0.21	0.10	0.36	0.08	0.23
CM3	0.62	0.26	0.10	0.35	0.30	0.08
EO1	0.61	0.36	0.22	0.10	0.03	0.22
CM9	0.58	0.16	0.22	0.14	0.12	0.38
CM2	0.58	0.09	0.39	0.04	0.30	0.33
CM8	0.51	0.31	0.06	0.43	0.25	0.18
CM4	0.49	0.19	0.36	0.32	0.28	0.11
AC10	0.22	0.75	0.13	0.21	0.10	0.16
EO2	0.32	0.59	0.22	0.07	0.48	-0.09
EO4	0.32	0.56	0.28	0.06	0.44	-0.10
EO3	0.24	0.56	0.41	0.03	0.15	0.31
AC9	0.32	0.55	0.17	0.39	0.13	0.16
AC2	0.20	0.53	0.19	0.23	0.23	0.21
OS5	0.41	0.50	0.36	0.14	-0.15	0.32
AC3	0.21	0.48	0.15	0.06	0.48	0.26
EO8	0.40	0.45	0.27	0.14	0.15	0.29
EO5	0.10	0.14	0.78	0.10	0.15	0.04
EO7	0.34	0.29	0.62	0.18	0.04	0.22
EO6	0.26	0.41	0.61	0.21	0.18	0.06
EO9	0.53	0.15	0.57	0.19	0.14	0.08
AC4	0.16	0.13	0.46	0.20	0.41	0.41
OS6	0.20	0.33	0.44	0.37	0.05	0.24
AC8	0.15	0.16	0.08	0.79	0.27	0.02
OS4	0.10	0.07	0.22	0.67	0.24	0.31
OS3	0.43	0.22	0.34	0.51	-0.10	0.19
OS2	0.41	0.27	0.34	0.46	-0.10	0.02
AC7	0.22	0.15	0.01	0.27	0.66	0.09
AC6	0.26	0.17	0.28	0.16	0.63	0.29
AC5	0.18	0.18	0.06	0.13	0.10	0.72
AC1	0.16	0.44	0.17	0.24	0.31	0.47
OS1	0.39	0.19	0.28	0.30	0.17	0.41

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Elaboración Propia.

De este modo, se puede observar que las 34 variables del modelo han sido reagrupadas en 6 diferentes factores. De este modo, es importante resaltar que coincidentemente al análisis descriptivo esbozado en el apartado precedente, es la variable CM: Ciudadano del Mundo, la que obtiene una mayor carga factorial en promedio entre todas sus variables, formando así el componente de agrupación 1 de este análisis. Todo ello indica que la agrupación obtenida se destaca la preponderancia del factor Ciudadano del Mundo al momento de experimentar el programa Ciudadano Global y así poder desarrollar liderazgo según la perspectiva de AIESEC.

Una vez desarrollado este análisis, se han efectuado tres análisis más, rotando nuevamente los componentes a partir de la situación de base precedente. De este modo se logra optimizar mediante las siguientes tres rondas el modelo para hacerlo más eficiente. De acuerdo a ello, ahora resumiremos los resultados de las siguientes dos rotaciones, para luego en el siguiente acápite poder analizar a mayor profundidad la última y cuarta rotación.

Es así que para la segunda rotación³, se obtiene que según la tabla de varianza total⁴, se promueve una nueva agrupación con 5 factores. Esto no sólo hace más óptimo al modelo, sino que permite explicar el 64.94% de la varianza total. Según ello y a su vez, es que resulta necesario resumir el modelo extrayendo variables con cargas menores. De acuerdo a esto, el modelo en la segunda rotación propone eliminar las variables CM4, EO8, AC1, AC3, AC4, OS1, OS2 y OS6; quedando así 26 variables en total frente a la situación inicial de 34 variables.

Para la tercera y penúltima rotación⁵, se obtiene que según la tabla de varianza total⁶, se promueve una nueva agrupación con 4 factores nuevamente. A diferencia con la segunda rotación, se destaca que en la tercera rotación con esta nueva agrupación, permite explicar el 63.7% de la varianza total. Según ello, se puede decir que se ha bajado en 1% frente a la optimización del modelo de la segunda rotación, sin embargo, continúa siendo significativo. Luego, se observa que en el análisis factorial se han vuelto a extraer ciertas variables de cargas menores que no hacen eficiente al modelo. Según ello, el modelo en la tercera rotación propone eliminar las variables AC6, AC2, AC5, y OS5 de forma adicional a las ya extraídas en la segunda rotación. De este modo, el modelo se optimiza quedándose con 21 variables frente a 34 en la situación inicial.

³ El análisis paso a paso para la segunda rotación se encuentran en los Anexos E, F, G, H e I.

⁴ El análisis de la varianza total explicada se encuentra en el Anexo H.

⁵ El análisis paso a paso para la tercera rotación se encuentran en los Anexos J, K, L, M y N.

⁶ El análisis de la varianza total explicada se encuentra en el Anexo M.

2.2. Análisis Factorial en Ronda Final – Modelo optimizado

Según las tres rotaciones anteriores, el modelo se encuentra en esta fase experimentando su cuarta y última ronda. De acuerdo a ello, se obtendrán los siguientes resultados que permiten explicar el Modelo de Desarrollo de Liderazgo.

2.2.1. Análisis de Correlaciones

En la tabla 14 que se aprecia posteriormente, se puede observar que, al igual que la tabla en la primera rotación, las correlaciones son positivas entre las variables contenidas en cada uno de los factores. Sin embargo, existen algunos subcomponentes por cada agrupación de factores que obtienen correlaciones no muy altas entre las variables. De este modo, también se puede observar que variables pertenecientes a otro componente pueden tener inclusive un porcentaje de correlación mayor que ciertos casos de variables pertenecientes a un mismo componente. Por otro lado, se encuentra significancia estadística de las correlaciones entre las variables del mismo factor (ver anexo K).

Tabla 14: Matriz de Correlaciones en Cuarta Ronda

	AC8	AC10	OS4	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO9	CM1	CM2	CM3	CM5	CM6	CM7	CM8	CM9
Correlación AC8	1.000	.364	.586	.289	.371	.228	.352	.227	.388	.308	.325	.323	.286	.426	.385	.323	.410	.490	.308
AC10	.364	1.000	.375	.471	.553	.544	.505	.273	.500	.470	.394	.423	.390	.439	.439	.470	.410	.447	.325
OS4	.586	.375	1.000	.292	.264	.392	.238	.244	.400	.413	.395	.266	.381	.425	.330	.331	.413	.404	.333
EO1	.289	.471	.292	1.000	.481	.509	.425	.326	.486	.497	.554	.527	.490	.488	.514	.555	.539	.516	.523
EO2	.371	.553	.264	.481	1.000	.514	.716	.376	.565	.416	.417	.490	.437	.489	.478	.518	.435	.510	.391
EO3	.228	.544	.392	.509	.514	1.000	.594	.360	.554	.583	.540	.492	.474	.466	.407	.393	.352	.412	.481
EO4	.352	.505	.238	.425	.716	.594	1.000	.390	.511	.418	.466	.523	.435	.519	.447	.483	.424	.498	.385
EO5	.227	.273	.244	.326	.376	.360	.390	1.000	.526	.483	.483	.421	.405	.260	.266	.308	.277	.244	.333
EO6	.388	.500	.400	.486	.565	.554	.511	.526	1.000	.603	.564	.546	.491	.482	.476	.469	.423	.420	.440
EO7	.308	.470	.413	.497	.416	.583	.418	.483	.603	1.000	.644	.551	.581	.442	.428	.458	.498	.452	.453
EO9	.325	.394	.395	.554	.417	.540	.466	.483	.564	.644	1.000	.640	.573	.525	.505	.552	.522	.460	.517
CM1	.323	.423	.266	.527	.490	.492	.523	.421	.546	.551	.640	1.000	.688	.608	.553	.618	.503	.500	.512
CM2	.286	.390	.381	.490	.437	.474	.435	.405	.491	.581	.573	.688	1.000	.544	.489	.585	.537	.503	.552
CM3	.426	.439	.425	.488	.489	.466	.519	.260	.482	.442	.525	.608	.544	1.000	.601	.580	.557	.598	.531
CM5	.385	.439	.330	.514	.478	.407	.447	.266	.476	.428	.505	.553	.489	.601	1.000	.731	.524	.504	.476
CM6	.323	.470	.331	.555	.518	.393	.483	.308	.469	.458	.552	.618	.585	.580	.731	1.000	.542	.482	.503
CM7	.410	.410	.413	.539	.435	.352	.424	.277	.423	.498	.522	.503	.537	.557	.524	.542	1.000	.606	.519
CM8	.490	.447	.404	.516	.510	.412	.498	.244	.420	.452	.460	.500	.503	.598	.504	.482	.606	1.000	.507
CM9	.308	.325	.333	.523	.391	.481	.385	.333	.440	.453	.517	.512	.552	.531	.476	.503	.519	.507	1.000

Elaboración Propia.

De este modo, se tiene que pese a las significancias estadísticas – que se encuentran en el anexo K - halladas entre los factores pertenecientes a una misma familia de componentes, existen correlaciones aún bajas entre variables pertenecientes a un mismo componente. Ello también es indicio para la reagrupación de variables según el componente rotado que promueve el modelo. De este modo, se

procede a desarrollar el análisis factorial para poder observar cuál es la agrupación sugerida para este modelo en su cuarta ronda.

2.2.2. *Análisis de KMO y Bartlett*

Para la cuarta ronda, también se presentará la prueba KMO y Bartlett que se puede apreciar en la tabla 15.

Tabla 15: Prueba KMO y Esfericidad Bartlett en Cuarta Ronda

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.936
	Aprox. Chi-cuadrado	2051.914
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	171
	Sig.	.000

Elaboración propia.

Antes de seguir y efectuar la prueba del análisis factorial, es necesario también establecer la ratificación de forma previa si resulta adecuado y viable emplear este estudio para la re-agrupación de variables según la muestra en la cuarta ronda. Es de este modo, en donde se introduce el análisis y la prueba KMO y esfericidad de Bartlett. Aquí, se obtiene que la medida KMO para todos los componentes del Modelo de Desarrollo de Liderazgo está por encima de los 0.936, similar al del primer análisis; lo que permite reafirmar la idea de que efectivamente es posible realizar el análisis factorial según los datos recogidos en la muestra. Cabe destacar que éste es un resultado bastante alto que nos permite ver que la adecuación del modelo es significativa.

A su vez, como se puede apreciar en la misma tabla, la hipótesis nula de la prueba de esfericidad debe ser rechazada al 99% de nivel de significancia. Todo ello indica que sí es posible realizar el análisis factorial nuevamente como herramienta para poder identificar qué variables hacen más óptimo y eficiente al modelo; y qué variables deben ser descartadas además de explicar los factores del mismo.

2.2.3. *Análisis Factorial*

A continuación, se puede apreciar en la tabla 16 la varianza total explicada. Para ello, antes se debe destacar que también el modelo ha excluido más variables del análisis para hacerlo más eficiente. De este modo se han retirado las variables que tienen una carga factorial aún baja tales como: AC9, AC6, AC2, AC5, OS3, y OS5. Con ello, se podrá observar cuál es el número óptimo de factores en los que se deberían agrupar las ahora 19 variables observadas que recoge el Modelo de Desarrollo de Liderazgo en su cuarta ronda de optimización.

Tabla 16: Varianza total explicada en Cuarta Ronda

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.335	49.133	49.133	9.335	49.133	49.133	4.844	25.493	25.493
2	1.267	6.667	55.800	1.267	6.667	55.800	3.018	15.883	41.376
3	1.131	5.955	61.754	1.131	5.955	61.754	2.914	15.335	56.711
4	1.059	5.573	67.328	1.059	5.573	67.328	2.017	10.616	67.328
5	.743	3.909	71.236						
6	.666	3.507	74.743						
7	.592	3.115	77.859						
8	.539	2.839	80.697						
9	.462	2.434	83.131						
10	.429	2.258	85.388						
11	.411	2.163	87.551						
12	.386	2.033	89.584						
13	.372	1.958	91.542						
14	.360	1.893	93.435						
15	.302	1.592	95.027						
16	.283	1.488	96.515						
17	.237	1.249	97.764						
18	.233	1.228	98.992						
19	.192	1.008	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Elaboración Propia

De este modo, se puede observar que la agrupación inicial óptima que lanza el análisis indica que hay 4 agrupaciones que explican el 67.33% de la variación total de la percepción sobre el desarrollo del liderazgo por parte de los encuestados según los componentes que se habían propuesto en el modelo en su cuarta ronda A diferencia del modelo inicial, esta nueva agrupación indica que debemos partir nuestro análisis y mantener las agrupaciones iniciales del modelo ya propuesto. Esto a su vez indica la posible modificación de los subcomponentes del modelo inicial.

2.2.4. Rotación de Componentes y Reagrupación

Según la tabla 17, se puede apreciar la cuarta rotación de acuerdo al análisis factorial efectuado en la ronda final. De este modo, se muestra la matriz de componente rotado. Aquí, esta matriz permite identificar la nueva agrupación del modelo y el re-ordenamiento de factores si en caso hubiese sido necesaria una reagrupación de variables entre los nuevos factores.

Tabla 17: Matriz de Componente Rotado en Cuarta Ronda

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
CM6	.757	.163	.308	.074
CM5	.722	.087	.315	.160
CM7	.677	.171	.155	.343
CM3	.670	.131	.320	.296
CM1	.658	.434	.263	.014
CM9	.646	.336	.098	.153
CM2	.645	.474	.114	.112
EO1	.598	.307	.310	.082
CM8	.590	.070	.345	.406
EO5	.086	.766	.192	.063
EO7	.359	.697	.191	.221
EO9	.528	.616	.145	.153
EO6	.260	.598	.437	.239
EO2	.315	.192	.792	.112
EO4	.302	.240	.776	.071
AC10	.240	.216	.654	.277
EO3	.245	.526	.530	.118
OS4	.182	.288	.054	.823
AC8	.216	.051	.240	.809

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Elaboración propia.

De este modo, se puede observar que las 19 variables de este último modelo han sido reagrupadas en 4 diferentes factores. De este modo, es importante resaltar que coincidentemente al análisis descriptivo esbozado en el apartado precedente, es la variable CM: Ciudadano del Mundo, continúa siendo la que obtiene una mayor carga factorial en promedio entre todas sus variables, a su vez, también el mismo modelo ha recogido quedarse con estos subcomponentes. De este modo, la carga factorial del mismo se puede apreciar en la agrupación 1 de este análisis. Todo ello indica que la agrupación obtenida se destaca la preponderancia del factor Ciudadano del Mundo al momento de experimentar el programa Ciudadano Global y así poder desarrollar liderazgo según la perspectiva de AIESEC. Seguidamente también se destaca el factor de EO: Empoderando a Otros como el segundo factor con mayor carga factorial.

Tras todo lo antes descrito, se obtiene un modelo optimizado que reúne las variables que han obtenido una carga factorial significativa en cuatro grupos a los que denominaremos nuevos factores. De este modo, se obtiene la tabla final (tabla 18) con nuevos nombres de los factores que sufrieron cambios más drásticos.

Tabla 18: Nuevos factores y agrupaciones de variables del Modelo de Liderazgo de AIESEC

Factores	Cód.	Variables
Ciudadano del Mundo	CM6	Disfruto tomar responsabilidad para mejorar el mundo
	CM5	Estoy interesado en los problemas del mundo
	CM7	Ajusto mis mensajes a las diversas audiencias
	CM3	Muestro sensibilidad hacia las culturas nacionales, internacionales y organizacionales
	CM1	Creo en mis habilidades para hacer una diferencia en el mundo
	CM9	Construyo Network
	CM2	Uso el poder de las decisiones participativas
	EO1	Me comunico efectivamente en diversos ambientes
	CM8	Me adapto al ambiente y a la gente
Empoderando a Otros	EO5	Delego
	EO7	Desarrollo y otorgo poder a personas
	EO9	Construyo y mantengo relaciones
	EO6	Promuevo un ambiente en equipo
Empatía Cognitiva e Integridad	EO2	Escucho diferentes puntos de vista
	EO4	Reconozco el esfuerzo de las personas
	AC10	Sigo con lo que me comprometo
	EO3	Inspiro confianza a través de la honestidad
Autoconocimiento y autocontrol en manejo de conflictos	OS4	Actúo calmado en tiempos de crisis
	AC8	Admito errores

Elaboración propia.

En esta tabla, se puede apreciar la nueva agrupación de variables y dos nuevas denominaciones de factores según los resultados de la cuarta rotación. De acuerdo a ello, el factor Ciudadano del Mundo es el que experimenta menos reducciones en sus variables y además incorpora a una variable reagrupada (EO1). De este modo, la variable que queda fuera es la CM4: Disfruto del trabajo en equipo donde se presentan diferentes perfiles.

Seguidamente, el factor Empoderando a Otros ha sufrido la reducción de más del 50% de sus variables en la situación original; sin embargo, es el único factor que comprende a las variables en su rubro original. Así, se han rechazado de esta agrupación variables tales como:

- EO1: Me comunico efectivamente en diversos ambientes. Cabe destacar que esta variable se ha reagrupado y ahora forma parte del factor Ciudadano del Mundo tal y como se expresa líneas arriba.
- EO2: Escucho diferentes puntos de vista. Esta variable ahora forma parte del factor Empatía Cognitiva e Integridad que se expondrá luego como resultado del proceso de reagrupación y rotación de variables.

- EO3: Inspiro confianza a través de la honestidad. Esta variable también forma parte ahora del factor Empatía Cognitiva e Integridad que se expondrá luego como resultado del proceso de reagrupación y rotación de variables.
- EO4: Reconozco el esfuerzo de las personas. Esta variable también forma parte ahora del factor Empatía Cognitiva e Integridad que se expondrá luego como resultado del proceso de reagrupación y rotación de variables.
- EO8: Influencio y atraigo a otros para lograr mayores propósitos.

Son el tercer y el cuarto factor los que sufren más cambios tras la rotación y la reagrupación de variables. Como resultado de ello, se obtienen dos nuevos nombres para cada factor; cada uno con variables que son resultado de la reagrupación de las variables pertenecientes al rubro Empoderando a Otros (EO) y Autoconciencia de sí mismo (AC) en su situación original. Para el primer caso, se ha convenido con titular el factor “Empatía cognoscitiva e integridad” como el tercer factor del presente modelo. Se justifica el nombre del actor “Empatía cognoscitiva”, dada la definición de esta como la capacidad de que una persona pueda ponerse en el lugar de la otra y a nivel intrapersonal, se puede encontrar un aumento de interés hacia la otra persona y en cuya consecuencia a nivel interpersonal es la facilitación de la interacción social (Fernández - Pinto, López Pérez, & María, 2008). Ello se puede asociar con más fuerza a las variables EO que forman parte de este factor. Por otro lado, se incluye el concepto de integridad como un concepto relacionado a el ser fiel con las normas éticas de uno mismo; y en donde sus sinónimos son la honestidad, sinceridad, incorruptibilidad (MacArthur, 2008). De esta manera, esta última definición muestra una asociación más fuerte con la descripción de las variables “Inspiro confianza a través de la honestidad” (EO3) y la variable “Sigo con lo que me comprometo” (AC10).

El cuarto factor es catalogado con el nombre de “Autoconocimiento y autocontrol en manejo de conflictos”. Este nuevo factor se introduce como respuesta de la nueva y última agrupación de variables en donde las variables “actúo calmado en tiempos de crisis” (OS4) y “Admito errores” (AC8) se colocan como las 2 variables con carga factorial significativa que puede explicar este factor.

De esta manera, el factor “Orientación a Soluciones” y “Autoconciencia de uno mismo” (OS y AC respectivamente), son factores que tras la rotación de variables, no obtienen una carga factorial significativa como para poder explicar a éstos como componentes de desarrollo del Modelo de Liderazgo de AIESEC. Cabe resaltar además, que son estos dos factores los que también obtuvieron una menor media general en el análisis descriptivo. Es por este motivo, que se ha tenido que ejercer una variación en la titulación del tercer y cuarto factor. Se considera ahora, que estos factores nuevos en mención son los que procura AIESEC en la gestión del desarrollo de liderazgo a través de su programa Ciudadano Global.

Cabe mencionar por ende, que las variables de los factores Autoconciencia de sí mismo y Orientación a Soluciones que han sido rechazadas tras esta rotación son las siguientes.

- AC1: Autodescubro y conozco mis valores personales
- AC2: Trabajo duro y persistentemente
- AC3: Actúo con integridad
- AC4: Sigo mis valores personales
- AC5: Mantengo y realzo mi autoestima y el de otros
- AC6: Me enfoco en mis fortalezas más que en mis debilidades
- AC7: Acepto feedback
- AC9: Controlo mis emociones
- OS1: Me adapto y muestro resiliencia cuando encaro los retos
- OS2: Tomo riesgos cuando es necesario teniendo en cuenta las consecuencias
- OS3: Enfrento los problemas con entusiasmo y proveo soluciones
- OS5: Tomo la iniciativa y actúo decididamente a través del desarrollo de estrategias
- OS6: Transmito positivismo para moverme hacia delante a través de la incertidumbre

Es así, que de este modo se obtiene el modelo final que permite explicar la medición del liderazgo en el programa Ciudadano Global de AIESEC Perú como organización. Cabe destacar que este constituye un hallazgo muy relevante para la organización tanto a nivel nacional como internacional, pues conforma el primer eslabón para efectuar una reforma sistémica orientada hacia la consecución de su propuesta de valor.

2.3. Resumen de Hallazgos

La presente investigación tuvo como objetivo poder establecer un patrón de medición para el liderazgo y qué factores lo componen en el programa Ciudadano Global de AIESEC y que pueda ser replicado a nivel organizacional. Así, gracias a técnicas de recolección y análisis de información; tales como la estadística descriptiva, el análisis factorial y el focus group; se obtuvo una matriz de componentes que explicaban el comportamiento de cada factor del Modelo de Desarrollo de Liderazgo de AIESEC (LDM), gracias a una adaptación del modelo de Kabtowitz. De esta manera, la matriz de componentes original – que presentaba 34 variables agrupadas en 4 factores- cambió después de aplicar el análisis factorial; en donde el número óptimo de variables se redujo a 19 agrupadas en 4 factores; dos de

ellos distintos a los propuestos por el modelo original, los cuales son “Empatía cognoscitiva e integridad” y “Autoconocimiento y autocontrol en manejo de conflictos”.

El nuevo factor “Empatía cognoscitiva e integridad” es resultado de las variables EO2: Escucho diferentes puntos de vista, EO4: Reconocimiento del esfuerzo de las personas, EO3: Grado de inspiración de confianza a través de la honestidad y AC10: Sigo con lo que me comprometo. De este modo, se observa que el 33% de las variables que conformaban el factor Empoderando a Otros en su situación original, fue reagrupado a este nuevo factor.

En cuanto al segundo nuevo factor: “Autoconocimiento y autocontrol en manejo de conflictos” es fruto de la reagrupación de las variables AC8: Admisión de errores y OS4: Actuación calmada en tiempos de crisis. De este modo, sólo una variable del factor Orientación a Soluciones, del componente original, es la que se encuentra actualmente en este factor. Entonces, ¿qué sucedió con las otras variables de los factores originales de Autoconocimiento de sí mismo y Orientación a Soluciones?, ¿se podrá en algún momento obtener ciertos patrones medibles para monitorear estos rubros?. Tras las pruebas del modelo, éste asegura explicar de manera eficiente las variables obtenidas de la tabla 18. Los factores que no han sido considerados es porque han obtenido una carga factorial muy baja. Es posible que se pueda obtener patrones medibles para monitorear estos rubros si es que se establecen nuevas variables de comportamiento que permitan observar estas habilidades en una correlación más específica; sin embargo, en la presente investigación se rescata la proposición de las variables mencionadas en la tabla 18 como aquellas variables que explican al modelo y lo hacen más eficiente.

En el análisis del factor Ciudadano del Mundo, la matriz de variables original presentaba 10 variables que explicaban este factor. Luego del análisis factorial y el proceso de rotación y reagrupación de variables, se redujo a 9 variables, rechazando la variable CM4: Disfruto del trabajo en equipo donde se presentan diferentes perfiles; y a su vez, incorporando la variable EO1 a este factor: Me comunico efectivamente en diversos ambientes. Además y para complementar este análisis, en la estadística descriptiva, la variable que obtiene una mayor media; y por ende, una mayor percepción de desarrollo por parte de los participantes encuestados del programa Ciudadano Global, fue la variable CM5: Grado de interés en los problemas del mundo; seguidamente de la variable CM3: Grado de Sensibilidad frente a las culturas nacionales, internacionales y organizacionales. Para reforzar estos resultados de forma complementaria, los resultados del focus group afirman que la percepción de la experiencia de desarrollo a los participantes ha permitido que su sensibilidad frente a los problemas del mundo se acreciente y en donde la responsabilidad y la acción se convierten en una forma activa de dar respuesta a estas problemáticas. Además, la mayoría de ellos afirma que existe algo al interior que los ha cambiado y que ahora son personas distintas a las que viajaron. Algunos comentan con realizar sus propios emprendimientos sociales o participar activamente en otras ONGs.

En el análisis del factor Empoderando a Otros, la matriz de variables original presentaba 9 variables que explicaban dicho factor. Después de haber efectuado el proceso de análisis factorial y la rotación y reagrupación de variables, se obtiene que son 4 las variables que explican este factor experimentando así una reducción de más del 50%, convirtiendo así, la explicación de este factor como una explicación más eficiente. De esta manera, se rechazaron las variables tales como la EO1: Grado de comunicación efectiva en diversos ambientes, la EO2: Grado de escucha hacia diferentes puntos de vista, la EO3: Grado de inspiración de confianza a través de la honestidad, la EO4: Reconocimiento del esfuerzo de las personas y la variable EO8: Grado de influencia y atracción a otros para lograr mayores propósitos. Todo ello fue complementado con el análisis de la estadística descriptiva para cada componente y el focus group, en donde se menciona que; si bien el modelo de análisis factorial propone que son 4 las variables que se encuentran explicadas por este factor, siendo la variable EO5: Delegación, la que obtiene una mayor carga factorial luego de la cuarta rotación; en realidad es la variable que experimentó un menor desarrollo en la praxis por los participantes del programa. De esta forma, se observa que la data cualitativa que se ha extraído del análisis conforma una herramienta interesante del mismo, pues permite concluir la importancia de la formación educativa y sistémica en el desarrollo de la experiencia de Ciudadano Global. Aquí, se recoge a través del análisis cualitativo, que no existe un eje sistémico para asegurar que se dé una experiencia de liderazgo concreta en el programa para poder hacer de éste un programa que permita escalar en el desarrollo de habilidades de liderazgo por cada uno de los participantes y convertirse así, en un programa integral y que esta experiencia no sea sólo fruto de la naturaleza en sí misma del programa, que causa distintos grados de desarrollo de competencias aisladas.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de la presente investigación es, como se sabe, es saber si se puede obtener una medición del liderazgo como primer paso para la medición de valor social en AIESEC en Perú a través de su programa Ciudadano Global. Tras los resultados hallados, se elaboró un modelo el cual gracias al capítulo precedente se ha validado a través del análisis confirmatorio. De acuerdo a ello, se ha desglosado el liderazgo en factores y en acciones observables que permiten obtener una aproximación cuantitativa gracias a las valoraciones obtenidas en la escala Likert. De este modo, se concluye en primer lugar que el liderazgo sí puede ser medido y sistematizado para a partir de ahí, poder acercar la propuesta hacia la medición de valor social, siendo así un aporte importante para la academia en sus esfuerzos por medir valor este factor en las organizaciones. Además, y con esta gran primera conclusión se pueden resolver y concluir una serie de factores observados. A continuación, se procederá a detallarlos, para finalmente proponer recomendaciones a la organización, a la academia y su posibilidad de réplica en otras entidades.

En primer lugar y tras los resultados hallados, se puede concluir que el liderazgo puede ser desarrollado por todo ser humano. Ello se relaciona estrechamente a la Teoría de Liderazgo como Desarrollo de Habilidades (Northouse, 2007), dado que en la encuesta realizada a los participantes de intercambio, se establecieron distintos tipos de valoraciones para poder entender cuáles eran las habilidades y componentes más desarrollados y que hacen a un líder. En definitiva, sus valores junto al análisis factorial permitieron poder comprobar que es el aprendizaje y el desarrollo de estas habilidades el factor primordial para poder conseguir un desarrollo del liderazgo. Además, ello también se relaciona a la Teoría de Liderazgo Transformacional, dado que las actividades que se realizan en la organización y lo percibido tanto en el focus group como en la encuesta, destaca el componente intrínseco de la motivación para a partir de ahí poder inspirar una consecución y desarrollo para cada individuo y cada proyecto en gestión. Como resultado de ello, el liderazgo también puede verse materializado en la culminación de cada uno de los proyectos realizados por los participantes del programa Ciudadano Global que otorgó las facilidades y habilidades para causar un impacto mayor en cada uno de los proyectos.

En segundo lugar, un factor interesante en el modelo validado, ha sido resolver la reducción considerable del factor Orientación a Soluciones (OS), factor que tras las cuatro rondas del análisis factorial, se obtuvo la presencia de este componente en la variable OS4 – Actuación calmada en tiempos de crisis. Como resultado, este factor fue reagrupado en el nuevo factor tras la investigación denominado Autoconocimiento y Autocontrol en Manejo de Conflictos. Las razones por las cuales este factor desaparece puede deberse a su menor valoración promedio por parte de los encuestados. Esto quiere decir que los encuestados en el momento de su intercambio, no observaron este factor como un factor relevante en toda su experiencia. Sin embargo, esto no quiere decir que este factor no sea importante para poder establecer una valoración e incluirlo como un aspecto importante en el modelo. De acuerdo a ello, si bien

el análisis factorial nos permite obtener un modelo eficiente; dado que se reduce al mínimo los componentes para poder tener el máximo a nivel de explicación y significancia del modelo, se considera que se puede tomar en consideración el componente de Orientación a Soluciones tal vez desde una perspectiva no eficiente para el modelo, sino desde una perspectiva orientada a la consecución de esta habilidad en sentido lato para el desarrollo de liderazgo.

Es en este sentido, donde se resalta además los múltiples esfuerzos por parte de AIESEC para poder obtener una medición del liderazgo, pero a su vez, la falta de expertise en el rubro de la medición, además del conocimiento concreto de cómo se desarrolla liderazgo y la visión sistémica para la consecución de cada habilidad de liderazgo, se vuelve en un detonante para la valoración por parte de los encuestados, y a su vez, en la ventana de oportunidad para desencadenar una reforma sistémica en la organización y en específico; en el programa Ciudadano Global gracias a esta investigación como primer gran paso para dicha reforma. Todo ello con el objetivo que este programa pueda escalar no sólo en el número de experiencias realizadas y en su valor económico dada la naturaleza de negocio social que AIESEC y el programa tienen; sino también en la calidad de las mismas y en el acercamiento más profesional hacia la consecución de valor social; valores descritos en el segundo capítulo que si se observan como dos miradas que se comunican, intervienen e interrelacionan entre sí traen múltiples ventajas para el desarrollo de las organizaciones; siendo así valor social y valor económico dos ejes fundamentales para el cambio sistémico y sostenible de la organización.

Es aquí en donde la presente investigación se quiere detener para proponer ciertas recomendaciones para la organización y el programa Ciudadano Global, además de nuevas interrogantes que pueden dar paso a la consecución de futuras investigaciones sobre el tema.

Resulta evidente que tras la obtención del modelo de medición de liderazgo expuesto en este documento, deben haber cambios que se integren a perseguir el desarrollo de cada una de las variables expuestas para los 4 factores de este modelo. La primera recomendación – y probablemente, la más importante debido al impacto directo que se tendría en la consecución de resultados – es la puesta en marcha de un sistema educativo renovado en la experiencia de Ciudadano Global. AIESEC, tiene como parte de su eje en el programa y también como organización un programa denominado programa LEAD (AIESEC, 2014). Este programa educativo, tal como se expuso en el capítulo anterior, tiene 3 ejes que conforman el desarrollo de esta experiencia: “Yo y yo” (I and me, por su traducción en inglés); “Yo y los otros” (I and others, por su traducción en inglés), y “Yo y el Mundo” (I and the World, por su traducción al inglés). Este es el modelo que se tiene a nivel internacional, y que se insiste aplicar en todos los países en donde opera AIESEC. Sin embargo, la organización no cuenta con una hoja de ruta en específico y sólo especificaba lo que se deseaba lograr en estos ejes, mas no un programa educativo concreto para la consecución de distintas habilidades de liderazgo. Son muchos los esfuerzos realizados por las entidades de AIESEC en cada país. Sin embargo, la primera recomendación para obtener un programa educativo que permita obtener resultados concretos, parte de levantar un programa que se ciña en divresas

dinámicas, recursos comunicativos, recursos teóricos y prácticos para asegurar el desarrollo de cada una de las variables del modelo. Entonces, ¿Cómo se daría la agrupación temática de este programa educativo para que resulte efectivo? ¿Cuáles serían las herramientas, técnicas o recursos educativos para la consecución del aprendizaje y la adquisición de las competencias antes expuestas que permiten asegurar este modelo? ¿Bajo qué frecuencia se establecerá este programa educativo? Son sólo algunas preguntas que pueden desencadenar futuras investigaciones para optimizar este modelo. Dado los alcances de la presente investigación, se sugiere dividir el ciclo educativo en los cuatro factores de desarrollo de liderazgo. A partir de ahí, se sugiere poner en marcha las sesiones prácticas y teóricas durante la etapa de intercambio de los jóvenes participantes del programa. Además, se sugiere tener un proceso educativo ex ante, concurrente y ex post para asegurar el desarrollo de habilidades por parte de los participantes.

Una vez realizado ello, surgen otras interrogantes que le compete a esta investigación ponerlas en la mesa. Entonces, luego del programa educativo, ¿cómo se puede medir que éste se encuentre dando resultados? ¿Cuál debería ser la frecuencia de la misma para poder optimizar las experiencias? Como posibles respuestas primigenias a estas preguntas, se sugiere poder replicar esta encuesta (Anexo B), a los participantes como fuente primaria para la medición de su experiencia de desarrollo de liderazgo. Se recomienda hacerlo 4 veces. Una antes de su experiencia, la segunda en la primera semana de su intercambio, la tercera a la mitad de su experiencia y la última a su retorno. De acuerdo a ello se podrá obtener una información personalizada, pero a su vez sistémica en el desarrollo de la experiencia Ciudadano Global de los participantes. Pero, ¿cómo se pueden atender a las particularidades de los participantes en su proceso de desarrollo y adquisición de habilidades? Aquí es donde se recomienda además poder optimizar el proceso de acompañamiento de los participantes a través de los miembros de AIESEC. Es sabido que existe un acompañamiento a los intercambistas. Aquí, cada intercambista cuenta con el acompañamiento de un miembro de AIESEC en su país de origen para poder asegurar que su experiencia de intercambio se efectúe en las condiciones óptimas para el participante. Sin embargo, se recomienda poder establecer una evolución de esta iniciativa a través de; por ejemplo, sesiones de coaching o mentoring por parte de los miembros de AIESEC para su formación como mejores líderes y voluntarios. A partir de ahí, se pueden obtener herramientas y un expertise de monitoreo de las experiencias de intercambio de este programa. Sin embargo, son temas que la presente investigación no busca resolver; sino dar luces y apreciaciones primarias para futuras investigaciones.

Lo mismo se puede decir las herramientas de comunicación, como complemento al desarrollo de su experiencia. Aquí se pueden describir el uso de plataformas e-learning y demás recursos comunicativos e informativos que sirvan como complemento al refuerzo de su experiencia. ¿Cuáles entonces pueden ser estos recursos comunicativos? ¿Cómo por ello entonces, se puede reflejar todo ello en la escala en las ventas de este programa? ¿cuál debería ser la evolución en las relaciones públicas a nivel interorganizacional para amplificar las experiencias, las relaciones y el valor agregado de ellas? Son más

preguntas que desencadena la obtención del modelo de Desarrollo de Liderazgo validado en esta investigación.

Resolver cada una de estas preguntas permite construir y constituir los distintos eslabones en el camino correcto hacia una reforma sistémica partiendo del modelo validado en esta investigación. Cabe destacar que la organización se encuentra actualmente aplicando el modelo validado en esta investigación en sus operaciones. Así pues, se concluye que el presente modelo de desarrollo de liderazgo es la base para generar un efecto cadena en las otras estrategias de gestión; en donde todas ellas además apuntarán a desarrollar el liderazgo como su eje central; el eje que agrega el valor social a la organización.

Por último, se invita a los lectores, miembros de la academia e investigadores relacionados con el tema, a poder replicar este modelo en futuras investigaciones, no sólo para el caso de AIESEC en el Perú, sino para cualquier entidad relacionada al rubro del liderazgo y a la medición del mismo, ya que el modelo permite su replicabilidad gracias al análisis confirmatorio.



REFERENCIAS

- The Annie E. Casey Foundation [AECF]. (2004). *Theory of Change: A practical tool for action, results and learning*. Washington, Washington, Estados Unidos.
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2013). *AIESEC Inner & Outer Journey: Purpose of the journey for Society*. Retrieved agosto 2, 2014, from MyAIESEC.net: file:///C:/Users/SOL/Downloads/1030444556_Inner_&_Outer_Journey.pdf
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014a). *Entity Report*. Retrieved octubre 2, 2014, from MyAIESEC.net: <http://myaiesec.net/EntityReportAIESEC23%sevolutionranking2459>
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014b). *Global Alumni Impact Study Report - Long Version*. Retrieved agosto 5, 2014, from MyAIESEC.net: file:///C:/Users/SOL/Downloads/10304448_The_Leadership_Model_of_AIESEC.pdf
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014c). *Introducing NPS*. Retrieved agosto 6, 2014, from MyAIESEC.net: <http://myaiesec.net/file/content/NPSandhowtodriveit/%23097>
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014d). *Our Mission and Vision: Who we are*. Retrieved octubre 21, 2014, from www.myaiesec.net: <http://myaiesec.net/wiki/OurMissionandVission>
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014e). *Our Programmes*. Retrieved agosto 25, 2014, from MyAIESEC.net: <http://myaiesec.net/files/content/OurProgrammesELDModel>
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014f). *Ranking Report*. Retrieved octubre 2, 2014, from MyAIESEC.net: <http://myaiesec.net/RankingReportAIESEC1%08472>
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014g). *The AIESEC Way*. Retrieved octubre 9, 2014, from MyAIESEC.net: <http://myaiesec.net/wiki/TheAIESECWay>
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014h). *The New Leadership Development Model*. Retrieved agosto 5, 2014, from MyAIESEC.net: [http://myaiesec.net/file/content/LDMDrivegen2015/type/986\\$87%1](http://myaiesec.net/file/content/LDMDrivegen2015/type/986$87%1)
- Álvarez Cáceres, R. (1994). *Estadística Multivariante y no paramétrica con SPSS*. Madrid: Editorial Díaz Santos.
- Arbaiza, L. (2010). Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos. In L. Arbaiza, *Capítulo 8: El Liderazgo* (pp. 201-222). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. Valladolid, Valladolid, España.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Individual Consideration viewed at multiple level of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership*. *Leadership Quarterly*.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-21.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. The American Psychological Association.
- Batista-Foguet, J. M. (2004). Análisis factorial confirmatorio: Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. Barcelona, Barcelona, España.
- Betancourt, J. R. (2000). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. Madrid, Madrid, España. Retrieved from <http://books.google.com.pe/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA105&dq=gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ei=HbVNVKDG DpHDggSs0IGQBw&ved=0CCgQ6AEwAw#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- Carballeda, A. (2007). *La Intervención en lo Social* (Primera Edición ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: PAIDOS.
- Conner, J., & Strobel, K. (2007). Leadership Development. *Journal of Adolescent Research*, 275-297.
- Córdova, M. (2006). *Estadística Aplicada*. Lima: Moshera.
- Cornell University: Cornell Office for Research Evaluation. (2015). *Cornell University: Cornell Office for Research Evaluation*. Retrieved from Cornell University: Cornell Office for Research Evaluation: <https://core.human.cornell.edu/resources/measurement.cfm>
- Dickman & Standford, B. (2002). *Interpersonal Skills of Leadership*. Manhattan, Nueva York, Estados Unidos: Pearson.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014). *Definición de Sistema*. Retrieved octubre 23, 2014, from FAO.org: <http://www.fao.org/docrep/004/W7451S/W7451S03.htm>
- Fernández - Pinto, I., López Pérez, B., & María, M. (2008). *Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión*. (ISSN, Ed.) Retrieved septiembre 28, 2015, from Digitum: <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/8168/1/Empatia.%20Medidas,%20teorias%20y%20aplicaciones%20en%20revisión.pdf>
- Fertman, C. I., & Van Linden, J. A. (1998). *Youth Leadership: A Guide to understanding leadership development in adolescents*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Fontova, F. (2007). *Repensando en la intervención social*. Retrieved octubre 20, 2014, from CSE Coop: [http://www.cse.coop/lorenzo/pdf/Fantova%202007%20\[Congreso\].pdf](http://www.cse.coop/lorenzo/pdf/Fantova%202007%20[Congreso].pdf)
- Gonzales, N. (2011). *Valor Social. Un conocimiento necesario para el cambio social*. Retrieved agosto 13, 2014, from NITTUA: www.nittua.eu
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de Mercados en un ambiente de información digital*. México DF.: MC Graw Hill.

- Halloran, J., & Benton, D. A. (1987). *Applied Human Relations: An Organizational Approach*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Hernández Rodríguez, O. (1998). *Temas de Análisis Estadístico Multivariado*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Hindes, Y. (marzo de 2011). Examining Youth Leadership Through the Development and Validation. Calgary, Alberta, Canada, Canada.
- Horner, M. (1997). *La Teoría del Liderazgo: Pasado, presente y futuro*. Texas, Denton, USA.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). *Transformational Leadership, Transaccional Leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance*. *Journal of Applied Psychology*.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 765-780.
- Kabtrowitz, T. M. (2005). Development and construct validation of a measure of soft skills performance. 113. Georgia, Georgia.
- MacArthur, J. F. (2008). *El Poder de la Integridad*. Michigan, Michigan, Estados Unidos: Portavoz.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive - developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.
- Mumford, M. J., Zaccaro, S. D., Harding, F. T., Jacobs, O. T., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11-35.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice fourth edition*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ortiz, A. (2007). *Desmitificando la Teoría de Cambio*. Madrid, España: PACT.
- Parra Olivares, Javier. (2002). Análisis Exploratorio y Análisis Confirmatorio de Datos. *Espacio Abierto*, (11), 112-121. Recuperado de http://www2.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-00062002000100007&lng=es&nrm=iso
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (1997). *United Nations Development Programme - Public Private Partnerships for the Urban Environment*. Retrieved from http://pppue.undp.2margraf.com/es/21_3.htm
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio: Un enfoque de pensamiento - acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Hague, Holanda: PNUD / Hivos.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 514-649.
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN]. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington DC, , Estados Unidos: Oficinas de Relaciones Externas BID.

- Stewart, D. W. (2015). *Focus Groups: Theory and Practice*. California, California, Estados Unidos: SAGE.
- Viljoen, M. (2012). Constructing Homogeneous Likert-Type Summative Rating Scales according to classical measurement theory. South Africa.
- Wallace, J., Foster, R., & da Costa, J. (2007). A survey of existing school leadership preparation and development programs. In J. Burger, C. Webber, & P. Klinck, *Intelligent Leadership* (pp. 183-210). Dordrecht, Holanda: Springer.
- World Economic Forum [WEF]. (2012). *Global Agenda Council on New Models of Leadership 2012-2014*. Retrieved octubre 2, 2014, from World Economic Forum:
<http://www.weforum.org/reports/global-agenda-council-new-models-leadership-2012-2014>



ANEXO A: Lista de Factores y Características observables por factor según modelo de Kabtowitz

<i>Factores</i>	<i>Característica Observable</i>
Habilidades de Comunicación	Actúa de forma directa y honesta
	Ajusta sus mensajes a la audiencia
	Responde a las preguntas
	Articula el conocimiento
	Hace preguntas
	Complementa el punto de vista de otros en puntos válidos
	Hace presentaciones
	Saluda a los empleados y compañeros de trabajo
	Escucha distintos puntos de vista
	Escucha a las preocupaciones
	Hace comentarios
	Observa
	Se presenta a sí mismo con la debida autoridad
	Piensa antes de hablar
	Usa ejemplos cuando provee feedback
Usa el humor para expresar su punto de vista	
Escucha la voz de los otros	
Habilidades de Liderazgo	Comanda el respeto de los demás
	Gana poder para ejercer influencia sobre los demás
	Identifica talento
	Influencia a otros
	Inspira confianza a través de la honestidad, la confianza y competencia.
	Modela y demuestra comportamientos que él o ella desearía ver en el performance de otras personas
	Motiva a otros
	Reconoce los esfuerzos de las personas
	Muestra una visión
Muestra un espíritu emprendedor	
Habilidades de Auto-gestión	Acepta feedback
	Actúa calmadamente en tiempos de crisis
	Actúa con integridad
	Se adapta a otros ambientes y personas
	Admite errores
	Controla sus emociones
	Sigue sus compromisos
	Mantiene su rendición de cuentas por sus acciones
	Mantiene y mejora su autoestima y el de otros
	Maneja impresiones
	Supera contratiempos
	Persiste / Trabaja duro
	Muestra confianza
	Toma la iniciativa
	Toma el rechazo
Tolera el estrés	
Convierte una situación negativa en una situación positiva o de aprendizaje.	
Actualiza sus habilidades	
Habilidades para la toma de Decisiones / Resolución de problemas o conflictos	Actúa decididamente
	Se compromete
	Considera las consecuencias al tomar decisiones
	Confronta problemas
	Distingue los grandes de los pequeños errores

	Ejercita su juicio
	Maneja objeciones
	Negocia
	Proporciona soluciones
	Reconcilia opiniones
	Se mantiene firme en las decisiones / no vacila
	Resuelve conflictos
	Utiliza la toma de decisiones de una forma democrática
Habilidades de Management	Atiende a los detalles
	Entrena / coachea
	Define objetivos
	Delega
	Desarrolla a otros
	Evalúa el desempeño
	Le da seguimiento a los demás
	Hace que personas diferentes trabajen juntos
	Permite y difunde que otros puedan rendir cuentas sobre sus acciones
	Conoce la meta final y sabe qué hacer para ir ahí
	Promueve un ambiente de equipo
	Observa la figura en grande al mismo tiempo que los detalles
	Establece metas
Habilidades de Organización	Desarrolla una estrategia o un plan
	Realiza una micro-gestión (micromanagement) de proyectos
	Establece prioridades frente a situaciones de conflicto
	Organiza el trabajo
	Planifica y organiza su tiempo y actividades
	Busca información
Habilidades Interpersonales	Actúa agresiva / asertivamente
	Actúa de forma cortés y respetuosamente
	Actúa pacientemente
	Construye y mantiene relaciones
	Coopera con los demás
	Demuestra empatía
	Desarrolla una buena relación
	Maneja situaciones delicadas / confidenciales cuidadosamente
	Muestra accesibilidad
	Muestra entusiasmo
	Muestra interés
	Se muestra atento con otros
Habilidades políticas	Construye una red
	Conoce los recursos existentes
	Articula expectativas
	Aprende las reglas no escritas
	Modifica sus reacciones para adaptarse a la cultura
	Muestra sensibilidad hacia las culturas organizacionales y nacionales
	Entiende el entorno político
Habilidades de Análisis y Creatividad	Actúa creativamente, intenta nuevas ideas
	Analiza las necesidades
	Evalúa los intereses
	Reconoce las limitaciones
	Toma riesgos
Habilidades de Venta	Obtiene compras
	Persuade
	Promueve el producto / servicio / negocio / conocimiento
	Responde ante clientes insatisfechos

Fuente: Kabtowitz (2005).

ANEXO B: Formato de Encuesta

ENCUESTA DE DESARROLLO PROGRAMA CIUDADANO GLOBAL

La siguiente encuesta tiene el propósito de poder recoger datos relevantes sobre la percepción de las y los participantes del programa Ciudadano Global de AIESEC en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo, para que esta data luego sirva como insumo para una tesis que busca optimizar el Programa Ciudadano Global. Cabe destacar que esta encuesta se utilizará exclusivamente para fines académicos. Las personas que reciben dicha encuesta ya han sido participantes del programa de Voluntariado Internacional de AIESEC durante los últimos años.

Para las preguntas de orden cerrado, invitamos a los participantes a marcar con un aspa “x” según la opción que le corresponda. Mientras que, para preguntas abiertas, sugerimos a los participantes ser sinceros en sus respuestas.

PREGUNTAS GENERALES:

1. **¿Has ejercido el programa de Voluntariado Internacional de AIESEC? (Antes se conocía al programa con el nombre de “Agentes Globales”. Actualmente se le conoce con el nombre de “Ciudadano Global”).**

Sí No

2. **¿De qué Universidad o Ciudad eres?**

- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
- Universidad de Lima (UL)
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)
- Universidad del Pacífico (UP)
- Universidad de Piura – Sede Lima (UDEP)
- Universidad ESAN
- Universidad San Ignacio de Loyola (USIL)
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
- Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)
- Universidades e Instituciones en Arequipa
- Universidades e Instituciones en Piura
- Universidades e Instituciones en Trujillo
- Universidades e Instituciones en Chiclayo
- Universidades e Instituciones en Huancayo
- Universidades e Instituciones en Ica

3. ¿Cuántos años tenías cuando ejerciste esta oportunidad?

_____ años.

4. ¿Qué modalidad elegiste?

Educación

Emprendimiento
/Gestión Social

Cultural

5. ¿En qué país ejerciste tu voluntariado?

- Brasil
- Colombia
- Argentina
- México
- Otro

6. Si marcaste “otro” en la pregunta anterior, anota el país aquí:

_____.

7. ¿Por qué tomaste la experiencia?

- Desarrollo personal
- Conocer otras culturas
- Ejercer proyectos sociales y ayudar a comunidades
- Conocer otro país

MODELO DE DESARROLLO DE LIDERAZGO:

La siguiente parte de la encuesta tiene como objetivo poder recabar información pertinente sobre la percepción de nuestros voluntarios en el grado de desarrollo de los 4 componentes que busca desarrollar AIESEC y que permite explicar su propuesta de valor como programa.

Para ello; en las siguientes preguntas, se le pide calificar del 1 al 5, siendo 1 la posición de “totalmente no desarrollado” y 5 la perspectiva “Totalmente aprendido y desarrollado” según tu experiencia al haber sido un Ciudadano Global.

A. AUTOCONCIENCIA DE SÍ MISMO

8. Autodescubro, conozco mis valores personales y los sigo.

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

9. Trabajo duro y persistentemente

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

10. Actúo con integridad

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

11. Mantengo y realzo mi autoestima y el de otros

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

12. Me enfoco en mis fortalezas más que en mis debilidades

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

13. Acepto feedback

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

14. Admito errores

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

15. Controlo mis emociones

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

16. Exploro mi pasión

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

17. Sigo con lo que me comprometo

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

B. ORIENTACIÓN A SOLUCIONES

18. Me adapto y muestro resiliencia cuando encaro los retos

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

19. Tomo riesgos cuando es necesario teniendo en cuenta las consecuencias

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

20. Enfrento los problemas con entusiasmo y proveo soluciones

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

21. Actúo calmado en tiempos de crisis

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

22. Tomo la iniciativa y actúo decididamente a través del desarrollo de estrategias.

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

23. Transmito positivismo para moverme hacia delante a través de la incertidumbre.

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

C. EMPODERANDO A OTROS

24. _Me comunico efectivamente en diversos ambientes

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

25. Escucho diferentes puntos de vista

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

26. Inspiro confianza a través de la honestidad

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

27. Reconozco el esfuerzo de las personas

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

28. Delego

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

29. Promuevo un ambiente en equipo

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

30. Influencio y atraigo a otros para lograr mayores propósitos

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

31. Construyo y mantengo relaciones

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

32. Desarrollo a otros

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

D. CIUDADANO DEL MUNDO

33. Creo en mis habilidades para hacer una diferencia en el mundo

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

34. Uso el poder de las decisiones participativas

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

35. Muestro sensibilidad hacia las culturas nacionales, internacionales y organizacionales

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

36. Disfruto del trabajo en equipo en donde se presentan diferentes perfiles

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

37. Estoy interesado(a) en los problemas del mundo

	1	2	3	4	5	
Totalmente NO desarrollado	<input type="checkbox"/>	Totalmente aprendido y desarrollado				

38. Disfruto tomar responsabilidad para mejorar el mundo

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

39. Ajusto mis mensajes a las diversas audiencias

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

40. Me adapto al ambiente y a la gente

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

41. Construyo Network

1 2 3 4 5
Totalmente NO desarrollado Totalmente aprendido y desarrollado

Elaboración propia.

ANEXO C: Guía de Focus Group

GUÍA DE FOCUS GROUP – PROPUESTA CUALITATIVA PARA LA MEDICIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO DE AIESEC PERÚ

OBJETIVO GENERAL DEL FOCUS GROUP: Incidir en los factores que explican el desarrollo de liderazgo durante el intercambio de Voluntariado “Ciudadano Global” en los participantes de intercambio.

Indicaciones para el Moderador:

Iniciar el focus group invitando a las personas a sentarse en el grupo de mesas. Éstas deben estar juntas, de esta manera todos los participantes pueden desenvolverse unos mirando a los otros.

Tener palabras de introducción y agradecimiento a los alumnos participantes del focus group. En seguida explicar que serán grabados con fines de estudio y para mejora del producto Ciudadano Global a partir de la elaboración de una tesis de licenciatura. Exigir sinceridad a los participantes.

Nota Importante: Las siguientes preguntas que se proponen guiarán el focus group. Se deben hacer las preguntas en ese orden. No necesariamente se deben de emplear todas las preguntas. Se pueden escoger aquellas que brinden al moderador más información. Las preguntas vinculadas al Modelo de Desarrollo de Liderazgo - LDM sí se deben hacer, al menos dos (2) por componente.

Tener en cuenta las universidades de procedencia de éstas personas para; a partir de ahí, poder establecer un análisis estratificado de la propuesta.

Generales:

1. ¿Qué es lo primero que te llama la atención de un programa de voluntariado?
2. ¿Cómo así decidiste por ser un Ciudadano Global?
3. ¿Cuáles son las características que has visto que tiene un Ciudadano Global. ¿Consideras que las tuviste?, ¿por qué?
4. ¿Cómo fue tu experiencia? ¿Cuáles son las experiencias que más destacas de tu intercambio?

Acerca de las Condiciones – afectaciones indirectas a la experiencia de desarrollo de liderazgo:

5. ¿El horario de trabajo fue respetado? ¿Cómo se dio el horario?
6. ¿Cómo fue tu llegada al aeropuerto?
7. ¿Cuéntanos cómo fue tu experiencia en tu alojamiento / familia host?
8. ¿Cuéntanos cómo fue tu primer día de trabajo?
9. ¿Cómo fue tu seminario de preparación en el país de origen? ¿Qué es lo que más aprendiste de él? ¿Qué fue lo que más te marcó?

10. ¿Cómo fue tu seminario de preparación en el país de destino? Qué es lo que más aprendiste de él? ¿Qué fue lo que más te marcó?

Acerca de la promesa de marca - Conectando el Modelo de Desarrollo de Liderazgo de AIESEC (LDM).

Componente Autoconsciencia:

11. Cuéntanos una experiencia en tu intercambio en donde hayas sentido que eres más perseverante. ¿Tuviste alguna experiencia de crisis? ¿Cómo fue tu control de emociones en ese aspecto?
12. Coméntanos qué es para ti ser autoconsciente.
13. Cuéntanos, ¿cuál ha sido tu experiencia más marcada en donde sientes que has sido más autoconsciente?

Componente Orientación a Soluciones:

14. En esta misma experiencia que nos comentas, ¿cómo actuaste? ¿Qué fue lo primero que hiciste? ¿Después?, etc. (Aquí se debe evaluar situaciones retantes y también el grado de adaptación y resiliencia. Formular preguntas adicionales alrededor de este tema).
15. ¿Cuáles han sido los problemas más importantes por los que te enfrentaste?. Cuéntanos cómo reaccionaste y qué hiciste al final.
16. ¿Solucionaron estos problemas? ¿Cómo fue el proceso?

Componente Empoderando a Otros:

17. ¿Cómo era tu estilo de comunicación con los chicos de tu proyecto? ¿Cómo era con los miembros de AIESEC en el país de destino? ¿Cómo era con los representantes del colegio / etc?
18. ¿Cómo era las labores que desarrollabas en tu proyecto? ¿Cómo era tu trabajo en equipo con otros participantes de intercambio?
19. ¿Cómo se repartían las tareas?

Ciudadano del Mundo:

20. ¿Cómo es tu relación ahora con los participantes de intercambio? ¿Cómo era cuando tomaban decisiones?
21. ¿Qué opinas sobre la cultura en tu país de destino?
22. ¿Crees que puedes hacer una diferencia en el mundo? ¿Por qué? ¿Coméntanos cómo estás desarrollando esto o cómo lo hiciste en tu proyecto?

Preguntas Finales - Propuesta de Valor:

23. Si tuvieras que definir tu experiencia con una palabra, ¿cuál sería?
24. Para ti, ¿qué es ser un Ciudadano Global?
25. ¿Cuáles han sido tus principales aprendizajes? ¿Qué es lo que te llevas al haber pasado por esta experiencia?
26. Si tuvieras que darnos alguna retroalimentación o consejo; ¿cuál sería?

Agradecer por el focus group y entregar recuerdos finales.

Elaboración propia.

ANEXO E: Matriz de Correlaciones en la Segunda Ronda

	AC2	AC5	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	OS3	OS4	OS5	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO9	CM1	CM2	CM3	CM5	CM6	CM7	CM8	CM9	
Correlación	AC2	1.000	.256	.461	.367	.356	.491	.545	.414	.365	.510	.366	.435	.443	.416	.284	.428	.469	.416	.453	.473	.462	.359	.430	.408	.406	.351
	AC5	.256	1.000	.340	.209	.312	.361	.335	.300	.293	.371	.326	.234	.368	.283	.198	.268	.318	.265	.296	.364	.328	.312	.281	.349	.315	.370
	AC6	.461	.340	1.000	.541	.387	.439	.351	.301	.412	.426	.381	.495	.436	.473	.423	.437	.447	.476	.467	.518	.466	.472	.455	.414	.507	.464
	AC7	.367	.209	.541	1.000	.343	.360	.328	.294	.360	.231	.353	.392	.284	.410	.214	.251	.278	.356	.403	.385	.485	.316	.305	.327	.435	.264
	AC8	.356	.312	.387	.343	1.000	.455	.364	.447	.586	.258	.289	.371	.228	.352	.227	.388	.308	.325	.323	.286	.426	.385	.323	.410	.490	.308
	AC9	.491	.361	.439	.360	.455	1.000	.590	.522	.386	.495	.478	.500	.499	.478	.381	.522	.427	.500	.452	.388	.560	.472	.440	.478	.565	.512
	AC10	.545	.335	.351	.328	.364	.590	1.000	.417	.375	.582	.471	.553	.544	.505	.273	.500	.470	.394	.423	.390	.439	.439	.470	.410	.447	.325
	OS3	.414	.300	.301	.294	.447	.522	.417	1.000	.460	.560	.520	.304	.436	.308	.418	.483	.498	.516	.485	.427	.522	.453	.425	.538	.497	.482
	OS4	.365	.293	.412	.360	.586	.386	.375	.460	1.000	.307	.292	.264	.392	.238	.244	.400	.413	.395	.266	.381	.425	.330	.331	.413	.404	.333
	OS5	.510	.371	.426	.231	.258	.495	.582	.560	.307	1.000	.566	.383	.504	.385	.459	.516	.566	.484	.496	.507	.424	.476	.518	.499	.493	.428
EO1	.366	.326	.381	.353	.289	.478	.471	.520	.292	.566	1.000	.481	.509	.425	.326	.486	.497	.554	.527	.490	.488	.514	.555	.539	.516	.523	
EO2	.435	.234	.495	.392	.371	.500	.553	.304	.264	.383	.481	1.000	.514	.716	.376	.565	.416	.417	.490	.437	.489	.478	.518	.435	.510	.391	
EO3	.443	.368	.436	.284	.228	.499	.544	.436	.392	.504	.509	.514	1.000	.594	.360	.554	.583	.540	.492	.474	.466	.407	.393	.352	.412	.481	
EO4	.416	.283	.473	.410	.352	.478	.505	.308	.238	.385	.425	.716	.594	1.000	.390	.511	.418	.466	.523	.435	.519	.447	.483	.424	.498	.385	
EO5	.284	.198	.423	.214	.227	.381	.273	.418	.244	.459	.326	.376	.360	.390	1.000	.526	.483	.483	.421	.405	.260	.266	.308	.277	.244	.333	
EO6	.428	.268	.437	.251	.388	.522	.500	.483	.400	.516	.486	.565	.554	.511	.526	1.000	.603	.564	.546	.491	.482	.476	.469	.423	.420	.440	
EO7	.469	.318	.447	.278	.308	.427	.470	.498	.413	.566	.497	.416	.583	.418	.483	.603	1.000	.644	.551	.581	.442	.428	.458	.498	.452	.453	
EO9	.416	.265	.476	.356	.325	.500	.394	.516	.395	.484	.554	.417	.540	.466	.483	.564	.644	1.000	.640	.573	.525	.505	.552	.522	.460	.517	
CM1	.453	.296	.467	.403	.323	.452	.423	.485	.266	.496	.527	.490	.492	.523	.421	.546	.551	.640	1.000	.688	.608	.553	.618	.503	.500	.512	
CM2	.473	.364	.518	.385	.286	.388	.390	.427	.381	.507	.490	.437	.474	.435	.405	.491	.581	.573	.688	1.000	.544	.489	.585	.537	.503	.552	
CM3	.462	.328	.466	.485	.426	.560	.439	.522	.425	.424	.488	.489	.466	.519	.260	.482	.442	.525	.608	.544	1.000	.601	.580	.557	.598	.531	
CM5	.359	.312	.472	.316	.385	.472	.439	.453	.330	.476	.514	.478	.407	.447	.266	.476	.428	.505	.553	.489	.601	1.000	.731	.524	.504	.476	
CM6	.430	.281	.455	.305	.323	.440	.470	.425	.331	.518	.555	.518	.393	.483	.308	.469	.458	.552	.618	.585	.580	.731	1.000	.542	.482	.503	
CM7	.408	.349	.414	.327	.410	.478	.410	.538	.413	.499	.539	.435	.352	.424	.277	.423	.498	.522	.503	.537	.557	.524	.542	1.000	.606	.519	
CM8	.406	.315	.507	.435	.490	.565	.447	.497	.404	.493	.516	.510	.412	.498	.244	.420	.452	.460	.500	.503	.598	.504	.482	.606	1.000	.507	
CM9	.351	.370	.464	.264	.308	.512	.325	.482	.333	.428	.523	.391	.481	.385	.333	.440	.453	.517	.512	.552	.531	.476	.503	.519	.507	1.000	

Elaboración propia.

ANEXO G: Prueba KMO y Bartlett en Segunda Ronda

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.941
	Aprox. Chi-cuadrado	2869.464
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	325
	Sig.	.000

Elaboración propia.



ANEXO H: Varianza total explicada en Segunda Ronda

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	12.046	46.330	46.330	12.046	46.330	46.330	5.164	19.863	19.863
2	1.392	5.353	51.684	1.392	5.353	51.684	3.460	13.308	33.171
3	1.230	4.729	56.413	1.230	4.729	56.413	3.325	12.787	45.958
4	1.189	4.575	60.988	1.189	4.575	60.988	2.795	10.750	56.708
5	1.026	3.946	64.934	1.026	3.946	64.934	2.139	8.226	64.934
6	.872	3.354	68.288						
7	.797	3.064	71.353						
8	.717	2.757	74.110						
9	.686	2.637	76.747						
10	.588	2.263	79.010						
11	.579	2.226	81.236						
12	.556	2.137	83.373						
13	.443	1.704	85.077						
14	.435	1.673	86.750						
15	.417	1.604	88.354						
16	.400	1.539	89.893						
17	.381	1.465	91.358						
18	.320	1.229	92.587						
19	.299	1.148	93.735						
20	.281	1.083	94.818						
21	.259	.998	95.815						
22	.251	.965	96.780						
23	.226	.869	97.650						
24	.224	.860	98.509						
25	.208	.800	99.310						
26	.179	.690	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Elaboración propia.

ANEXO I: Matriz de Componente Rotado

Matriz de componente rotado^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
CM6	.746	.279	.168	.055	.195
CM5	.716	.272	.087	.151	.193
CM7	.656	.169	.152	.373	.110
CM1	.622	.204	.430	.029	.301
CM9	.620	.124	.302	.231	.106
EO1	.619	.349	.267	.156	.010
CM3	.611	.260	.104	.304	.358
CM2	.589	.094	.467	.126	.286
CM8	.538	.303	.055	.398	.302
OS5	.444	.440	.438	.250	-.162
AC10	.233	.767	.148	.298	.021
EO2	.286	.666	.175	.007	.450
EO4	.273	.635	.220	-.017	.468
EO3	.248	.569	.462	.145	.098
AC9	.330	.533	.190	.426	.121
AC2	.221	.468	.266	.316	.200
EO5	.064	.158	.788	.085	.164
EO7	.346	.256	.662	.240	.056
EO9	.497	.144	.587	.171	.201
EO6	.260	.439	.570	.203	.137
OS4	.113	.062	.245	.763	.236
AC8	.148	.180	.027	.730	.321
OS3	.446	.169	.372	.538	-.100
AC5	.291	.244	.115	.401	-.040
AC7	.200	.128	.083	.269	.716
AC6	.276	.181	.354	.240	.604

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

Elaboración propia.

ANEXO J: Matriz de Correlaciones en Tercera Ronda

	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	OS3	OS4	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO9	CM1	CM2	CM3	CM5	CM6	CM7	CM8	CM9	
Correlación	AC6	1.000	.541	.387	.439	.351	.301	.412	.381	.495	.436	.473	.423	.437	.447	.476	.467	.518	.466	.472	.455	.414	.507	.464
	AC7	.541	1.000	.343	.360	.328	.294	.360	.353	.392	.284	.410	.214	.251	.278	.356	.403	.385	.485	.316	.305	.327	.435	.264
	AC8	.387	.343	1.000	.455	.364	.447	.586	.289	.371	.228	.352	.227	.388	.308	.325	.323	.286	.426	.385	.323	.410	.490	.308
	AC9	.439	.360	.455	1.000	.590	.522	.386	.478	.500	.499	.478	.381	.522	.427	.500	.452	.388	.560	.472	.440	.478	.565	.512
	AC10	.351	.328	.364	.590	1.000	.417	.375	.471	.553	.544	.505	.273	.500	.470	.394	.423	.390	.439	.439	.470	.410	.447	.325
	OS3	.301	.294	.447	.522	.417	1.000	.460	.520	.304	.436	.308	.418	.483	.498	.516	.485	.427	.522	.453	.425	.538	.497	.482
	OS4	.412	.360	.586	.386	.375	.460	1.000	.292	.264	.392	.238	.244	.400	.413	.395	.266	.381	.425	.330	.331	.413	.404	.333
	EO1	.381	.353	.289	.478	.471	.520	.292	1.000	.481	.509	.425	.326	.486	.497	.554	.527	.490	.488	.514	.555	.539	.516	.523
	EO2	.495	.392	.371	.500	.553	.304	.264	.481	1.000	.514	.716	.376	.565	.416	.417	.490	.437	.489	.478	.518	.435	.510	.391
	EO3	.436	.284	.228	.499	.544	.436	.392	.509	.514	1.000	.594	.360	.554	.583	.540	.492	.474	.466	.407	.393	.352	.412	.481
	EO4	.473	.410	.352	.478	.505	.308	.238	.425	.716	.594	1.000	.390	.511	.418	.466	.523	.435	.519	.447	.483	.424	.498	.385
	EO5	.423	.214	.227	.381	.273	.418	.244	.326	.376	.360	.390	1.000	.526	.483	.483	.421	.405	.260	.266	.308	.277	.244	.333
	EO6	.437	.251	.388	.522	.500	.483	.400	.486	.565	.554	.511	.526	1.000	.603	.564	.546	.491	.482	.476	.469	.423	.420	.440
	EO7	.447	.278	.308	.427	.470	.498	.413	.497	.416	.583	.418	.483	.603	1.000	.644	.551	.581	.442	.428	.458	.498	.452	.453
	EO9	.476	.356	.325	.500	.394	.516	.395	.554	.417	.540	.466	.483	.564	.644	1.000	.640	.573	.525	.505	.552	.522	.460	.517
	CM1	.467	.403	.323	.452	.423	.485	.266	.527	.490	.492	.523	.421	.546	.551	.640	1.000	.688	.608	.553	.618	.503	.500	.512
	CM2	.518	.385	.286	.388	.390	.427	.381	.490	.437	.474	.435	.405	.491	.581	.573	.688	1.000	.544	.489	.585	.537	.503	.552
	CM3	.466	.485	.426	.560	.439	.522	.425	.488	.489	.466	.519	.260	.482	.442	.525	.608	.544	1.000	.601	.580	.557	.598	.531
	CM5	.472	.316	.385	.472	.439	.453	.330	.514	.478	.407	.447	.266	.476	.428	.505	.553	.489	.601	1.000	.731	.524	.504	.476
	CM6	.455	.305	.323	.440	.470	.425	.331	.555	.518	.393	.483	.308	.469	.458	.552	.618	.585	.580	.731	1.000	.542	.482	.503
	CM7	.414	.327	.410	.478	.410	.538	.413	.539	.435	.352	.424	.277	.423	.498	.522	.503	.537	.557	.524	.542	1.000	.606	.519
	CM8	.507	.435	.490	.565	.447	.497	.404	.516	.510	.412	.498	.244	.420	.452	.460	.500	.503	.598	.504	.482	.606	1.000	.507
	CM9	.464	.264	.308	.512	.325	.482	.333	.523	.391	.481	.385	.333	.440	.453	.517	.512	.552	.531	.476	.503	.519	.507	1.000

Elaboración propia.

ANEXO K: Significancia en Tercera Ronda

AC6		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AC7	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AC8	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AC9	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AC10	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
OS3	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
OS4	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO3	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO4	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO5	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO6	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO7	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
CM1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
CM2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
CM3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
CM5	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
CM6	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
CM7	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
CM8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
CM9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Elaboración propia.

ANEXO L: Prueba KMO y Bartlett en Tercera Ronda

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.938
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado gl Sig.	2548.299 253 .000

Elaboración propia.



ANEXO M: Varianza total explicada en Tercera Ronda

Varianza total explicada

Com pone nte	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10.965	47.674	47.674	10.965	47.674	47.674	5.153	22.403	22.403
2	1.342	5.835	53.510	1.342	5.835	53.510	3.413	14.839	37.242
3	1.190	5.175	58.685	1.190	5.175	58.685	3.389	14.734	51.977
4	1.157	5.032	63.717	1.157	5.032	63.717	2.700	11.740	63.717
5	.987	4.292	68.009						
6	.741	3.220	71.228						
7	.698	3.034	74.263						
8	.621	2.698	76.961						
9	.577	2.509	79.470						
10	.546	2.375	81.844						
11	.489	2.128	83.972						
12	.440	1.915	85.887						
13	.421	1.829	87.716						
14	.394	1.713	89.429						
15	.382	1.660	91.088						
16	.327	1.420	92.508						
17	.300	1.304	93.812						
18	.279	1.213	95.025						
19	.259	1.128	96.152						
20	.252	1.094	97.247						
21	.228	.989	98.236						
22	.225	.980	99.216						
23	.180	.784	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Elaboración propia.

ANEXO N: Matriz de Componente Rotado en Tercera Ronda

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
CM6	.751	.168	.314	.075
CM5	.701	.112	.317	.178
CM1	.672	.377	.299	.046
CM2	.662	.369	.202	.114
CM7	.658	.167	.155	.375
CM9	.634	.310	.122	.208
CM3	.628	.109	.379	.346
EO1	.599	.335	.249	.145
CM8	.530	.076	.398	.445
EO5	.119	.742	.162	.092
EO7	.397	.679	.140	.209
EO6	.273	.661	.341	.217
EO3	.250	.597	.441	.116
EO9	.549	.559	.157	.183
EO2	.273	.280	.775	.079
EO4	.267	.308	.768	.044
AC10	.202	.349	.549	.281
AC7	.269	-.053	.533	.363
AC6	.352	.227	.493	.287
OS4	.152	.256	.094	.785
AC8	.152	.079	.264	.781
OS3	.450	.435	-.026	.518
AC9	.311	.337	.420	.429

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Elaboración propia.

ANEXO O: Significancia en la Cuarta Ronda

AC7		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AC8	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AC10	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
OS3	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
OS4	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO1	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO2	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO3	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO4	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO5	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO6	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO7	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EO9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
CM1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
CM2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
CM3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
CM5	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
CM6	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
CM7	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
CM8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
CM9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Elaboración propia.

