

UNA INVESTIGACIÓN DEL PERSPECTIVISMO TAL COMO SE RELACIONA CON  
LÍDERES DESARROLLANDO LÍDERES EN EL MINISTERIO INTERNACIONAL DE  
CAMPAMENTOS CRISTIANOS, AMÉRICA LATINA

por

Lisa Anderson-Umaña

B.S., Penn State University, 1982  
Master of Arts, Wheaton College Graduate School, 1993

PROYECTO FINAL

Entregado a la facultad  
en cumplimiento parcial de los requisitos para  
ME 9250 Desarrollo de Liderazgo y Cultura, Jim Plueddemann  
Para el grado de  
DOCTORADO EN FILOSOFÍA  
de Estudios Educativos  
en Trinity Evangelical Divinity School

Deerfield, Illinois  
Julio 2008

## CONTENIDOS

LISTA DE ILUSTRACIONES.....	v
LISTA DE CUADROS ...	vi
Capítulos	
1. EL PROBLEMA .....	1
Planteamiento del problema .....	1
Trasfondo del problema.....	2
Planteamiento de hipótesis.....	3
Definición de términos.....	4
Suposiciones Conceptuales .....	10
Rango y delimitación del estudio.....	12
2. REPASO DE LITERATURA RELACIONADA.....	14
Etapas de la perspectiva o desempeño de roles .....	14
Desempeño de roles como parte del aprendizaje transformador .....	19
El desempeño de roles contrastado con las etapas del colectivismo vs. individualismo .....	20
Literatura relacionada a líderes en desarrollo de otros líderes.....	25
Breve resumen de la literatura bajo estudio.....	26
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
Temas .....	27
Instrumentación y procedimiento .....	27
Suposiciones Metodológicas .....	29

Procesamiento y análisis de la información relacionada con el perspectivismo (preguntas 1-13) .....	30
Procesamiento y análisis de la información relacionada con el desarrollo de liderazgo (preguntas 14-24) .....	31
Limitaciones de este estudio .....	32
4. HALLAZGOS INVESTIGATIVOS .....	34
Resumen de la pregunta de investigación y de la metodología .....	34
Resumen de resultados .....	35
Observaciones de los resultados .....	34
Relación entre las Etapas y el desarrollo de liderazgo .....	35
Tendencias Generales notadas en los hallazgos .....	36
Temas Recurrentes .....	37
Inferencias extraídas de las observaciones .....	38
Interpretation of findings in relation to theory and review of literature .....	39
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	43
Breve resumen de los Capítulos I, II, III, IV .....	43
Conclusiones .....	44
Recomendaciones .....	46
Puntos de Discusión para la próxima reunión de la Junta Directiva (Oct. 15-19, 2008) .....	46
Preguntas adicionales para ser estudiadas .....	48
REFERENCIAS .....	50

## ILUSTRACIONES

Figura	Página
1. Los líderes con una perspectiva amplia desarrollan más líderes . . . . .	1
2. Imagen de una perspectiva egocéntrica e individualista. . . . .	24
3. Imagen de una perspectiva grupal (familiar) colectivista . . . . .	24
4. Imagen de una perspectiva etnocéntrica colectivista . . . . .	24
5. Imagen de una perspectiva mundo-céntrica individualista/colectivista . . . . .	24
6. Puntuación muestra del sujeto Carlos Baca. . . . .	31
7. Los líderes desarrollan líderes en cada una de las Etapas . . . . .	40
8. La Curva de Sigmoid . . . . .	44

## CUADROS

Cuadro	Página
1. El impacto negativo del currículo oculto o nulo en la imagen del liderazgo de CCI/AL .....	3
2. Características del liderazgo de siervo del Nuevo Testamento (Compilado por Chin 2006) .....	8
3. Repaso de Suposiciones del Desarrollo con respecto al desarrollo humano (Crain, 1985) .....	11
4. Suposiciones principales que se relacionan con el liderazgo y su desarrollo .....	12
5. Comparación de las etapas de asumir roles, razonamiento moral, y desarrollo cognoscitivo. ....	15
6. Etapas Sociales-cognoscitivas (Selman et al. 1983), contrastadas con las etapas de colectivismo versus individualism y liderazgo (Plueddemann 2008 en la imprenta) . . . .	22
7. Algunas señales de que los líderes están desarrollando otros líderes .....	25
8. Sujetos .....	27
9. Cuestionario usado en el estudio del perspectivismo y desarrollo de líderes .....	28
10. Plan del tiempo para la investigación .....	29
11. Resumen de respuestas relacionadas con la etapa de perspectiva y número de acciones tomadas por el individuo hacia el desarrollo de otros líderes .....	35

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

### *Planteamiento del problema*

“No tenemos dirección.” Tenemos poca claridad acerca de cuáles son nuestros roles, aparte de los instructores, nadie sabe realmente qué hacer.” Dicho por un miembro panameño de la Asociación Internacional de Campamentos Cristianos, América Latina (CCI/AL).

“Nosotros no delegamos bien, hacemos las cosas nosotros mismos para asegurarnos de que estarán bien hechas. Aun más, sabemos lo que debemos hacer pero puesto que no ha sido algo explícito, no podemos realmente delegar el trabajo a otros. Dicho al equipo de líderes de CCI/AL en Costa Rica.

“Necesitamos nuevos líderes, los que han estado siempre ya están listos para tomar un asiento en la parte de atrás pero no hay nadie que tome nuestro lugar así que continuamos haciendo lo que siempre hemos hecho.” Dicho por miembros de CCI/AL líderes de Guatemala y El Salvador.

“Estamos pasando por problemas relacionales entre nuestros instructores, lo que ha causado que un buen número de ellos deserten del equipo.” Compartido por el Presidente de la Junta Directiva Nacional de CCI/AL en Perú.

Estos comentarios fueron hechos en la *Cumbre de Liderazgo de CCI/AL*, del 22-25 de mayo, 2008, donde treinta de sus líderes principales se reunieron por cuatro días de inspiración y aprendizaje. La autora, que sirve como una de los seis miembros del personal a tiempo completo de CCI/AL, concluyó : “Somos los líderes de la asociación pero reconocemos que tenemos un problema de liderazgo. No nos estamos desempeñando a la altura de nuestros

estándares de liderazgo, y mucho menos estamos desarrollando a otros líderes que se desempeñen así.”

### *Trasfondo del Problema*

CCI/AL es una asociación que difiere grandemente de una empresa de negocios. Una asociación está conformada por miembros que voluntariamente pagan una cuota anual para ser parte de ella. Además de adquirir un sentir de pertenencia, también reciben beneficios y son capaces de dar forma a la asociación por las diferentes experiencias y los contactos que le proveen. Ser parte de una red de trabajo y el compartir recursos e ideas son algunos de los beneficios principales. De las veinte asociaciones de CCI que existen aproximadamente alrededor de todo el mundo, la mayor parte de sus líderes son voluntarios y los pocos miembros del personal a menudo son misioneros que levantan sus propio apoyo económico a causa de lo inadecuado de las tarifas y pago por servicios para mantener personal con un salario. El liderazgo de una empresa de negocios viene de arriba hacia abajo y no depende de los caprichos o deseos de los voluntarios para llevar a cabo sus planes (Bruneau 2008).

CCI/AL se descentralizó desde principios de los años 90 de ser una oficina central administrada por dos misioneros a formar oficinas nacionales en varios países de América Latina, impulsadas por voluntarios. Esto creó más dependencia en los líderes voluntarios y debilitó la oficina central, provocando así un mayor sentido de autonomía e independencia entre las asociaciones nacionales. Esto, a su vez, pareció alimentar un fervor nacionalista ya prevalente, causando a algunos que perdieran la visión de la amplia perspectiva de pertenecer a CCI América Latina como un todo.

En 1992 CCI/AL se embarcó en un programa para formar instructores a través de México, Centro y Sur América (Anderson 1993). El enfoque ha sido crear un equipo de

instructores motivados y capaces de impartir su currículo central, que consiste en cinco libros de trabajo para formar confidentes de campamento, directores de programa y escritores de estudios bíblicos. Quince años de trabajo dieron como resultado 167 instructores, que han impartido aproximadamente 400 cursos, capacitado alrededor de 8000 líderes de iglesias locales o de organizaciones para-eclésiásticas, que como resultado han programado campamentos Cristo-céntricos para casi un millón de camperos en once diferentes países de América Latina.

En la misma forma en que cada virtud tiene su lado oscuro, cada currículo tiene sus aspectos ocultos o no intencionales que se refieren a esos resultados no intencionales de la agenda instruccional explícita. Adicionalmente, lo que CCI/AL no ha enseñado, lo que Eisner (1994) llama el currículo nulo, ha tenido algunas consecuencias negativas. El Cuadro 1 describe la forma en la que tanto el currículo oculto como el nulo han impactado negativamente la imagen del liderazgo de CCI/AL.

**Cuadro 1 Impacto Negativo del currículo oculto y del nulo en la imagen del liderazgo de CCI/AL**

<i>Resultados no-intencionales del currículo de capacitación de CCI/AL descritos a través de citas de sus líderes</i>	<i>Impacto Negativo en la imagen del liderazgo de CCI/AL</i>
“Debemos proteger el nombre de CCI/AL, no queremos que nadie se robe nuestra marca o que esta sea robada o mal utilizada”	Esta actitud impide la formación de alianzas estratégicas con egresados de cursos que comenzaron con CCI/AL pero se han sentido guiados a incursionar a otros ministerios o a instalar su propio ministerio cristiano relacionado con los campamentos.
“Nosotros sabemos de los campamentos porque somos egresados del instituto de formación de instructores de de CCI/AL”	La respuesta de algunos de los miembros del personal de un sitio de campamentos son: “Puede que usted conozca la teoría pero yo vivo y respiro los campamentos 24/7.” CCI/AL se limita al momento de ganar la valiosa experiencia de los practicantes. .
“Estoy listo y equipado para impartir cursos, De todas formas, ¿quién necesita una Asociación Nacional?”	El currículo explícito de CCI/AL se ha enfocado en capacitar instructores así que su currículo nulo ha “enseñado” a los líderes la relativa falta de importancia de una estructura que sostenga y apoye el ministerio o la Asociación Nacional. .
“El núcleo de CCI/AL es la capacitación, eso es lo que mejor hacemos.”	CCI/AL se ha enfocado en su punto fuerte-la capacitación- que es únicamente un componente del desarrollo de liderazgo (McCauley y Van Volser 2004). El crear redes de trabajo entre un campamento y otro es una parte central de ser miembros de una asociación y existen muchos campamentos en América Latina que están poniendo en marcha programas excelentes que nunca han escuchado de CCI/AL. Por lo tanto CCI AL no se beneficia de ellos y tampoco benefician otros campamentos a través del foro para compartir que crea una asociación.
“En CCI/AL hemos creado nuestra propia filosofía y nuestro propio	Sin ser algo intencional esto puede interpretarse como: “Si no siguen nuestro modo de proceder, no es una segunda opción buena o mejor.” Los líderes de

<i>modo de proceder</i> (Lowney 2003).	campamentos pueden sentirse forzados a elegir “el modo de CCI/LA” o “su modo” como si fuera una elección entre bueno y malo. Muchos líderes con vasta experiencia en campamentos rechazan y se rebelan debido a la proyección de “nuestro modo o no sirve” y por lo tanto no se involucran en CCI/AL lo cual representa una pérdida de retroalimentación vital y de su participación en la asociación.
--	--

### *Formulación de Hipótesis*

A la luz de estos problemas, la hipótesis a ser estudiada es: Los líderes con una perspectiva más amplia desarrollan más o mejores líderes (ver Figura 1).

### **Figura Los líderes con una perspectiva más amplia desarrollan más o mejores líderes**



### *Definición de términos*

Puesto que la hipótesis guía la investigación a medir horizontes de perspectivas y la efectividad del desarrollo de líderes en el contexto de América Latina, las siguientes definiciones serán entendidas:

Cultura. El uso antropológico del término se refiere a “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro” (Hofstede y Hofstede 2005, 400). Una definición algo más amplia define cultura como “el sistema más o menos integrado de ideas, sentimientos, y valores y sus patrones asociados de comportamiento y productos compartidos por un grupo de personas que organizan y regulan lo que piensan, sienten y hacen” (Hiebert 1985, 30).

Siempre que se haga referencia colectiva de las sociedades, tal como “Occidental” o “Latinoamericana,” la autora reconoce que hay una diversidad substancial dentro de estas regiones y que el uso de tales términos se justifica únicamente por conveniencia. Adicionalmente, la identificación de diferencias culturales entre las sociedades inevitablemente corre el riesgo de sobregeneralizar, puesto que no existe grupo de personas que sea completamente armonioso y también los grupos diferentes pueden compartir cosas en común. Sin embargo la misma definición de cultura se relaciona con el reconocimiento de valores comunes y normas que unen grupos de personas, pero que al mismo tiempo los distinguen de otros grupos. Dimmock y Walter 2005, 107.

Los antropólogos (Hall 1981), científicos sociales (House et al. 2005), hombres de negocios (Trompenaars y Turner 1997), educadores (Dimmock y Walter 2005) y los expertos consultores y expertos culturales (Lanier 2000, Sorti 1999) han observado diferentes culturas y creado categorías para describir estos patrones de pensamiento y comportamiento. Hofstede advierte que uno debe recordar que las dimensiones culturales explícitas no existen por sí mismas, son herramientas que ayudan a analizar una situación y pueden o no traer claridad – uno no debiera materializarlas. Por otro lado, mientras que “las características culturales pueden cubrir puntos más finos de detalles y diferencias, fomentan que los grupos de personas obtengan identidad” (Dimmock y Walker 2005, 8).

Una de estas categorías o dimensiones culturales describe nociones de identidad personal en un continuo de individualismo/colectivismo.

El colectivismo “representa una sociedad en la cual las personas desde su nacimiento se integran en grupos internos cohesivos, fuertes, que a lo largo de la vida de las personas continúan protegiéndolas a cambio de una lealtad incuestionable” (Hofstede y Hofstede 2005, 399). “La cultura comunitaria ve al grupo como su fin y a las mejoras de las capacidades de los individuos las ve como un medio para obtener ese fin” (Trompenaars y Turner 1998, 59).

El colectivismo dentro de un grupo. Trompenaars y Turner (1998) añadieron el concepto de colectivismo dentro de un grupo al denotar que individuos diferentes experimentan un mayor sentido de identificación con los grupos diferentes, por ejemplo, los japoneses se identifican más fuertemente con la corporación o institución, los irlandeses con la iglesia Católica, y los latinoamericanos con su familia. House et al. (2004) explica un poco más esta diferencia al otorgar puntuaciones separadas al *colectivismo institucional* y *colectivismo dentro de un grupo*. Sus estudios revelan que la mayoría de países latinoamericanos y africanos

tienden hacia el colectivismo dentro del grupo en el cual existen lazos cercanos entre miembros de familias, las personas se preocupan por otros, son respetuosos de la autoridad y tienen menos reglas.” (House et al. 2004, 473); ellos están centrados en la familia.

El individualismo “representa a una sociedad en la cual los lazos entre los individuos son flojos: se espera que cada persona se cuide a sí misma y/o a su familia inmediata únicamente (Hofstede y Hofstede 2005, 401). “La cultura individualista ve al individuo como ‘el fin’ y las mejoras a arreglos comunales como los medios para alcanzarlo” (Trompenaars y Turner 1998, 59).

Perspectiva o toma de roles. La habilidad de ver el mundo (incluyendo a uno mismo) desde la perspectiva de otros —es explícitamente social-interpersonal al requerir la habilidad de inferir cuales son las capacidades, atributos, expectativas, sentimientos y reacciones potenciales de otros. Sin embargo, tomar la perspectiva de otros implica la habilidad de diferenciar el punto de vista de otro del propio, y la habilidad para cambiar, balancear, y evaluar tanto la información del objeto perceptual como del cognoscitivo, todo lo cual es claramente cognoscitivo. El tomar roles es una habilidad de prototipo social-cognitivo (Selman 1971b, 1722) y ocurre en etapas. Estas etapas serán descritas a mayor profundidad en el Capítulo II.

Horizonte de perspectiva Plueddemann (2008, en la imprenta) sugiere la existencia de etapas de individualismo y colectivismo en relación a la perspectiva que uno tenga de la toma de roles. Su capítulo, titulado *Dilemas interculturales del liderazgo en misiones emergentes: Implicaciones del individualismo y del colectivismo* describe la forma en la que la visión mundial de los líderes se desarrolla en fases mientras sus horizontes se expanden de un individualismo egocéntrico a un colectivismo dentro del grupo (de la familia), a un colectivismo etnocentrista, a un colectivismo mundo-céntrico. Plueddemann ilustra la

forma en la que “así como una piedra forma cada vez más expansivos círculos concéntricos en la suave superficie de una laguna, de la misma manera crece el horizonte de los líderes en lo que sus perspectivas van ampliándose” (Plueddemann 2008, en la imprenta). El autor percibe la ampliación del horizonte de perspectivas de uno como una analogía de la forma en la que trabaja *Google Earth* ®. La cámara del satélite hace acercamientos para proveer imágenes de muy cercanas de una persona (punto de vista egocéntrico), luego progresivamente va alejándose para ver la casa y el vecindario (punto de vista dentro del grupo o de la familia), luego se aleja aun más para contener un vistazo de la nación entera (punto de vista etnocéntrico) hasta que finalmente la cámara se aleja lo suficiente para revelar por completo el globo terráqueo (punto de vista mundocéntrico). El Capítulo II contiene una descripción más detallada de el desarrollo de una visión mundocéntrica en los líderes desde esta perspectiva. La Asociación Internacional de Campamentos Cristianos conocida como CCI es una alianza de asociaciones de campamentos cristianos alrededor del mundo, que ayuda a cada asociación para que sea más efectiva en el servicio a sus membresías Cristocéntricas de campamentos, centros de retiro o de conferencias para la gloria de Dios y para la edificación de Su Iglesia. CCI opera en 19 asociaciones nacionales/regionales en más de 26 países alrededor del mundo (Bolin 2008). La asociación regional a cargo de servir los intereses y los miembros de los países de habla hispana de América se llama CCI/América Latina, abreviado CCI/AL. La autora sirve como misionera en el rol de Directora de Desarrollo de Liderazgo para la región de CCI/AL.

Asociación Nacional. La asociación regional de CCI/AL, que comprende más de veinte países, cuenta con México, Centro América, las islas de habla hispana en el Caribe y países de Sur América (Brasil tiene su propia asociación de CCI). Donde CCI/AL opera con un grupo identificable de líderes en un país dado se le llama Asociación Nacional.

La segunda variable de la hipótesis de este estudio se relaciona con el liderazgo y su desarrollo. Dado el número de publicaciones que existen sobre el liderazgo, parecería que cada autor lo define en su propia manera única. “El liderazgo es un enigma—un rompecabezas dentro de un rompecabezas. Tiene una sensación de ‘Lo conozco cuando lo veo’, sin embargo no existe una definición única y comprensible que encierre todos los divergentes puntos de vista acerca del liderazgo” (House et al. 2004, 51).

Definición Bíblica de líder. El Cuadro 2 muestra las características del liderazgo de siervo del que se lee en el Nuevo Testamento (Compilado por Chin 2006) tal como se compara con las teorías de liderazgo culturalmente implícitas de GLOBE (House et al. 2004).

**Cuadro 2: Características del Liderazgo de Siervo en el Nuevo Testamento (Compiladas por Chin 2006)**

#	Siete calificaciones para el liderazgo: <i>Un líder debe...</i>	Siete rasgos indeseables <i>Un líder debe...</i>	Cinco calificaciones sociales <i>Un líder es...</i>	Seis calificaciones espirituales <i>El líder...</i>	Las seis teorías del liderazgo culturalmente implícitas de GLOBE (un estudio de la relación de la cultura con las concepciones de liderazgo)
1	Ser irreprensible (1 Tim. 3:2; Tito 1:6-7)	No ser adicto al vino (1 Tim. 3:3; Tito 1:7)	Ser esposo de una sola mujer (1 Tim. 3:2; Tito 1:7)	Debe amar lo que es bueno (Tito 1:8)	<i>Carismático/Basado en los Valores: Visionario, inspirador, auto-sacrificado, íntegro, decidido, orientado al desempeño.</i> (Este fue el único estilo de liderazgo universalmente deseable).
2	Tener deseo de ejercer como anciano (1 Tim. 3:1)	No belicoso (1 Tim. 3:3; Tito 1:7)	Capáz de administrar su propia casa (1 Tim. 3:4)	No debe ser un recién convertido (1 Tim. 3:6)	<i>Orientado al equipo: Efectivo para construir equipo e implementar propósitos en común, diplomático.</i> (Este fue el segundo estilo de liderazgo más deseable).
3	Ser sobrio (1 Tim. 3:2; Tito 1:8)	No pendenciero (1 Tim. 3:3)	No tener ningún hijo incrédulo de Cristo (Tito 1:6)	No debe tener ningún prejuicio obvio y debe ser justo delante de Dios (Tito 1:8)	<i>Participativo: Involucrar a otros en la toma de decisiones y en su implementación.</i> (Este estilo fue visto como aceptable en algunas sociedades y en otras no).
4	Ser prudente (1 Tim. 3:2; Tito 1:8)	No enamorado del dinero (1 Tim. 3:3)	Ser hospedador tanto a creyentes como a no creyentes (Tito 1:8)	Debe ser retenedor de la Palabra fiel (Tito 1:9)	<i>Orientado al humanismo: Liderazgo apoyador y considerado, compasivo, generoso.</i> (Este estilo fue visto como aceptable en algunas sociedades y en otras no).
5	Ser respetable (1 Tim. 3:2)	No codicioso de ganancias deshonestas	Tener Buena reputación con aquellos fuera de la	Debe ser apto para enseñar (1 Tim. 3:2)	<i>Autónomo: Liderazgo Independiente e individualista</i> (Este estilo fue visto como

		(Tito 1:7)	comunidad de creyentes (1 Tim. 3:7)		aceptable en algunas sociedades y en otras no).
6	Tener dominio propio (Tito 1:8)	No voluntarioso (Tito 1:7)			<i>Procurando la seguridad del líder, centrado en si mismo, preocupado por su estatus, vida de apariencias. (Este estilo fue indeseable universalmente).</i>
7	Ser gentil (1 Tim. 3:3)	No iracundo (Tito 1:7)			

Esta serie de listas ruega ser re-leída una segunda vez con el fin de contestar la pregunta: *¿Qué parte de la definición bíblica de un líder difiere de lo que la Biblia espera de todo creyente?* Casi sin excepción, cada característica incluida en la lista es también requerida de cada creyente en crecimiento. Esta comparación resalta dos de las suposiciones de este estudio descritas en el cuadro cuatro: (1) necesidad indispensable de formación espiritual en la vida de un líder y (2) todo cristiano puede y debe ser un líder en alguna esfera de su vida.

Después de leer los estilos de liderazgo de Globe, es extraño imaginar que todos estos estilos no serían algo muy deseable, que algunas culturas ven con sospecha a un líder mientras que otras lo ven de forma glamorosa o hasta lo idolatran.

Dependiendo de la forma en la que uno define el *liderazgo* se determina la forma en la que uno lleva a cabo el desarrollo de liderazgo, lo cual a su vez informa a esos líderes acerca de cómo desarrollar liderazgo en otros de una forma similar.

Liderazgo. Para el propósito del estudio “el buen liderazgo es el don espiritual de armonizar, aumentar y enfocar los dones espirituales de otros hacia una visión común del Reino de Dios” (Plueddemann 2003, 1). Los componentes de la definición de Plueddemann coinciden con las tareas del liderazgo tal como es afirmado por el Centro para Liderazgo Creativo (McCauley y Van Velsor 2004, 2) las cuales son: establecer una dirección (determinando la visión común), creando alineación (armonizando y aumentando), y

manteniendo el compromiso en grupos de personas que comparten un trabajo en común (enfocándose).

Ausente de esta definición está la “suposición mundial dominante de que los líderes tienen la responsabilidad y el poder para controlar gente” (Plueddemann 2003, 1). Presente en la definición está la idea de que las personas trabajan mejor cuando tienen una visión en común (Katzenbach y Smith 2003) y son impulsadas por esa visión tal como descubrió Collins en sus líderes de nivel cinco (Collins 2001).

Desarrollo de Liderazgo. En los términos más simples, el desarrollo de liderazgo es la expansión de la capacidad de una persona para ser efectiva en tareas, roles, y procesos de liderazgo. ¿Cómo se hace? Por una combinación creativa de tres factores— evaluación, desafío y apoyo (McCauley y Van Velsor 2004, 2, 3). McCauley y Van Velsor aclaran:

Estos son los elementos que se combinan para hacer más poderosas las experiencias de desarrollo. Sabemos que aunque los líderes aprenden primordialmente a través de sus experiencias, no todas las experiencias son igualmente capaces de promover el desarrollo. Por ejemplo, el primer año en un nuevo empleo es usualmente mucho más dado a promover el desarrollo que el quinto o el sexto año. Trabajar con un jefe que ofrece retroalimentación constructiva es usualmente más apto para desarrollar el liderazgo que trabajar con uno que no lo hace. Un programa de capacitación que promueve mucha práctica y ayuda a los participantes a examinar sus errores es usualmente más efectivo para desarrollar liderazgo que uno que provee información pero no práctica. Las situaciones que provocan tensión en un individuo y proveen tanto retroalimentación como un sentido de apoyo tienen mayor probabilidad de estimular al liderazgo que las situaciones que dejan por fuera cualquiera de estos elementos. Usted puede hacer que cualquier experiencia—un programa de capacitación, una asignación, una relación—sea más rica y más apta para promover el desarrollo asegurándose de que los elementos de evaluación, desafío y apoyo estén presentes (2004, 3).

### *Suposiciones Conceptuales*

El evolucionismo como escuela de pensamiento fortalece el concepto de este estudio con las varias etapas de la perspectiva o toma de roles (Selman 2003; Flavell 1968) así como el de desarrollo de liderazgo el cual cree que el liderazgo es algo que puede ser enseñado

(Parks 2005; McCauley y Van Velsor 2004). El enfoque de que los líderes pueden ser enseñados contrasta con las comprensiones más tradicionales del liderazgo que enfocan en personalidad o características tales como carisma, competencia para las tareas o habilidades, análisis de las situaciones, o transacciones de poder e influencia. El Cuadro 3 resalta las suposiciones principales del evolucionismo en la forma en la que se relacionan con las etapas de perspectiva o toma de roles.

**Cuadro 3 Suposiciones sobre el Desarrollo con respecto al desarrollo humano (Crain, 1985)**

1	Los seres humanos se desarrollan a través de una serie de etapas. Cada etapa es cualitativamente diferente de las otras etapas.
2	Las etapas están completamente estructuradas, siendo que no son solamente respuestas aisladas sino que son patrones generales de pensamiento que se verán a través de muchas categorías de asuntos.
3	El desarrollo ocurre a través de una invariable secuencia de etapas. Las etapas no se saltan unas a otras ni se mueven a través de desórdenes. No todas las personas alcanzan las etapas más elevadas; puede que les falte estímulo intelectual. Pero en la medida en la que vayan a través de las etapas, procederán en orden, no saltándose etapas ni de forma desordenada.
4	Las etapas pueden caracterizarse como integraciones jerárquicas, como una pirámide por la forma en la que unas sirven como base para las otras. Las personas no pierden los puntos de vista obtenidos en las etapas más tempranas, sino que las integran en nuevos y más amplios marcos de referencia. Cada etapa es una reorganización, en lugar de una mera adición a la etapa previa.
5	Las etapas son universales e interculturales. En el caso de Kohlberg (1968), él contiene que aunque las diferentes culturas enseñan diferentes creencias, sus etapas no se refieren a creencias específicas sino a formas de razonamiento, que han permanecido consistentes a través de pruebas en otras culturas. Al mismo tiempo, las personas de diferentes culturas parecen moverse a través de la secuencia a un paso distinto y para alcanzar diferentes puntos finales.
6	Kohlberg dice que sus etapas no son producto de la maduración. Lo que quiere decir que las estructuras de las etapas y las secuencias no se desenvuelven simplemente de acuerdo a un plano genético; la secuencia que avanza no está conectada a los genes.
7	En el caso de Kohlberg, él mantiene que sus etapas no son el producto de socialización. Eso quiere decir que agentes socializadores (por ejemplo padres y maestros) no enseñan ni transfieren directamente hacia otras nuevas formas de pensamiento.
8	Para Kohlberg, las etapas de razonamiento moral emergen, de nuestro propio pensar acerca de problemas morales. Las experiencias sociales no promueven el desarrollo, pero lo que lo promueve es estimular nuestros procesos mentales. Cuando nos involucramos con otros en discusiones y debates, hallamos que nuestros puntos de vista son cuestionados y desafiados y entonces somos motivados a idear nuevas posiciones más fáciles de comprender. Las nuevas etapas reflejarán estos puntos de vista más amplios.
9	En el desarrollo de las etapas, los sujetos no pueden funcionar mental, social ni razonar moralmente en una etapa más avanzada más que una etapa más allá de la propia. Las etapas no pueden ser saltadas.
10	En el desarrollo de las etapas, el movimiento a través de ellas se efectúa cuando un desequilibrio cognoscitivo es creado, lo que ocurre cuando el punto de vista cognoscitivo de una persona no es el

	adecuado para lidiar con un dilema moral o social dado. Por ejemplo, en el área de razonamiento moral, la persona debe sentir algún tipo de conflicto o indecisión acerca de cuál es la acción correcta o moral. (Selman y Lieberman 1975).
1 1	En el desarrollo de las etapas, puesto que los individuos son cognoscitivamente atraídos a razonar a un nivel por encima del propio nivel predominante en el presente, la exposición a un razonamiento moral levemente más evolucionado que el propio puede facilitar el desarrollo hacia la siguiente etapa. (Selman y Lieberman 1975).
1 2	Es muy posible para un ser humano el llegar a la madurez física pero no poseer madurez moral, cognoscitiva o social.

El Cuadro 4 resalta las suposiciones tal como se relacionan al liderazgo y su desarrollo

**Cuadro 4: Suposiciones principales tal como se relacionan al liderazgo y su desarrollo**

1	El liderazgo no es aprendido a través de la instrucción en el aula de clase, instituciones académicas o seminarios de capacitación—por seminarios donde se enseñe teoría de liderazgo o aprender técnicas de administración elaboradas; sino a través de experiencias de desequilibrio (ver el punto #10 en el Cuadro 3). La mayor parte del tiempo el liderazgo es promovido a través de lo que los educadores llaman dilemas de desorientación. (Mezirow y socios 1990).
2	El liderazgo es un don espiritual mencionado en Romanos 12:8, y su significado es proveer para otros o darles ayuda. La lista de dones espirituales en I Corintios 12:28 usa la palabra <i>administración</i> , o <i>guía</i> o <i>aquellos que promueven que otros trabajen juntos</i> , dependiendo de la traducción. “El Espíritu Santo da todos los dones necesarios para proveer liderazgo para el pueblo de Dios. En un sentido importante, Dios es el único líder. Todos somos Sus siervos.” (Plueddemann 2008, en la imprenta).
3	Toda persona funciona como un líder en alguna esfera de su vida. “En el curso de sus vidas, la mayor parte de las personas deben tomar roles de liderazgo y participar en procesos de liderazgo con el fin de cumplir con sus compromisos con entidades sociales más amplias—la organización en la cual trabajan, los grupos sociales o voluntarios a los cuales pertenecen, el vecindario en el que viven, y los grupos profesionales con los cuales se identifican. ...Puede que la persona tenga un rol formal con un título o puede que tengan un rol informal...Así que, en lugar de clasificar a las personas como “líderes” o “no líderes” y enfocarse a desarrollar “líderes” únicamente, la suposición es que todas las personas pueden aprender y crecer en formas que los harán más efectivos en los varios roles y procesos que desempeñen (McCauley y Van Velsor 2004, 3).
4	El debate acerca de si las personas son líderes natos o son formados como tales pierde el punto. “No hay duda, la capacidad para el liderazgo en parte tiene su raíz primordialmente en la genética, y en parte en la experiencia de la vida adulta. El punto es que las personas pueden desarrollar las importantes capacidades que facilitan su efectividad en los roles y procesos del liderazgo. (McCauley y Van Velsor 2004, 3).
5	El desarrollo de liderazgo y el desarrollo personal están intrínsecamente ligados. Para el cristiano, la formación espiritual es tan personal como el desarrollo del carácter. Willard define la formación espiritual “como el proceso a través del cual aquellos que efectivamente aman y confían en Jesucristo toman también su carácter...El convertirse en personas similares a Cristo <i>nunca ocurre sin acciones intensas y bien informadas de nuestra parte</i> (itálicas suyas). Esto a su vez no puede ser confiablemente sostenido fuera de una comunidad con pensamiento similar” (2006, 80). Por lo tanto, una suposición implícita es que un sobre-tiempo regular, cuidadosamente planeado y sostenido de ejercicios o disciplinas espirituales son vitales para el desarrollo de un líder, tal como fue documentado por el estudio de Lowney (2003) de las mejores prácticas de la compañía de 450 años que cambió el mundo (Los Jesuitas).
6	El liderazgo es formado dentro de una comunidad. Tal como señala la cita de Willard, en la misma forma en la que el crecimiento en semejanza a Cristo no puede ser confiablemente sostenido fuera de una comunidad de personas con pensamiento similar, “tampoco puede haber liderazgo sin un sentido de comunidad. Sin comunidad, uno meramente tiene individuos dotados haciendo lo que es correcto a sus propios ojos. Los llaneros solitarios no pueden construir sobre los dones complementarios de otras personas.” (Plueddemann 2003, 1).
7	Ser un líder exitoso dentro de una cultura no garantiza que uno será un líder exitoso en otra cultura dado el

hecho de que las culturas diferentes tienen formas diferentes de pensar acerca de la visión, estrategia, situaciones y cosmovisión. (Hofstede 2005). El liderazgo no está libre de influencias culturales, sino que más bien está definido culturalmente. Aun si alguien declara que está enseñando un “modelo Bíblico” de liderazgo, puede que no se de cuenta de que su manera de leer la Biblia ya está influenciada por sus teorías culturales acerca del liderazgo. (Plueddemann 2008, en la imprenta).

### *Alcance y delimitación del estudio*

El jurado aun está indeciso respecto a un único modelo de desarrollo de liderazgo definitivo, universal, sin edad (Bass 1990) así que este estudio es un intento inicial para que CCI/AL pegue su oído a la tierra para escuchar las voces de aquellos que están involucrados en el presente dirigiendo sus Asociaciones Nacionales, así como a un selecto número de voces que han sido publicadas en relación al tema de desarrollo de liderazgo. El enfoque hace un acercamiento en dos aspectos: (a) el punto de vista, perspectiva o toma de roles del líder actualmente activo en los asuntos de su Asociación Nacional y (b) si está o no está actualmente involucrado en desarrollar el liderazgo de otros.

Tal breve incursión en el extenso campo del liderazgo solamente estimula el apetito por una investigación más profunda. Uno puede sentirse impulsado a leer cualquier cosa y todo lo que haya sido escrito sobre el liderazgo con la esperanza de encontrar el *Santo Grial*, pero la “única mejor forma” es un anhelo, no un hecho (Trompenaars y Hampden-Turner 1998, 14). La imagen proyectada en la antigua fábula de los seis hombres ciegos que palpan diferentes partes de un elefante en un esfuerzo por descubrir qué tipo de animal es, ilustra el punto que de este lado del cielo siempre veremos de manera opaca (1 Corintios 13:12), así que la búsqueda que uno emprenda por comprender el liderazgo debiera ser con humildad y en cooperación con otros alrededor del mundo. Este estudio comienza con unos pasos de exploración alrededor del proverbial elefante, con la esperanza de ver los múltiples aspectos que necesitan mejorar en la misión de *CCI/AL de glorificar a Dios conectando el ministerio de campamentos con el trabajo de la Iglesia local y de ministerios para-*

*eclesiásticos, para llevar a cabo la Gran Comisión; capacitando líderes en el área de campamentos.*

El Capítulo II repasa la literatura relacionada con las etapas de la perspectiva o toma de roles en el desarrollo humano así como las etapas de individualismo y colectivismo. El Capítulo II también contiene una breve expedición dentro de la literatura relacionada con el desarrollo de líderes incluyendo enfoques cros-culturales. El Capítulo III repasa brevemente la metodología usada en las tres actividades realizadas con los 32 sujetos estudiados. El Capítulo IV analiza la información obtenida de los cuestionarios y tarjetas de oración y el Capítulo V termina con conclusiones acerca de la veracidad de la hipótesis, conclusiones y recomendaciones para CCI/AL.

## CAPÍTULO II: REPASO DE LITERATURA RELACIONADA

Este capítulo repasa la literatura relacionada a las variables del estudio:

(1) Perspectiva o toma de roles: Estudios realizados por Selman (1971a, 1971b, 1976, 2003) y Flavell (1968, 1969) acerca de las etapas de adquisición de perspectivas o toma de roles serán tratados así como los puntos de vista de Meizrow (1990) y de Brookfield (1987) acerca de la transformación de perspectivas. Las etapas de colectivismo e individualismo de Plueddemann (2008 en la imprenta) en la forma en que se relacionan con la toma de perspectivas también serán bosquejadas.

(2) Líderes desarrollando líderes: La investigación realizada por el Centro de Liderazgo Creativo (McCauley y Van Velsor 2004) en relación al desarrollo de líderes será tratada junto a varios otros enfoques (Lowney 2003; Plueddemann 2008 ). Será hecha mención de la investigación relacionada con la naturaleza cros-cultural del desarrollo de liderazgo de Hofstede y Hofstede (2005); Derret al. (2002); del estudio global de 62 Sociedades (House et al. 2004); Trompenaars y Hampden-Turner (1998); y Dimmocky Walker (2005).

La autora reconoce la incapacidad para hacer justicia a estas obras voluminosas dado el alcance limitado de este estudio. Su inclusión señala al hecho de que aunque no existe un *Santo Grial* para el desarrollo de liderazgo cros-cultural, sin embargo sí existen principios primordiales que sería peligroso ignorar.

*Etapas de la Toma de Perspectiva o de Roles*

Flavell (1968) y Selman (1976) han realizado extensas investigaciones en relación a la toma de roles o de tomar la perspectiva de otros. Su investigación identifica la toma de roles como una habilidad social-cognoscitiva relacionada con la edad del sujeto, que puede ser observada en una secuencia ontogenética secuencia de etapas (Selman, 1971b). La influencia de Piaget es aparente en el trabajo de Kohlberg (1968) y Flavell (1968) al formular una secuencia en el proceso de desarrollo de las orientaciones de pensamiento de un niño relativa a algún aspecto del dominio social, para Kohlberg era en las etapas del juicio moral y para Flavell y Selman, era en la toma de roles.

Aunque la investigación de Kohlberg se enfocó en el razonamiento moral, sus hallazgos lo llevaron a enfatizar fuertemente en que los niveles más elevados del pensamiento moral requieren la habilidad de tomar el rol de otros. De la Etapa Tres en adelante (moralidad convencional) los niveles están basados en gran parte en la toma de roles, o la toma de la perspectiva de otros (Selman, 1971a, 81, 88). El estudio de Selman (1971a) apoya esta hipótesis general indicando que la toma recíproca de roles (una etapa más elevada de la toma de roles) es una condición necesaria para el desarrollo del pensamiento moral convencional.

El desarrollo cognoscitivo, el razonamiento moral y la toma de roles están interrelacionados. El Cuadro 5 contiene un resumen de las etapas de la toma de roles de Selman, las etapas de razonamiento moral de Kohlberg y las etapas del desarrollo cognoscitivo de Piaget.

**Cuadro 5: Comparación de las etapas de toma de roles, razonamiento moral, y desarrollo cognoscitivo**

<i>Cuatro Etapas de Toma de Roles (Selman 1971a, 1971b, 1976, 2003)</i>	<i>Cinco-seis Etapas de Razonamiento Moral (Kohlberg 1968)</i>	<i>Cuatro Etapas del desarrollo cognoscitivo (Piaget 1936)</i>
<p>No hay etapas paralelas en el razonamiento moral o social-cognoscitivo debido a la edad tan joven que es representada. Sin embargo, la primera etapa de Piaget sí comienza al nacer.</p> <p>Las edades mencionadas son en la edad aproximada en que emerge, muestran niveles de desarrollo y no un tiempo exacto acerca de cuando un nivel dado aparece.</p>		<p><i>Etapa 1: Sensorial- motora (desde el nacimiento hasta los 2 años de edad)</i></p> <p>La etapa sensorial-motora comienza en el nacimiento, y dura hasta que el niño tiene aproximadamente dos años de edad. En esta etapa, el niño no puede formar representaciones mentales de objetos que están fuera de su visión inmediata, así que su inteligencia se desarrolla a través de sus interacciones motoras con su ambiente.</p>

<i>Cuatro Etapas de Toma de Roles (Selman 1971a, 1971b, 1976, 2003)</i>	<i>Cinco-seis Etapas de Razonamiento Moral (Kohlberg 1968)</i>	<i>Cuatro Etapas del desarrollo cognoscitivo (Piaget 1936)</i>
<p><i>Etapa Cero – Egocentrismo</i> El egocentrismo se refiere, en parte, a la inhabilidad del niño pequeño (entre las edades de dos y cinco años) de desempeñar operaciones de toma de roles. La toma de roles como habilidad no se vuelve funcional realmente (acertada) hasta la niñez mediana, pero demuestra comienzos identificables en edades entre los tres y cuatro años de edad. Sin embargo, este rol temprano es rudimentario y poco acertado (Selman 1971b, 1722). Una perspectiva existe—ni la suya ni la de otro, puesto que él no puede diferenciar otros puntos de vista. El niño pudiera tener una idea de otros, pero falla en distinguir entre los pensamientos y percepciones de otros y las propias (Selman 1971b, 1733). Bueno es lo que yo quiero. Malo es lo que no quiero. (Selman 1976, 313) Los motivos o intenciones no son relevantes o concebidos en base a algo. (Selman 1971a, 82).</p>	<p><i>Etapa Uno: Etapa Preconvencional Orientación de Obediencia y castigo:</i> “El poder hace lo correcto” La motivación es evitar el castigo físico y darse por vencido o rendirse ante el poder. Esta etapa tiene una deferencia egocéntrica hacia el poder superior o al prestigio, lo que significa que “el niño asume que las autoridades con poder entregan un juego fijo de reglas, las cuales él o ella debe obedecer incuestionablemente. La preocupación principal es lo que es permitido y castigado por parte de las autoridades” (Crain 1985, 119).</p> <p><i>Etapa Dos: La Etapa Preconvencional Orientación ingenuamente egoísta (hedonista)</i> “En esta etapa los niños reconocen que no solamente existe un punto de vista correcto que es el entregado por las autoridades. Diferentes individuos tienen diferentes puntos de vista” (Crain 1985, 120). Reciprocidad interpersonal o intercambio instrumental: “El Egoísta” “Tú haces algo por mí, yo hago algo por tí” o “Tú rascas mi espalda, yo rasco la tuya.” La justicia es “ojo por ojo,” puesto que la venganza es considerada un deber moral.</p>	<p><i>Etapa Dos:Preoperacional (de los 2 a los 6/7años)</i> La etapa preoperacional típicamente dura hasta que el niño tiene seis o siete años de edad. De acuerdo a Piaget, esta es la etapa donde el verdadero “pensamiento” surge. Los niños Preoperacionales son capaces de hacer representaciones mentales de objetos no vistos, pero no pueden usar razonamiento deductivo. En esta etapa, de acuerdo a Piaget, los niños adquieren habilidades representativas en las áreas de imaginación mental, y especialmente lenguaje. Son muy auto-orientados, y tienen una perspectiva egocéntrica; lo que quiere decir que los niños preoperacionales pueden usar estas habilidades representativas solamente para ver el mundo desde su propia perspectiva (Dawson y Medler).</p>
<p><i>Etapa Uno— Toma de roles no recíproca</i> Emerge apenas a los seis a siete años. La persona está consciente de que hay motivos e intenciones de otros pero no puede proyectar lo que estos pudieran ser. (Selman 1971a, 82, 88). La persona pudiera decir: “No puedo leer su mente.” Pero, este nivel de razonamiento es inmaduro por no ir más allá de comprender que el punto de vista de otros es diferente del propio. Es capaz de ver lo que pudiera hacer por otros con el fin de ganarlos hacia su lado. (Selman 1976, 313). La diferenciación entre el punto de vista</p>		

<i>Cuatro Etapas de Toma de Roles (Selman 1971a, 1971b, 1976, 2003)</i>	<i>Cinco-seis Etapas de Razonamiento Moral (Kohlberg 1968)</i>	<i>Cuatro Etapas del desarrollo cognoscitivo (Piaget 1936)</i>
<p><i>tapa Dos— La toma de roles auto reflexiva</i>  “Aproximadamente por las edades de los ocho a los once años, la mayoría de los niños son capaces de articular un Segundo nivel reflexivo que incluye una comprensión tanto de que por sí mismo como sujeto puede ver hasta dentro de sí en una forma auto-reflexiva acerca de eventos psicológicos (sentimientos, pensamientos, motivos) como de que los humanos interactúan basándose en su capacidad de darse cuenta de la reciprocidad del conocimiento compartido o de experiencias subjetivas entre personas” (Selman, et. al. 1983, 82).</p> <p>El actor puede atribuir una solución al otro usando su propia habilidad de ponerse a sí mismo en una situación hipotética. Progresa cuando infiere cuál es el punto de vista del otro imaginando cuál sería la propia bajo las circunstancias del otro (Selman 1971b, 1730).  El niño atribuye sus propias ideas a otros porque él hipotéticamente se pone a sí mismo en la posición del otro, pero ve al otro como alguien que tiene intereses similares a los propios (Selman 1971b, 1733).</p> <p>Flavel (1968) notó un cambio entre las edades de los 8-10 años hacia un punto de Toma de roles auto-reflexiva (cont.) vista progresivamente menos egocéntrico y hacia una habilidad progresivamente mayor para usar la toma de roles para solucionar problemas de interacción. Sin embargo, Selman nota que esta etapa, aunque más integrada y compleja que los niveles previos, es aun egocéntrica en el sentido de que el niño no toma en cuenta realmente la diferencia de perspectiva particular del otro—lo que quiere decir que, el niño ingenuamente asume los pensamientos de otros como serían los propios si él estuviera en la situación del otro (Selman 1971b, 1733).</p>	<p><i>Etapa Tres: Etapa convencional, Orientación de ser un buen niño.</i>  La orientación de recibir aprobación y de agrandar y ayudar a otros, a menudo llamada la “Tiranía de los Ellos.”  Rango de edad: Usualmente entrando en la adolescencia, la mayoría de las personas terminan aquí con la aceptación de las reglas y estándares para el grupo al que uno pertenece. “Existe un cambio de la obediencia incuestionable a una perspectiva relativista y a preocuparse por buenos motivos. Ellos creen que las personas debieran cumplir las expectativas de la familia y de la comunidad y portarse “bien..” El buen comportamiento significa tener buenos motivos y sentimientos interpersonales tales como el amor, la empatía, la confianza, y preocupación por otros” (Crain 1985, 122).  Lo correcto es la conformidad con las expectativas , valores y comportamiento estereotípico de la sociedad y de los congéneres de un individuo.</p>	<p><i>Etapa Tres: Operaciones Concretas s (De 6/7 a 11/12 años de edad)</i>  La etapa que sigue es la de operaciones concretas, y dura hasta que el niño tiene 11 o 12 años. Los niños que están en esta etapa son capaces de usar el razonamiento deductivo, demostrar la conservación de número, y pueden diferenciar su perspectiva de la de otras personas.  Contrario a los niños preoperacionales , los niños que se encuentran en la etapa de operaciones concretas son capaces de tomar el punto de vista de otro y tomar en cuenta más de una perspectiva de manera simultánea. También pueden representar transformaciones así como situaciones estáticas. Aunque pueden comprender problemas concretos, Piaget alegaba que aun no pueden desempeñarse sobre problemas abstractos, y que no consideran todos los resultados lógicamente posibles (Dawson y Medler).</p>

<i>Cuatro Etapas de Toma de Roles (Selman 1971a, 1971b, 1976, 2003)</i>	<i>Cinco-seis Etapas de Razonamiento Moral (Kohlberg 1968)</i>	<i>Cuatro Etapas del desarrollo cognoscitivo (Piaget 1936)</i>
<p><i>Etapa Tres—Toma de roles mutua o recíproca</i>            Emerge en las edades de entre doce y catorce años.            El niño está consciente de que otro tiene perspectivas basadas en sus propios razonamientos lo que pudiera o no ser similar a los pensamientos propios. El puede pesar la perspectiva de si mismo y de otros (Selman 1976, 315).</p> <p>El actor puede inferir la elección del otro al imaginar cuál es el punto de vista del otro, pero él indica aun más una consciencia de que el otro pudiera realizar su elección basado en otros factores como personalidad, trucos de hipótesis u otras características de la situación de las que él mismo no está consciente. Mientras que en la Etapa 1, el actor dice que es incapaz de conocer lo que los otros escogerán, en la Etapa 3, el actor implica que su vacilación en atribuir no se debe a una inhabilidad general de imputar los pensamientos y sentimientos de otra persona, sino que más bien se debe tanto a su <i>falta de acierto</i> en la toma de roles como a la presencia de <i>Etapa Tres—Toma de roles mutua o recíproca (Continuación...)</i></p>	<p><i>Etapa Cuatro: Etapa convencional, Ley y orden:El Buen Ciudadano</i>            Orientación de mantener la autoridad y el orden social: “La orientación de hacer su deber y mostrar respeto por la autoridad y por mantener el orden social dado por su propio bien” (Selman 1971a, 80).            La persona toma una decisión moral desde la perspectiva más amplia de la sociedad como un todo. Las respuestas de la Etapa 1 pueden coincidir con las de la Etapa 4, pero el razonamiento detrás de sus respuestas es distinto en gran manera. Con respecto al famoso dilema moral de “Heinz”, ambos dicen que robar es malo. “La etapa 1 razona que es un error porque robar puede resultar en que se ponga a la persona en la cárcel, mientras que los de la Etapa 4 tienen una concepción de la función de las leyes para la sociedad como un todo -- una concepción que excede por mucho el alcance de los niños más pequeños” (Crain 1985, 121).</p>	<p><i>Etapa Cuatro: Operaciones Formales (de los 11/12 años hasta la vida adulta)</i>            Las operaciones formales es la etapa final. Su característica más sobresaliente es la habilidad para pensar de forma abstracta. Los niños que alcanzan la etapa de operaciones formales son capaces de pensar lógicamente y de manera abstracta. También pueden razonar teóricamente. Piaget consideró esta la etapa ideal del desarrollo, y afirmó que aunque los niños aun tendrán que revisar su base de conocimientos, su forma de pensar será tan poderosa como llegará a ser. Ahora se piensa que no todos los niños alcanzan la etapa de operaciones formales. Los psicólogos del desarrollo también debaten acerca de si los niños atraviesan las etapas en la forma en la que Piaget lo postuló. Sea que Piaget haya)</p>
<p>varias influencias desconocidas (Selman 1971b, 1731).</p> <p>“La toma recíproca de roles es el darse cuenta de que otros están emitiendo juicios sobre la base de sus propias acciones e intenciones así como él se basa en su propio conocimiento de las intenciones y acciones de otros” (Selman 1971a, 90).</p> <p>El desarrollo de la habilidad de la toma recíproca de roles implica una percepción progresivamente acertada de lo que otro hará en una situación dada, y específicamente, de cómo las acciones de uno afectarán la actitud de otro hacia uno (Selman 1971a, 80).</p>	<p><i>Etapa Cinco: Etapa de moralidad basada en principios o postconvencional Contrato Socialy Derechos Individuales:</i>            Pocos alcanzan esta etapa, la mayoría no lo hacen antes de llegar a la edad mediana.            En la etapa 5, las personas comienzan a desarrollar la tendencia de teorizar, formulando preguntas como: "¿Qué conforma una buena sociedad?"            Retroceden un paso de su propia sociedad y consideran los derechos y valores que una sociedad debiera defender. Quienes responden a la Etapa 5 básicamente creen que una sociedad es mejor concebida como un contrato social dentro del cual la gente entra libremente a trabajar hacia el beneficio de todos. Ellos reconocen que los diferentes grupos sociales dentro de una sociedad tendrán valores diferentes, pero creen que todas las personas racionales estarán de acuerdo en dos puntos. Primero todos ellos querrían ciertos derechos básicos, tales como la libertad y la vida, para estar protegidos. Segundo, ellos querrían algunos procedimientos democráticos para cambiar las leyes injustas y para mejorar</p>	<p><i>Etapa Cuatro: Operaciones Formales (de los 11/12 años hasta la vida adulta) Cont.</i>            estado en lo correcto o no, sin embargo, es seguro decir que esta teoría del desarrollo cognoscitivo ha tenido una tremenda influencia en todos los psicólogos del desarrollo modernos (Dawson y Medler).</p>

Dada la relación del trabajo de Selman con la conciencia social y la toma de perspectivas, será dada atención adicional a integrarla con otras estructuras teóricas.

*La Toma de Roles como parte del Aprendizaje Transformador*

“La reflexión en las propias premisas de uno pueden llevar a un aprendizaje transformador” (Mezirow y Asociados 1990, 19). La Etapa Dos de Selman es de naturaleza auto-reflexiva, y Mezirow y Asociados declaran que “las experiencias de aprendizaje más significativas durante la vida adulta están relacionadas con la auto-reflexión crítica— reevaluando la manera en la que hemos formulado problemas y reevaluando nuestra propia orientación acerca de percibir, conocer, creer, sentir y actuar” (1990, 13). Uno pudiera suponer que solo la Etapa Dos es necesaria para que el aprendizaje transformador ocurra dentro del individuo. Sin embargo, el aprendizaje transformador también habla de “esquemas de significado” y “perspectivas de significado” que toman en cuenta la riqueza y el crecimiento provocados por la interacción con otros, lo que a su vez presupone que los adultos están en las operaciones cognitivas formales así lo afirma Selman en la Etapa Tres de la toma recíproca de roles.

La reflexión crítica, tal como la define Brookfield (1987) requiere que el individuo esté en la Etapa Dos si no en la Etapa Tres de la toma de roles.

El desarrollo del pensamiento crítico en los sujetos adultos de aprendizaje es el desarrollo de una conciencia de las suposiciones bajo las cuales nosotros (y los demás) pensamos y actuamos. El pensamiento crítico comprende dos procesos interrelacionados:

1. La identificación y el desafío de suposiciones
  2. La imaginación y la exploración de alternativas
- (Brookfield 1987, ix).

Cuando Mezirow habla de transformación de perspectivas, él comparte la definición de pensamiento crítico de Brookfield con la adición de un componente de acción. El

insiste en que el individuo actúe sobre las nuevas perspectivas obtenidas con el fin de que el aprendizaje transformador llegue a ocurrir. De igual manera en la arena del desarrollo social, existe una interacción intrincada entre la comprensión social y el comportamiento social (acción). Selman cita a Piaget (1978) quien señaló que “el conocimiento debe ocurrir en el plano de la acción antes de que un niño pueda comprender completamente cualquier concepto lógico o social en el plano del pensamiento conciente y reflexionar acerca de él” (Selman 1983, 99). Flavell y Wohlwill (1969) alegan que los conceptos son construidos mientras el niño los va poniendo en práctica. El rol de actuar sobre nuevas perspectivas obtenidas a través de las reflexiones sobre sí mismo y sobre otros parecen tener un papel pivotal en el aprendizaje tanto del niño como del adulto.

No es suficiente solamente percibir otra perspectiva o rol. Para poder aprender completamente una acción debe ser tomada, ya sea para actuar conforme a esta nueva perspectiva o reaccionar en contra de ella. Meek (2003), en su descripción del conocimiento utiliza el término “alcanzar” como cuando uno se lanza hacia arriba para atrapar un frisbee. Para *conocer* realmente en el modelo tácito del conocimiento de acuerdo a Polanyi (1966), se requiere conectarse tácitamente al *desde* (i.e. la perspectiva más amplia que es adquirida) y al *hasta* que uno fija (i.e. una decisión de liderazgo o acción).

*La toma de roles contrastada con las etapas del colectivismo versus individualismo*

La hipótesis del estudio es que mientras más desarrollados estén los líderes en su perspectiva (moviéndose de egocentrismo, a dentro del grupo (centrado en la familia), a etnocéntrico, finalmente a mundocéntrico), más y mejor será su desarrollo de otros líderes. Los cuadros

previos y los siguientes debieran ser leídos con la advertencia de Selman en mente.

Una cosa es tener estructuras teóricas nítidamente expuestas a manera de una jerarquía de desarrollo pero el comportamiento en la vida real no es tan cualitativo y distinto como se ve plasmado en papel. Debiera ser recordado que aunque el uso de estructuras teóricas de niveles de desarrollo pinte un cuadro del comportamiento como cualitativo y distinto, esta es una simplificación teórica. (Selman 1983, 98).

La investigación et al. de Selman (1983) sobre la toma de roles incluye un análisis de la forma en la que los niños obtienen lo que quieren en cada etapa a través de lo que él llama estrategias de negociación. La competencia comunicativa del individuo y sus estrategias de negociación en búsqueda de una tarea dentro de un contexto natural fueron evaluados y relacionados con una cierta etapa de la toma de roles. Cómo logra un líder que las cosas sean hechas—por ejemplo, empujar versus exigir versus pedir educadamente,— las estrategias de negociación (comportamiento social) se relacionan con su nivel de comprensión social-cognoscitivo. A través de escuchar lo que dice un líder, uno podría identificar en qué nivel de comprensión social o de toma de perspectiva se encuentra. Por ejemplo, si uno oyera una plática demostrando la habilidad de una persona para retroceder y tomar la perspectiva de una segunda persona acerca de sus propias experiencias subjetivas y comportamiento objetivo, así como la habilidad de articular una comprensión de reciprocidad de pensamientos, sentimientos, y expectativas entre personas, uno podría inferir que la persona que habla se encuentra por lo menos en la Etapa Dos. (Selman, et. al. 1983, 84, 88).

El Cuadro 6 expone en la primera columna los resultados de la investigación de Selman, desde estudiar las estrategias de negociación de los niños en cada etapa de la toma de roles, y paralelo a eso en la columna dos están las etapas de individualismo y colectivismo de Pluedemann (2008 en la imprenta), y en la columna tres pueden verse las implicaciones de Pluedemann correspondientes al liderazgo.

**Cuadro 5: Etapas sociales-cognoscitivas (Selman et al. 1983), contrastadas con las etapas del colectivismo versus individualismo y liderazgo (Plueddemann 2008 en la imprenta. Usado con permiso.)**

<i>Niveles de Estrategias de Negociación relacionadas con las etapas del desarrollo social-cognoscitivo (toma de roles)</i>	<i>Variables Culturales (Etapas del perspectivismo) (individualismo vs. colectivismo)</i>	<i>Cómo puede dirigir un líder</i>
<p><i>Estrategias de Negociación en la Etapa Cero—Etapas Egocéntrica</i> Las estrategias expresan la pura voluntad del actor en una situación. No indican que él o ella sea reflexivo acerca de lo que haga o diga. Tampoco reflexiona él o ella en el punto de vista del otro. El no es capaz de ver la perspectiva de sus seguidores, el único punto de vista que existe es el propio. El dirige para obtener lo que sea bueno para él y no va a dirigir a menos que haya beneficio personal. Los seguidores deben hacer cosas por él, ser Buenos con él, hacer lo que él diga (Selman, 1976, 314).</p>	<p><i>Individualismo Ego-céntrico</i> El tamaño de los círculos concéntricos para un bebé recién nacido es extremadamente pequeños. El universo entero está enlazado en el aquí y ahora existencial y egocéntrico. Puesto que la intención de Dios ha sido que los bebés sean egocéntricos, uno no los culpa por ser estrechamente individualistas, una etapa de desarrollo perfectamente normal. La inmadurez no es un problema para los bebés, pero se volverá un desafío serio si los individuos no experimentan desarrollo personal, puede que se queden atorados en el egocentrismo.</p>	<p><i>Individualismo Ego-céntrico</i> Los líderes en esta etapa asumen que la organización existe para su beneficio. Mientras que este pensamiento es apropiado para un niño, siempre va a llevar a divisiones si se encuentra en líderes adultos. Puede que declaren ser líderes siervos, pero de hecho sirven a otros por sus propios fines egoístas. En Juan 10 Jesús describió a los malos pastores como aquellos que abandonan sus ovejas cuando viene el lobo porque no le importan nada las ovejas. Parece que muchos pastores no son buenos líderes porque primordialmente se interesan en sí mismos. Mientras los líderes egocéntricos escalan los peldaños del éxito, a menudo se paran sobre otros o desalojan a otros al usar esta escalera.</p> <p><i>En esta etapa, por qué no pueden desarrollar el liderazgo de otros:</i> No tienen tiempo para desarrollar a otros excepto si les interesa. Pueden hacer que lo que necesitan y no ven la necesidad de delegar, además, están convencidos de que pueden hacer un mejor trabajo ellos solos.</p>
<p><i>Estrategias de negociación en la Etapa Uno—La toma de roles no recíproca</i> Las estrategias expresan una comprensión de una sola vía de interacción negociada porque mayormente expresan únicamente las necesidades o deseos del actor en la situación sin referencia o consulta acerca de las necesidades o deseos de otros. Hay una relación tácita o explícita de una sola vía con la autoridad mientras que el punto de vista de la autoridad o del adulto define la situación para el actor.</p>	<p><i>Colectivismo dentro del grupo (familia-céntrico)</i> Los niños comienzan a ver el mundo a través de los ojos de sus padres, hermanos, abuelos o de otros en su casa. Los círculos concéntricos en la laguna de su perspectiva del mundo se expanden hacia afuera para incluir tanto la familia nuclear como la familia extendida. Mientras los niños van aprendiendo que no son el centro del universo, su egocentrismo se desarrolla en una perspectiva más <i>centrada en la familia</i>. El individualismo de sus meses como bebé evoluciona en un estrecho colectivismo dentro del grupo o la familia.</p>	<p><i>Colectivismo dentro del grupo (o centrado en la familia)</i> Mientras que el liderazgo centrado en la familia es una mejora sobre el liderazgo ego-céntrico, las limitaciones se vuelven evidentes a través de la mentalidad de “nosotros versus ellos.” Los pastores buscan desarrollar sus pequeñas iglesias a través de la competencia con otras iglesias. Un pastor de jóvenes puede tener pasión por los jóvenes de la iglesia, pero carecer de visión por la forma en la que el ministerio juvenil encaja dentro de la perspectiva más amplia de la iglesia entera. En organizaciones misioneras, “la protección territorial,” o el deseo de ver el propio departamento o comité ganar recursos en detrimento de los otros departamentos es demasiado común. Los líderes buscan las ventajas para su círculo de acción aún si esto significa lastimar la organización completa.</p> <p><i>En esta etapa, por qué no pueden desarrollar el liderazgo de otros:</i> Todos tienen demasiados compromisos. Están preocupados lidiando con sus propios intereses para desarrollar líderes “externos.” Además, existen muchos de estos “líderes de dentro del grupo” para lograr que las cosas sean hechas. Además, ellos tienden a no confiar en aquellos que estén fuera de su familia o grupo.</p>

<p><i>Niveles de Estrategias de Negociación relacionadas con las etapas del desarrollo social-cognoscitivo (toma de roles)</i></p>	<p><i>Variables Culturales (Etapas del perspectivismo) (individualismo vs. colectivismo)</i></p>	<p><i>Cómo puede dirigir un líder</i></p>
<p><i>Estrategias de negociación en la Etapa Dos—Toma de Roles auto reflexiva</i> Las estrategias demuestran que el actor tiene conciencia de otros individuos como poseedores de planes, opiniones, sentimientos, y comportamientos que impactan los propios. Esto incluye estrategias que descubren lo que los demás quieren hacer, comunican lo que uno quiere hacer en una forma libre de ataduras. También, este nivel describe formas para trabajar juntos y atender las necesidades y deseos de otros, trabajando con otros para alcanzar los objetivos propios. Cuando el tema se apega a los intereses de su familia, operan en un nivel más elevado de razonamiento moral. Pero, si el tema no interesa a su grupo social, usan una orientación instrumental.</p>	<p><i>Colectivismo Etno-céntrico</i> Los horizontes de los adolescentes jóvenes se expanden ampliamente para incluir a sus congéneres fuera de su familia—otras familias, vecinos, parientes lejanos y aquellos que viven en ciudades vecinas. <i>El colectivismo dentro del grupo (centrado en la familia)</i> se expande hasta ser <i>etno-centrismo</i>, el punto de vista de que todas las personas que uno conoce son el centro del universo. Un punto de vista etno-céntrico es más amplio que un universo cuyo centro es el ego o la familia. Uno podría sospechar que la mayoría de las sociedades colectivistas son etnocéntricas. Probablemente haya niveles de etnocentrismo, moviéndose desde el estrecho colectivismo de la familia de uno, de la villa de uno, del clan de uno, del estado de uno, del país de uno, de la raza de uno. Puede ser que haya docenas de círculos etnocéntricos que se expanden concéntricamente como aquellos en la laguna o en la forma en la que la cámara de <i>Google Earth</i> se aleja del enfoque (ver Figuras 2-5).</p>	<p><i>Colectivismo Etno-céntrico</i>  El líder etnocéntrico tiene una perspectiva mucho más amplia que la del <i>colectivismo dentro del grupo o centrado en la familia</i>. Un pastor puede ver su iglesia como una de las muchas en la comunidad y buscar el bienestar de la denominación entera. Puede formar alianzas con iglesias en la comunidad e interesarse en asociarse globalmente. Sin embargo el líder etno-céntrico tiene severas limitantes. Si estos pastores buscan alcanzar el resto del mundo, lo harán desde la perspectiva de los valores de liderazgo de su propia cultura y asumirán que lo que ellos han aprendido acerca de iglesias exitosas se aplicará a todas las culturas. Esta actitud puede causar tensiones al asociarse iglesia-iglesia de manera global, con cada pastor pensando que sus valores culturales son universales. El pastor etno-céntrico de una mega-iglesia en una cultura puede asumir que sus principios de éxito son efectivos en cualquier cultura. El peligro del colectivismo es que inevitablemente crea una mentalidad de “nosotros—ellos”. Uno trata a las personas de su círculo con respeto y cuidado, pero aquellos fuera del círculo a menudo son el enemigo y merecedores de ser engañados y oprimidos.  <i>En esta etapa, por qué no pueden desarrollar el liderazgo de otros:</i> Ellos son un mundo en sí mismos, promoviendo el liderazgo únicamente mientras beneficie su denominación u organización, asumiendo que el resto del mundo puede aprender de sus éxitos.</p>

<p><i>Niveles de Estrategias de Negociación relacionadas con las etapas del desarrollo social-cognoscitivo (toma de roles)</i></p>	<p><i>Variables Culturales (Etapa del perspectivismo) (individualismo vs. colectivismo)</i></p>	<p><i>Cómo puede dirigir un líder</i></p>
<p><i>Estrategias de negociación en la Etapa Tres: Toma de roles mutua o recíproca</i> Las estrategias incluyen negociaciones que expresan una consciencia de la complejidad del proceso de interacción real y de la propia teoría de interacción del individuo en un contexto natural. Existe una consciencia explícita de procesos de grupo y de múltiples niveles de significado en el proceso de la comunicación.</p>	<p><i>Mundo céntrica o Teo-céntrica</i> No es posible para meros humanos ver a todas las personas del mundo tal como Dios las ve, pero uno puede intentarlo. Juan 3:16 Porque de tal manera amó Dios... Los horizontes de Dios incorporan a individuos, familias, y a todas las naciones en un colectivismo <i>mundo-céntrico</i> que evita la mentalidad de “nosotros versus ellos”—la tentación de amar a nuestros amigos y odiar a nuestros enemigos. Es humanamente imposible para meros morales obedecer los mandamientos de Jesús y amar a los enemigos de uno.</p>	<p><i>Mundo céntrica o Teo-céntrica</i> Ver el mundo desde la perspectiva de Dios es el <i>colectivismo Teo-céntrico</i>. Porque el colectivismo Teocéntrico es poco común, el líder que comienza a ver el mundo desde esta perspectiva puede parecer como un solo individuo que va en contra de la multitud. Pero la persona sería un <i>individualista-colectivista centrado en principios</i>, no un individualista ego-céntrico.</p> <p><i>Desarrollo de Liderazgo en esta etapa:</i> El líder mundo-céntrico velará por el bienestar del individuo, de la familia, del clan y de la nación, pero en el contexto de ver el cuadro más grande. Desde una perspectiva bíblica el líder mundo-céntrico tendrá vistazos del mundo desde la perspectiva de Dios y se aproximará a la perspectiva Teo-céntrica. El líder Teo-céntrico cuidará de los individuos y buscará el bienestar de su organización, pero no a expensas de lastimar a otros.</p>
<p><i>Estrategias de negociación en la Etapa Cuatro— Tercera persona y la Toma de roles generalizada a otro nivel.</i> Las estrategias de negociación interpersonal son una integración colaboradora de dinámicas relacionales que involucran compromiso.</p>		<p><i>Mundo -céntrica o Teo-céntrica</i></p> <p>Este nivel de razonamiento y liderazgo no duda en tomar la intervención divina, puesto que uno es casi como un profeta, y ciertamente la persona opera en el nivel cinco o seis del razonamiento moral según Kohlberg.</p>

**Figura 2 Perspectiva Ego-céntrica individualista.**



**Figura 4 Perspectiva Etno-céntrica colectivista.**



**Figura 3 Perspectiva colectivista dentro del grupo (o centrada en la familia) .**



**Figura 5 Perspectiva colectivista mundo-céntrica individualista/colectivista.**



*Literatura relacionada con líderes desarrollando otros líderes*

¿Cuáles son las señales de que un líder está desarrollando otros líderes? Esto se relaciona con la segunda variable de la hipótesis de este estudio: Líderes con una perspectiva más amplia desarrollan más o mejores líderes. Esta pregunta sirve como un filtro para seleccionar puntos sobresalientes de las publicaciones seleccionadas por la autora. Pero en este punto es necesario hacer una aclaración. Dado el increíble volumen de libros y artículos disponibles tanto de forma electrónica como impresa acerca del tema del liderazgo y dado el limitado alcance de este estudio, únicamente un muestreo al azar de publicaciones fueron elegidas por la autora.

Con el fin de no ignorar los principios substanciados, del desarrollo de liderazgo que sí existen y para informar a la autora acerca de qué buscar dentro de la información obtenida de los líderes de CCI/AL, el Cuadro 7 contiene señales claras que indicarán que hay líderes desarrollando otros líderes.

**Cuadro 6 Algunos signos de que los líderes están desarrollando otros líderes**

#	<i>¿Cuáles son los signos de que un líder está desarrollando a otros líderes?</i>
1	<i>El líder se reúne regularmente con ellos para propósitos de crecimiento.</i> “Aunque el mentoreo y modelar conductas llegó en diferentes estilos y formas, continuo siendo la influencia de desarrollo más significativa expresada por los líderes. La educación formal fue vista como valiosa por los líderes, pero los aspectos informales y relacionales del mentoreo proveyeron “ejemplos vivos” poderosos de los cuales aprender para el ministerio... Debido al impacto personal de los mentores en sus propias vidas, la mayoría de los líderes expresaron su propio compromiso con el mentoreo, puesto que muchos intencionalmente han buscado oportunidades de reinvertir de su propio entrenamiento en las vidas de otros” (Información cosechada de 15 entrevistas etnográficas a líderes cristianos culturalmente diversos, Smith 1999, 32).
2	<i>Un líder identifica y promueve el “latente potencial de liderazgo en otros”.</i> “Es una lección de experiencia que todos los hombres estén más fascinados y más conmovidos por lo que descubren por sí mismos. De esa forma, será suficiente solo señalar, como con el dedo, a la vena en la mina, y permitir que cada uno excave por sí mismo” (Lowney 2003, 287).
3	<i>“Un líder con una perspectiva multi-cultural anima a otros líderes a botar su equipaje cultural extra, que lo está manteniendo culturalmente esposada”</i> Para los latinoamericanos, el autor Soza en 1998, señala a los restos de pasividad y de bajo desempeño y logros dejado por los conquistadores españoles. Usando otras imágenes, Bentley (2002) anima a los líderes latinoamericanos para que hagan una valoración honesta con el fin de botar la propia cultura, a manera de odre viejo para que no sea un impedimento, usando odres nuevos para operar exitosamente en la nueva economía globalizada (Friedman 2005).
4	<i>Un líder expande los horizontes mundiales de aquellos que están siendo desarrollados.</i>

	<p>“Muchos líderes mencionaron su exposición a diferentes contextos culturales y perspectivas mundiales como un componente clave de su desarrollo personal de liderazgo... La exposición cultural no solamente expande la visión de Dios que pueda tener un líder, sino que también le enseña a formular preguntas diferentes y más relevantes mientras sus corazones se amplían cargándose por otros que no son los propios. Los líderes notaron que tal exposición cultural contribuyó hacia la formación de una visión por su ministerio, les ayudó a desarrollar independencia personal así como dependencia de Dios y de otros, y les enseñó nuevas formas de pensar y de ejercer liderazgo” (Información extraída de 15 entrevistas etnográficas de líderes cristianos culturalmente diversos. Smith 1999, 32).</p>
5	<p><i>El líder impulsa a su compañero líder para avanzar progresivamente a grados más profundos de consciencia propia</i>, reconociendo que uno se extiende desde el propio centro, así que cuidar ese “centro” (la persona misma de quien uno es) es un aspecto clave de la formación de líderes. Para el cristiano, “Cristo en uno” es nuestra esperanza de gloria. Aunque llenos de pecado y de engaño, Dios elige morar dentro del individuo único que Él creó. La auto-consciencia para el cristiano contiene la paradoja de descubrir tanto la profundidad del propio auto-engaño como la altura de el valor y la dignidad propios, como hecho a la imagen de Dios. El Instituto Arbinger (2002) señala el efecto destructivo del auto engaño y de la traición en la vida del líder. La auto-evaluación es una de los tres pilares que sostienen al Centro para Liderazgo Creativo (2004) para el desarrollo de liderazgo. La Compañía de Jesús (los Jesuitas—Lowney 2003) con sus 450 años de existencia comenzó su capacitación para el liderazgo con treinta días de ejercicios espirituales intensivos diseñados, entre otras cosas, para promover la consciencia de las propias debilidades, fortalezas, valores y visión del mundo. Dos mil años de historia de la Iglesia muestran la profunda necesidad de incorporar las disciplinas espirituales dentro de la vida del líder que realmente dirige hacia afuera desde su propio centro (Willard 2006). Así que, un signo seguro de que un líder está mejorando el liderazgo de otros es el impulsarles a incorporar disciplinas espirituales en sus propias vidas.</p>
6	<p><i>Un líder guía a otros para reflexionar críticamente sobre las experiencias de la vida y extraer el valor de esas prácticas</i>. La suposición implícita es que cada experiencia, buena y mala, es un regalo de Dios, rebosando de lecciones y significados si uno está dispuesto a examinarlas de cerca como un minero en busca de oro.</p>

### *Breve resumen de la literatura revisada*

El Capítulo II contiene una visión general de la literatura relacionada con las etapas de la toma de roles, las etapas del individualismo/colectivismo tal como se relacionan con el liderazgo y con el desarrollo de liderazgo y una breve lista de señales que indicarán si un líder está desarrollando el liderazgo de otros.

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### *Sujetos*

Los sujetos fueron treinta y dos líderes de la Asociación de Campamentos Cristianos, América Latina, representantes de ocho Asociaciones Nacionales además de la Oficina Central. Todos los sujetos son egresados de por lo menos uno o más de los cursos de capacitación que ofrece CCI/AL. Veinte de los treinta y dos son instructores reconocidos, egresados del Instituto de Formación de Instructores de CCI/AL. Estas treinta y dos personas conforman aproximadamente la mitad de los líderes activos en CCI/AL. El resto de los entre veinte y treinta líderes nacionales no pudieron asistir por diversas razones, como limitaciones económicas, incapacidad de librarse de otras responsabilidades tanto de trabajo como en su hogar, y para algunos, falta de interés. El Cuadro 8 provee más detalles acerca de los treinta y dos sujetos.

**Cuadro 7: Sujetos**

<i>Número Total</i>	<i>Género</i>	<i>Rango de Edad</i>	<i>Número de años involucrado con CCI/AL</i>	<i>Países representados</i>	
32	16 mujeres	1 - 20-25 años	2 - 0-1 año	8 - Honduras	6 - Costa Rica
	16 hombres	8 - 26-35 años	4 - 2-4 años	5 - Mexico	1 - Peru
		17 - 36-50 años	5 - 5-10 años	5 - El Salvador	
		6 - 51+ años	16 - 11-20 años	2 - Guatemala	
			5 - 21+ años	5 - Panama	

#### *Instrumentación y procedimiento*

En la *Cumbre de Liderazgo* de CCI/AL, en Mayo 22-25, 2008, treinta y dos de sus líderes principales se reunieron por cuatro días. En la segunda noche de la asamblea, la autora aplicó un cuestionario a ser completado usando lápiz y papel. El cuestionario se encuentra en el Cuadro 9.

**Cuestionario acerca de CCI AL y sus líderes  
Cumbre de Liderazgo III, Mayo, 2008**



Nombre completo:	País:	Edad:	Género:
Tiempo en años de su involucramiento activo con CCI/AL:	Iglesia		
Su involucramiento específico con su Asociación Nacional:	Sus responsabilidades en su iglesia:		

**Cuadro 8: Cuestionario usado en el estudio del perspectivismo y desarrollo de liderazgo.**

1.	Si alguien le pidiera que escribiera su visión de los campamentos, ¿qué escribiría?
2.	Si usted fuera a vivir en otro país, ¿qué factores buscaría usted en la iglesia a la que asista?
3.	Si alguien le diera a usted \$50,000 sin ningún compromiso, ¿en qué los gastaría?
4.	Si usted no tuviera que trabajar, ¿cómo usaría usted su tiempo?
5.	Si usted tiene hijos o sobrinas/sobrinos, ¿cuáles son sus aspiraciones más grandes para ellos?
6.	Si usted pudiera resolver los problemas más graves de su país, ¿qué problemas atacaría y cómo procedería para resolverlos?
7.	¿Qué hace usted regularmente para divertirse?
8.	¿Qué películas le han gustado? ¿Y por qué?
9.	¿Qué libros ha leído usted recientemente?
10.	¿A dónde ha viajado y por qué?
11.	¿Qué historias está siguiendo actualmente en las noticias?
12.	¿Qué ve usted en la televisión con cierta regularidad?
13.	¿Basándose en qué criterios va a votar por el presidente?
14.	¿Está escribiendo algo para informar o educar a otros?
15.	¿Cuántos libros ha prestado o compartido con otros? ¿A quién? ¿De qué tratan los libros?
16.	¿Cuántas personas aproximadas hay en su directorio de correo electrónico?
17.	¿Cuántas personas aproximadas hay en su directorio del teléfono celular?
18.	¿Qué programas de computadora/internet posee y usa para comunicarse con otros?
19.	¿Se reúne regularmente con alguien o con un grupo de personas? ¿Quiénes son?
20.	¿Cómo definiría usted el propósito de reunirse?
21.	¿Usted siente que alguien procura reunirse intencionalmente reunirse o interactuar con usted de manera regular? ¿Quién es?
22.	¿Cuál considera usted como su propósito en reunirse con usted?
23.	Si usted quisiera intencionalmente desarrollar el liderazgo de alguien, ¿quién sería esta persona?
24.	¿Para qué propósito o meta desarrollaría usted el liderazgo de esta persona?

El grupo entero de treinta y dos participantes se reunió en un amplio salón y por noventa minutos realizó dos actividades.

Actividad Uno: Una tarjeta de cuatro por seis pulgadas fue entregada a cada participante. Se les pidió que escribieran una oración, para orar por cualquier cosa que estuviera en su mente o corazón; no hubo más indicaciones, aunque sí pidieron instrucciones adicionales. Cuando todos terminaron de escribir, las tarjetas fueron recogidas y puestas aparte.

Actividad Dos: Un cuestionario de dos páginas tamaño legal le fue entregado a cada individuo. Se les dio tanto tiempo como les fue necesario para completar las veinticuatro preguntas. Las preguntas uno a trece intentan determinar la etapa del perspectivismo de los sujetos de estudio. Las preguntas catorce a veinticuatro intentan analizar las acciones concretas de los sujetos en relación al desarrollo de líderes.

El Cuadro 10 indica el esquema de tiempo de las actividades de investigación conectadas con el estudio.

**Cuadro 9: Plan del tiempo de investigación**

Actividad/Mes	Abril 2008	Mayo 2008	Junio 2008	Julio 2008
Hipótesis formada, metodología creada	X			
Cuestionarios aplicados, investigación recolectada		X		
Hallazgos de investigación analizados			X	
Documento final escrito y conclusiones extraídas				X

Fueron utilizados métodos no intrusivos para investigar la veracidad de la hipótesis, que fue medir los horizontes perspectivos de los líderes sirviendo actualmente en CCI/AL y a su vez medir su efectividad en el desarrollo de liderazgo.

Webb et al. (1966) bosqueja tres fuentes de medidas no intrusivas para una investigación no reactiva: (1) trazos físicos; (2) archivos; (3) observaciones directas pero no intrusivas. Este estudio emplea un tipo de observaciones directas pero no intrusivas. El cuestionario intenta conectar fuentes de información aparentemente sin relación entre sí con el fin de descubrir los pensamientos que conforman la amplitud de sus perspectivas y así indagar si ellos estaban, intencionalmente o no, desarrollando el liderazgo de otros.

Estas medidas fueron creadas para causar la menor reacción posible en los sujetos. Estos líderes conocen bien a la autora, algunos por entre 10 a 15 años, muchos son amigos cercanos. En la cultura latinoamericana el factor amistad puede crear una dinámica a través de la cual, en su deseo por agradar, tratarían de adivinar la respuesta esperada para tratar de ofrecerla.

La otra razón por la cual fue escogido un enfoque indirecto es debido a la dificultad de contestar preguntas tales como: ¿Qué tan amplias son tus perspectivas? ¿Cómo esperaría uno que un líder responda sin condicionar su respuesta siendo que el sujeto iba a tratar naturalmente de parecer tan amplio de mente como fuera posible? O, ¿qué tan efectivo es usted para desarrollar líderes? Formular preguntas tan directas iba a requerir demasiada explicación para comprender completamente lo que estaba siendo investigado, lo que a su vez también aumentaría la tendencia a condicionar sus respuestas.

La autora leyó los cuestionarios dos veces. La primera lectura consistió en leer el cuestionario de cada persona de principio a fin, tomando nota de tendencias generales y obteniendo un sentido general por la información. La segunda lectura significó tomar en la mano cada cuestionario y colocar un código junto a cada respuesta de las preguntas uno a la trece de acuerdo a los siguientes criterios:

- Etapa de individualismo egocéntrico: La respuesta se enfoca en el beneficio personal de uno.
- Etapa colectivista dentro del grupo o centrada en la familia: La respuesta muestra un interés o intención para beneficiar el grupo de personas con las cuales se identifica más, por ejemplo la Familia Extendida, la iglesia, el trabajo inmediato.
- Etapa colectivista etno-céntrica: La respuesta mostró un enfoque externo más amplio, un intento de alcanzar para beneficiar un grupo más grande como la denominación, región o país.
- Etapa de individualismo-colectivismo mundo-céntrico o Teocéntrico: La respuesta demuestra una porción igual de atención hacia las necesidades o preocupaciones del individuo así como el cuadro global más grande.

*Procesamiento de Información y análisis relacionado con desarrollo de liderazgo  
(preguntas 14-24)*

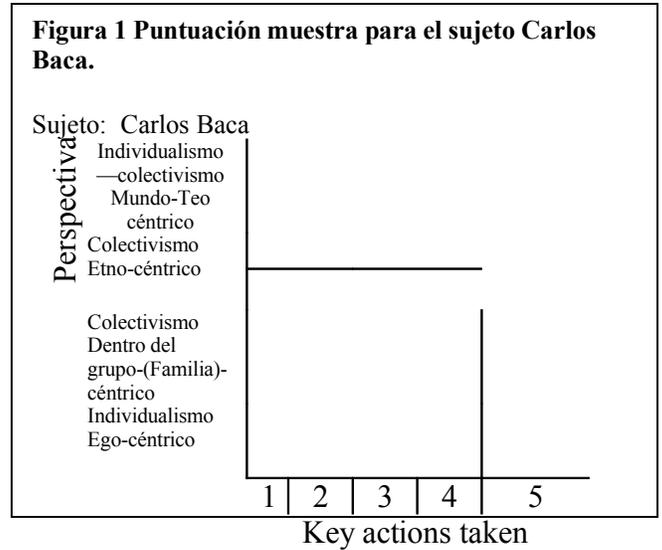
Así como para la primera serie de preguntas, la autora leyó los cuestionarios dos veces. La primera lectura consistió en leer el cuestionario de cada persona de principio a fin, tomando nota de las tendencias generales y solo obteniendo un sentir general por la información recolectada. La segunda lectura significó tomar en la mano cada cuestionario y colocar un código junto a cada respuesta de las preguntas catorce a veinticuatro, de acuerdo a los criterios del número de acciones tomadas en pro del desarrollo de liderazgo. El enfoque de los criterios es establecer si el individuo está tomando alguna acción concreta hacia (a) ser discipulado o desarrollado como un líder y (b) desarrollar líderes.

Las preguntas están diseñadas para descubrir cinco acciones claves:

1. Reunirse con sus mentores.
2. Reunirse con discípulos o líderes potenciales.
3. Compartir recursos escritos.
4. Escribir recursos para el beneficio de otros.
5. Esfuerzos para estar en comunicación con otros.

Una puntuación promedio en relación a su etapa apropiada de perspectivismo fue calculada para cada sujeto junto al número de acciones concretas que toman. Si la puntuación fuera a ser trazada en la figura usada para ilustrar

la hipótesis, se vería como la Figura 2: Puntuación muestra para el sujeto Carlos Baca.



#### *Limitaciones de este estudio*

Es imposible seleccionar todos los factores que contribuyen a que los líderes desarrollen lideres, la toma de roles (el perspectivismo) pudiera bien ser solamente uno de los muchos factores contribuyentes. Adicionalmente, es imposible aislar y probar solamente la toma de roles. Selman mismo et al. (1983) usó una combinación de métodos como las entrevistas reflexivas persona a persona, un grupo de actividad de vida real, y discusiones relacionadas en grupo en su *Estudio Naturista de la Comprensión Social de los Niños*. El uso de un ambiente naturista para el estudio del perspectivismo y liderazgo pudiera arrojar un cuadro más acertado de las habilidades sociales-cognoscitivas del líder que un simple cuestionario.

El uso de solamente un procedimiento de evaluación (el cuestionario) provee solo un mínimo de información relacionada con el perspectivismo y el desarrollo de liderazgo del sujeto. Las entrevistas de seguimiento más profundas presentan la posibilidad de requerir

que dr obtenga un conocimiento más concienzudo de cada líder individual así como de la Asociación de CCI/AL como un todo.

La autora no posee conocimiento de ninguna herramienta de medición estadísticamente confiable que pruebe las etapas de individualismo/colectivismo, solo puede contar con las inferencias que haga.

Otra limitación es el tamaño pequeño, no de muestreo al azar, que representa menos de la mitad del número de líderes activos en CCI/AL. Aunque el tamaño de una muestra no sería tampoco estadísticamente sólido, proveerá a la autora de algunas estadísticas descriptivas de las cuales pueden hacerse inferencias.

Dos debilidades adicionales, la limitación de la comprensión de las respuestas de un cuestionario pueden proveer para un problema complejo como falta de liderazgo y los límites impuestos por un documento de investigación relativamente corto.

Aun así, este estudio representa el primer esfuerzo formal de CCI/AL para comprender el desafío de liderazgo que enfrenta; es seguro que después de este habrá más estudios que lo sigan en un esfuerzo continuo de cumplir su misión de glorificar a Dios enlazando el ministerio de campamentos con el trabajo de la iglesia local y de las organizaciones para-eclesiásticas para el cumplimiento de la Gran Comisión; enseñando a los líderes en el ministerio de los Campamentos Cristianos.

## CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

### *Resumen de la pregunta de investigación y la metodología*

A la luz de los problemas de liderazgo encontrados por CCI/AL, las hipótesis estudiada fue: Los líderes con una perspectiva más amplia desarrollan más o mejores líderes. El análisis de sus respuestas es visto a través de la cuadrícula de las etapas del individualismo/colectivismo, tal como se relaciona con su desarrollo de otros líderes. El líder recordará las Etapas como individualismo ego-céntrico a colectivismo dentro del grupo o centrado en la familia, a colectivismo etno-céntrico a colectivismo individual o teocéntrico. Para el propósito de este estudio, las acciones que fueron determinadas para implicar el desarrollo de liderazgo fueron escribir para impactar a otros, comunicación electrónica con otros, tanto leer como prestar materiales escritos a otros, ser mentoreado o “alimentado” de una forma consistente y reunirse con otros específicamente para desarrollarlos.

Para determinar las puntuaciones finales del sujeto, la autora tuvo que leer entre las líneas las encuestas aplicadas, incluyendo leer y releer aun sus oraciones, buscando temas recurrentes, pistas que pudieran indicar:

- La amplitud de su horizonte de perspectivas como individuos.
- El desarrollo de su propio liderazgo adicionalmente a su desarrollo del liderazgo de alguien más.

Como adultos uno podría asumir de forma segura que los encuestados operan por lo menos en la Etapa Tres de la toma de roles, y que como Latinoamericanos son más colectivistas que individualistas en su orientación cultural.

*Resumen de hallazgos*

El resumen de hallazgos de informaciónse encuentra en el Cuadro 11.

**Cuadro 10: Resumen de respuestas relacionadas a la Etapa de perspective del sujeto y al número de acciones tomadas hacia el desarrollo de otros líderes**

#	Nombre del sujeto	Etapa Estimada del Perspectivismo	Número de Acciones tomadas (0-5)	#	Nombre del sujeto	Etapa estimada del Perspectivismo	Número de acciones tomadas (0-5)
	Mujeres				Hombres		
1	Panama	Etno-céntrica	5	17	Costa Rica	Mundo-céntrica	5
2	Argentina	Mundo-céntrica	5	18	Costa Rica	Etno-céntrica	4
3	Costa Rica	Etno-céntrica	3	19	Panama	Dentro del grupo	4
4	Costa Rica	Etno-céntrica	5	20	El Salvador	Dentro del grupo	4
5	El Salvador	Etno-céntrica	4	21	Honduras	Dentro del grupo	2
6	Honduras	Dentro del grupo	3	22	El Salvador	Etno-céntrica	4
7	Panama	Dentro del grupo	4	23	Costa Rica	Dentro del grupo	5
8	Panama	Mundo-céntrico	5	24	México	Dentro del grupo	3
9	Honduras	Etno-céntrico	5	25	Guatemala	Mundo-céntrica	1
10	Honduras	Dentro del grupo	4	26	México	Dentro del grupo	3
11	Honduras	Dentro del grupo	4	27	Peru	Etno-céntrica	2
12	México	Dentro del grupo	1	28	Mexico	Etno-céntrica	4
13	El Salvador	Etno-céntrica	5	29	Costa Rica	Dentro del grupo	1
14	El Salvador	Mundo-céntrica	5	30	Honduras	Etno-céntrica	4
15	Honduras	Dentro del grupo	3	31	Mexico	Etno-céntrica	4
16	Honduras	Dentro del grupo	4	32	Panama	Mundo-céntrica	5

Los nombres han sido cambiados por el país de los sujetos para proteger sus identidades.

*Observaciones de los hallazgos*

Los hallazgos han sido interpretados de acuerdo a las siguientes líneas:

Relaciones entre las Etapas y desarrollo de liderazgo, tendencias generales observadas la lectura de los treinta y dos cuestionarios; y temas recurrentes.

#### Relación entre las Etapas y desarrollo de liderazgo

Parece haber poca relación observable entre la Etapa de perspectivismo de un sujeto y su desarrollo de otros líderes. Después de observar las puntuaciones, uno puede observar que aquellos que se encuentran en la Etapa dentro del grupo o centrada en la familia con una puntuación que oscila entre uno a cinco en relación a su desarrollo de liderazgo; de igual manera, aquellos en la Etapa Etno-céntrica tuvieron una puntuación que osciló entre dos y cinco. Un líder que sirve en el comité de misiones de su iglesia tiene una perspectiva transcultural muy fuerte pero muestra muy poca intencionalidad para desarrollar líderes a través de escribir, comunicarse, prestar recursos escritos, ser mentoreado y apuntar específicamente a desarrollar o mentorear líderes. Otro sujeto que parece estar en la Etapa dentro del grupo o centrada en la familia sin embargo, es bastante intencional y activa en desarrollar el liderazgo de sus niños y su grupo pequeño.

#### Falta de intencionalidad para desarrollar líderes directamente relacionados con CCI/AL

Aunque los líderes desarrollaron líderes en todas las Etapas del perspectivismo, también hubo líderes en cada Etapa del perspectivismo que no parecieron estar desarrollando líderes. Los hallazgos revelaron que solo dos sujetos mencionaron que estaban formando líderes directamente relacionados con CCI/AL.

Relación entre una tarea específica y el desarrollo de liderazgo: Cuando los sujetos intencionalmente desarrollaron el liderazgo de otros fue usualmente en relación a una tarea específica, como dar una clase de Escuela Dominical, completar un proyecto para la iglesia, fundar una iglesia, programar un campamento.

### Tendencias Generales notadas en los hallazgos

Proporción Hombre/Mujer: La misma cantidad de hombres como de mujeres fueron encontrados en las Etapas mundo-céntrica (tres de cada género); etno-céntrica (seis); y dentro del grupo o centrada en la familia (siete).

Edad de los miembros de CCI/AL presentes (ver Cuadro 8) La mayoría de los presentes en la *Cumbre de Liderazgo* de CCI/AL tenían más de treinta y cinco años de edad.

Relación entre las posiciones formales o informales y el desarrollo de liderazgo: No hubo aparente relación entre la responsabilidad formal o informal del sujeto en la iglesia o en CCI/AL y la Etapa en la que se encontraban o si desarrollaban o no desarrollaban líderes.

Relación entre edad y años de involucramiento con CCI/AL, Etapa de perspectivismo y desarrollo de liderazgo: No hubo relación discernible entre la edad del sujeto o cuántos años ha estado involucrado en CCI/AL y su Etapa o desarrollo de otros líderes.

### Temas Recurrentes

Rol y visión de los campamentos: Con respecto a cuál era la visión de los campamentos de los sujetos, la mayoría relacionó el ministerio de campamentos con el trabajo de la iglesia local, además, lo que buscaban los sujetos en la iglesia era apertura e involucramiento en un ministerio de campamentos.

Ausencia de escritura para lograr un impacto ministerial: Muy pocos sujetos están desarrollando liderazgo a través de escribir, pero la mayoría leen y prestan libros a otros.

Viajes ligados a CCI/AL: Muchos de los viajes de los sujetos están relacionados directamente con sus funciones en CCI/AL.

Consciencia de las novedades y los eventos de su país: Con pocas excepciones, la mayoría de los sujetos están sintonizados con los acontecimientos generales de su país, la

mayoría ve los noticieros locales y varios están conscientes también de las noticias internacionales.

Conciencia y Compasión hacia las personas con desventajas sociales: Casi sin excepción, los sujetos tuvieron un sentido social fuerte acerca de los problemas experimentados por aquellos con menos ventajas en las área de educación, alimentación, calamidades, y crisis energética.

Uso intencional de recursos financieros y tiempo: Más de un tercio de los sujetos, si se les diera \$50,000 USD utilizarían el dinero para comprar una propiedad o construir un campamento. Una respuesta similar fue encontrada frente a la pregunta de si no tuvieran que trabajar, un tercio de ellos invertiría su tiempo en actividades relacionadas con los campamentos.

#### *Inferencias extraídas de las observaciones*

El campamento está ligado al trabajo de la iglesia local: A la luz de cómo describieron los sujetos su visión por los campamentos y lo que ellos buscaban en una iglesia local, uno puede inferir varias cosas: (1) los sujetos tienen una fuerte creencia en el rol que los campamentos juegan en el trabajo de la iglesia local; (2) CCI/AL ha realizado un trabajo increíble alineando a sus líderes con su Misión, la cual es *glorificar a Dios a través de enlazar el ministerio de campamentos con el trabajo de la iglesia local y ministerios para-eclésiásticos para cumplir la Gran Comisión; capacitando líderes en el ministerio de campamentos.*

Necesidad de que líderes más jóvenes sean desarrollados en CCI/AL: El hecho de que la mayoría de los presentes en la *Cumbre de Liderazgo* de CCI/AL tenía más de treinta y cinco años de edad señala varios puntos: (1) El punto más obvio es que debe haber un esfuerzo concertado para que líderes más jóvenes sean desarrollados en general; (2) CCI/AL necesita hacer un esfuerzo más grande para lograr que los líderes más jóvenes que

existen sean promovidos dentro de la estructura de liderazgo de las Asociaciones Nacionales; (3) Por último, CCI/AL necesita facilitar la asistencia de sus líderes más jóvenes a este tipo de evento internacional.

Uso intencional de recursos financieros y de tiempo para los campamentos: Este hallazgo revela varias cosas: (1) La necesidad urgente de establecer más sitios de campamento especialmente porque existen pocos en cada país, y los que existen siempre están siendo rentados; (2) La falta general de comprensión acerca de cuánto cuesta comprar propiedades y construir instalaciones físicas; y (3) El amor y compromiso que existe en los corazones de las personas por este ministerio, algo que podría canalizarse en el proceso de reclutamiento para obtener más obreros de tiempo completo trabajando en CCI/AL, programas de campamentos y sitios de campamentos.

Los medios de comunicación y la falta de escritura para lograr impacto ministerial: Dentro de la asociación de CCI/AL la comunicación entre los miembros, entre una Asociación Nacional y otra y entre el personal de tiempo completo y la Asociación Nacional es mayormente verbal requiriendo llamadas telefónicas, intercambios verbales vía Skype o conversaciones personales cara a cara. La frustración aumenta para aquellos que tienen una expectativa de comunicación regular a través de medios escritos como correo electrónico o cartas.

Expansión a nivel mundial: Los viajes propiciados por la asistencia a eventos de CCI/AL juega un rol vital en el desarrollo de sus líderes, así como también la exposición y la interacción con personas de otras culturas amplía los horizontes de los involucrados (Smith 1999).

*Interpretación de los hallazgos en relación con la teoría y la literatura*

Posible interpretación con respecto a la falta de correlación entre las Etapas del  
perspectivismo y el desarrollo de liderazgo:

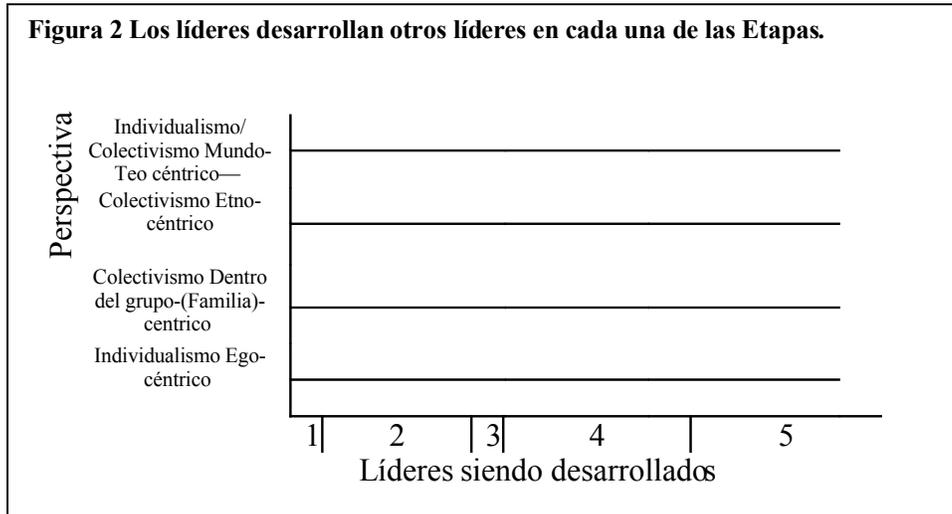
Selman dice en su artículo: Toma de la perspectiva de otro: Toma de roles en la niñez temprana (1971b):

El propósito de la presente exploración fue delinear la posible naturaleza de este desarrollo de toma de roles, aclarar la relación de la toma perceptual y conceptual de roles, y buscar evidencia empírica de la existencia de niveles cualitativos de la toma conceptual de roles que uno esperaría encontrar si los mismos principios del desarrollo, tal como han sido expuestos por los pensadores influenciados por Piaget, en el dominio físico aplicaran al dominio social-cognoscitivo (1722).

El propósito del autor fue explorar si los mismos principios del desarrollo social-cognoscitivo y las etapas de individualismo/colectivismo pueden aplicarse al liderazgo y al desarrollo de liderazgo. Al interpretar la información relacionada al perspectivismo la autora no ha encontrado una correlación perfecta entre los niveles más elevados del perspectivismo y la toma de roles y el desarrollo de liderazgo.

De la misma forma en la que la escala de Kohlberg con el pensamiento moral no siempre ha obtenido correlaciones perfectas con acciones morales, una habilidad más elevada de toma de roles parece no dirigir a un líder para que desarrolle otros líderes. Las personas que pudieran tener capacidad de hablar desde un nivel moral más elevado pudieran no comportarse de acuerdo a sus palabras. De igual manera, un líder pudiera tener la capacidad de percibir las perspectivas de otros pero elegir ignorarlas debido a sus propios intereses. Kohlberg alega que debiera existir alguna relación y como hipótesis general, él propone que el comportamiento moral es más consistente, predecible y responsable en sus etapas más elevadas (Kohlberg et al., 1975).

La hipótesis del presente estudio es similar a la de Kohlberg porque propone que los líderes con una perspectiva más amplia tienden a desarrollar más líderes. Pero, la evidencia empírica no apoya dicha hipótesis. Basándonos en la información recolectada uno pudiera inferir que los líderes desarrollan otros líderes en cada Etapa.



La

figura 3

ilustra cómo los líderes desarrollan líderes de mentalidad similar durante todas las etapas.

Puede ser deducido que uno tiende a formar líderes con pensamiento similar al propio. Así, en la etapa egocentric el líder exhibirá la tendencia de formar líderes individualistas y egocéntricos, los líderes en la Etapa de dentro del grupo o centrados en la familia formarán líderes con ese nivel de perspectiva y así sucesivamente.

Posible rol de la tarea/desafío en el desarrollo de liderazgo: Los hallazgos revelaron que algunos de los sujetos que estaban intencionalmente desarrollando el liderazgo de otros estaban motivados por una tarea que debía ser completada (una deseaba capacitar a alguien para su servicio como maestra de Escuela Dominical para que pudiera reemplazarla a ella, varios estaban comprometidos en la administración de un programa de campamento y otro estaba fundando una iglesia dependiente de la propia). Un buen número de teorías de desarrollo de liderazgo defienden la naturaleza esencial que pueden ofrecer un desafío o una

tarea impulsadora (McCauley, y Van Velsor 2004; para lo cual Lowney utiliza el término “Ambiciones heroicas”, Plueddemann 2008). Una tarea que necesita ser completada puede impulsar al desarrollo de otros líderes. La naturaleza de algo concreto conduciendo algo más teórico trae a la memoria la postura de McPeck (1990) acerca del pensamiento crítico. La postura de McPeck es que uno necesita un tema o material específica sobre la cual desarrollar el pensamiento crítico, él argumenta a favor de la inseparabilidad del pensamiento crítico y del tema o materia acerca del cual se piensa. Uno pudiera inferir lo mismo acerca del desarrollo de liderazgo. ¿Qué motiva al desarrollo de liderazgo? Tener un deber o una tarea que necesita ser completada o tener una visión impulsadora o una meta ambiciosa con la cual cumplir? En la misma forma en la que McPeck no cree en la existencia del pensamiento crítico basado en un vacío, uno puede concluir que el desarrollo de liderazgo tampoco puede existir basado en un vacío. La tarea provee el ímpetu para que el liderazgo se atreva a surgir y la continua realización de la tarea mantiene en constante crecimiento el propio liderazgo, asumiendo que se cuenta con una continua supervisión, retroalimentación, reflexión y mejora.

Existe una escuela de pensamiento opuesta auspiciada por Richard Paul (1990) quien alega que la existencia de habilidades para el pensamiento crítico es independiente de cualquier tema o materia particular. Esto contrasta con McPeck quien afirma que el pensamiento crítico va ligado a la disciplina o materia. El formula la pregunta acerca de qué tipo de pensamiento crítico está uno interesado en desarrollar. Para quién y para qué? (1990, 29). Las mismas preguntas debieran ser hechas acerca del desarrollo de liderazgo. ¿Para quién y para qué?

Quizá algunos estén de acuerdo con Richard Paul, percibiendo el liderazgo como algo independiente de la tarea y de quién es el que será liderado; el liderazgo es un juego de habilidades que deben ser adquiridas. Otros pueden ver el liderazgo como totalmente

dependiente de la situación presente o de las características inherentes de cada persona. ¿Y qué si el desarrollo de liderazgo no fueran lo uno ni lo otro sino una mezcla de ambas posturas?

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *Breve resumen de los Capítulos I, II, III, IV*

Los problemas presentados en el Capítulo I se refirieron a los problemas de liderazgo experimentados en el nivel de las Asociaciones Nacionales y relacionados con falta de dirección, no estar seguros de qué hacer, no saber cómo delegar, o ni siquiera estar preparados para delegar, carecer de una nueva generación de líderes, solamente encargarse de mantener el estatus quo sin intentar progresar, experimentar dificultades relacionales debilitantes entre el equipo de líderes y no desempeñarse de acuerdo a estándares apropiados de liderazgo. Se hizo notar que estos problemas se complican aún más por la naturaleza de una asociación que se basa en el voluntariado y por lo tanto sujeta a fluctuaciones en la disponibilidad de sus líderes, su deseo de participar y su habilidad para administrar. Por último la autora identificó un buen número de consecuencias no intencionales del programa de capacitación de CCI/AL, por ejemplo el celo por la manera de hacer las cosas en CCI/AL que impide el establecimiento de alianzas estratégicas con ministerios de pensamiento similar, cierra la puerta a personas experimentadas en el área de campamentos con un modus operandi igualmente válido, proyecta una actitud soberbia de creerse los expertos y por último ha concentrado la mayoría de los esfuerzos de capacitación de CCI/AL en líderes individuales de iglesias o de organizaciones para-eclesiósticas hasta el punto de caer en negligencia de un enfoque en sitios de campamentos.

Se construyó una hipótesis de que más líderes serían formados si los líderes existentes poseyeran una perspectiva más amplia. Por lo tanto, la investigación de Selman relacionada con las etapas del desarrollo de perspectivas o toma de roles fuera repasado con la esperanza de extrapolar el mismo tipo de progresión en la perspectiva de un adulto. Para

mostrar la naturaleza del desarrollo de etapas, las etapas sociales-cognoscitivas de Selman fueron alineadas tanto con las etapas de razonamiento moral de Kohlberg como con las etapas de operaciones cognoscitivas de Piaget.

La teoría de las etapas de individualismo/colectivismo de Plueddemann fue estudiada, enfocándola desde su relación con el desarrollo de liderazgo, con el fin de proveer un marco de referencia para estudiar la información recolectada de los participantes en este estudio. La literatura en el área del liderazgo fue repasada y se hicieron suposiciones explícitas con respecto al desarrollo de liderazgo.

El Capítulo III aclara la manera en la cual el cuestionario de veinticuatro preguntas fue administrado a treinta y dos líderes actualmente activos en CCI/AL y cómo serían calificadas las respuestas.

Los hallazgos en el Capítulo IV mostraron que no existía relación aparente entre las Etapas del perspectivismo de un sujeto y su desarrollo de otros líderes. Pareció haber una cierta correlación entre la existencia de una tarea claramente definida y si el sujeto estaba o no estaba intencionalmente desarrollando líderes.

### *Conclusiones*

Conclusión: El desarrollo de una perspectiva más amplia para el líder es una condición necesaria pero no suficiente para que dicho líder desarrolle otros líderes.

Selman (1971a) hizo un descubrimiento análogo cuando estudió la relación entre el razonamiento moral y el desarrollo social-cognoscitivo. Él concluyó que el desarrollo de una naturaleza recíproca de relaciones interpersonales es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del pensamiento moral convencional. (1971a, 79).

Es una suposición falsa que solamente los líderes en cierta Etapa del perspectivismo desarrollan otros líderes, puesto que claramente de los hallazgos uno puede

inferir que el desarrollo del liderazgo ocurrió en todas las etapas independientemente y aún en las Etapas más elevadas del perspectivismo el desarrollo de liderazgo no siempre pareció estar llevándose a cabo. Entonces, ese hecho provoca la pregunta: ¿Cuáles son las condiciones que necesitan estar presentes para que los líderes desarrollen otros líderes? Si una perspectiva más amplia es solamente una de las condiciones necesarias pero no es suficiente para el desarrollo de liderazgo, ¿cuáles son las otras condiciones que necesitan existir para que los líderes desarrollen otros líderes?

Los hallazgos mostraron que solamente dos sujetos mencionaron estar formando líderes directamente relacionados con su trabajo en CCI/AL. Uno puede inferir que la responsabilidad de desarrollar otros líderes no se encuentra dentro de su “radar” por así decirlo. Sin embargo, los mismos líderes de las Asociaciones Nacionales expresaron desilusión acerca de la falta de liderazgo nuevo (las citas tanto de Guatemaltecos como de Salvadoreños pueden leerse en la página uno). Quizá CCI/AL ha tenido la suposición tácita de que algunos de los egresados de sus cursos de capacitación de confidentes o directores de programa con el tiempo se convertirán en instructores (capacitadores), quienes a su vez se convertirán en líderes de las Asociaciones Nacionales. Aun más, CCI/AL pareciera asumir que estos instructores sabrán naturalmente lo que tienen que saber para dirigir las Asociaciones Nacionales, lo que es una deducción falsa tal como ha sido notado por el comentario hecho por el Panameño (en la página uno), quien dijo que los capacitadores sabían cómo impartir un curso pero había poca dirección con respecto a cómo dirigir una Asociación Nacional.

CCI/AL no tiene un proceso explícito y consolidado que enseñe a sus líderes lo que se espera de ellos para dirigir una Asociación Nacional, más que el manual de políticas de la Junta Directiva de la Asociación y el manual de procedimientos internos, que no debiera ser

confundido con un manual o proceso de desarrollo de liderazgo. CCI/AL no tiene una ruta crítica trazada, tampoco ningún tipo de mapa o plano para que sigan sus líderes en desarrollo.

Pudiera haber un sentimiento entre los instructores de que convertirse en un líder de la Asociación Nacional es el beso de la muerte del ministerio activo (Plueddemann 2003) así que prefieren estar en “el frente” de un ministerio. Pero, el tipo de líder que CCI/AL necesita desesperadamente es uno que tenga el don espiritual de armonizar, aumentar y enfocar los dones espirituales de otros hacia una visión común del Reino de Dios.

### *Recomendaciones*

La primera recomendación es que un buen número de decisiones clave sean tomadas por la Junta Directiva de CCI/AL.

Puntos de discusión para la próxima reunión de la Junta Directiva (Oct. 15-19, 2008)

Algo se dañó con respecto al liderazgo del nivel de las Asociaciones Nacionales. Aunque la Junta Directiva de CCI/AL esté compuesta por representantes de cada país donde existe una Asociación Nacional de CCI/AL, ellos tendrán que quitarse su sombrero de “Líder de la Asociación Nacional” y ponerse el de la “Asociación Regional de América Latina” mientras meditan en qué fue lo que se averió.

Un enfoque en el que se formule el problema (Freire 1970) sería lo más recomendable puesto que la Junta Directiva necesita asimilar bien la situación desde el punto de vista de su país y de América Latina como un todo.

Primero, una larga discusión del problema desde la perspectiva de su país.

Segundo, necesitan nombrarlo y definir el problema en sus propias palabras.

Tercero, necesitan personalizar el problema, compartiendo cómo su país ha sido impactado por este problema.

Por último, necesitan discutir las alternativas frente al problema.

Como tema de discusión de la Junta Directiva, la autora percibe que hay un problema con el liderazgo de las Asociaciones Nacionales. Algo no está funcionando apropiadamente a pesar del hecho de que por toda la década pasada y cientos a miles de camperos fueron impactados por Cristo en los campamentos que eran dirigidos por confidentes y directores de programa capacitados e influenciados por CCI/AL. Pero CCI/AL no debiera cegarse frente a su propio éxito.

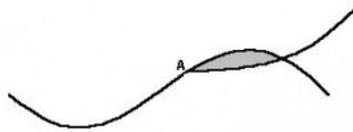
Algo está mal porque CCI/AL no está creciendo más allá del alcance de unas pocas iglesias, denominaciones y ministerios para-eclésiásticos.

Algo anda mal a pesar de que la misión de CCI/AL se está cumpliendo, de una forma lenta pero segura el ministerio de campamentos está siendo ligado al trabajo de la iglesia local y organizaciones para-eclésiásticas con el fin de llevar a cabo la Gran Comisión; hay líderes siendo capacitados consistentemente en diez países o más debido a los materiales de capacitación publicados por CCI/AL.

La meta, la misión de CCI/AL no es preparar el liderazgo de de las Asociaciones Nacionales. Es un medio. Eso no hace irrelevantes a las Asociaciones Nacionales. Las Asociaciones Nacionales proveen la estructura para sostener el ministerio y no lo contrario. Así que el hecho de que algo no está funcionando bien en el nivel del liderazgo nacional a pesar de años y años de visitas pastorales del director ejecutivo y de otros miembros del personal, reuniones anuales de la Junta Directiva, y una Cumbre de Liderazgo cada tres a cuatro años hace bastante obvio que seguir manteniendo el estatus quo no es ya una alternativa efectiva. Continuar operando en la manera en la que CCI/AL siempre ha operado solamente va a oscurecer el problema y a prolongar el tiempo necesitado para mejorar. Handy (1994) sugiere que la necesidad de efectuar cambios es antes de que una organización alcance su punto

máximo, en el punto A de la curva de Sigmoid (ver Figura 4). Si CCI/AL ya pasó o no su punto máximo no importa tanto como la urgencia de tratar con los asuntos que surgen en este estudio.

**Figura 3 Curva de Sigmoid**



Siempre siguiendo la línea de profundizar más en el tema en la próxima reunión de la Junta Directiva está la necesidad de preguntar si un currículo explícito necesita ser creado para capacitar el liderazgo de la Asociación Nacional. ¿CCI/AL necesita un modelo de desarrollo de liderazgo para sus líderes de las Asociaciones Nacionales? CCI/AL posee un modelo explícito de capacitación pedagógica para la formación de confidentes de campamento, directores de programa e instructores, pero no posee un modelo explícito de desarrollo de liderazgo para los líderes de las Asociaciones Nacionales.

¿Necesita CCI/AL un modelo de desarrollo de liderazgo para los líderes de las Asociaciones Nacionales (voluntarios)? ¿Existen alternativas como el levantamiento de fondos para contratar personal de tiempo completo o reclutar personal misionero que se reporte a la oficina central pero viva y sirva en los países donde opera CCI/AL? ¿Existe otra estructura que pueda ser creada para alcanzar el mismo objetivo de armonizar el trabajo de CCI/AL, como coordinadores nacionales voluntarios que se reporten directamente al Departamento de Desarrollo de Liderazgo para su coordinación y asesoría? Si la Junta Directiva determina que el camino a recorrer será crear un modelo explícito de desarrollo de liderazgo, una serie de preguntas necesitaría ser formulada.

¿Para qué quiere al líder CCI/AL? ¿Cuál será su propósito último relacionado con la misión y visión de CCI/AL?

¿Qué tipo de líder se necesita para dirigir sus Asociaciones Nacionales?

El lugar para comenzar sería diseñar un modelo de liderazgo que integre teología y filosofía, teoría y práctica, cultura y Biblia, metas y métodos.

### *Preguntas adicionales para estudio*

Párese en los hombros de otros que van más adelante en el camino Investigue otras asociaciones regionales alrededor del mundo de CCI para descubrir cómo están dirigiendo sus Asociaciones Nacionales con voluntarios. Incluya en la lista estudiar otras organizaciones similares como la Unión Bíblica o Intervarsity, que dependen fuertemente de voluntarios.

Liderazgo de equipo. Investigue cómo puede ser maximizada la dimensión cultural colectivista de dentro del grupo o centrada en la familia de América Latina para desarrollar equipos de líderes en cada una de las Asociaciones Nacionales de CCI/AL.

### REFERENCIAS

- Anderson, Lisa. 1993. *A qualitative evaluation of a curriculum to develop leaders in camping in Latin America*. Master's Thesis, Wheaton College Graduate School.
- Arbinger Institute. 2002. *Leadership and Self Deception: Getting Out of the Box*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers.
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. 3d ed. New York: The Free Press.
- Brookfield, Stephen D. 1987. *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

- Bruneau, Robert. 2008. Executive Director of Christian Camping International, Latin America. Interview by author, 28 May 2008. San Jose, Costa Rica.
- Chin, Clive S. 2006. *Biblical and theological reflections on the Chinese paradigm of Christian leadership*. TMs (photocopy). Collection of research papers of James Plueddemann, Trinity Evangelical Divinity School, Deerfield, IL.
- Collins, Jim. 2001. *From good to great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers.
- Crain, W.C. 1985. *Theories of Development*. Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.
- Bentley, Joseph C. New wine in old bottles: The challenge of developing leaders in Latin America. In *Cross-cultural approaches to leadership development*, eds. Brooklyn Derr, , Sylvie Roussillon, and Frank Bournois, 28-50. Westport, Conn.: Quorum Books
- Bolin, Dan. International Director. Accessed 27 July 2008. Available from <http://www.cciworldwide.org/aboutcci.htm>; Internet.
- Dawson, Michael R. W. and Medler. David A. No date. *University of Alberta's Dictionary of Cognitive Science*. Accessed 27 July 2008. Available from [http://www.bcp.psych.ualberta.ca/~mike/Pearl\\_Street/Dictionary/contents/P/piaget's\\_stages.html](http://www.bcp.psych.ualberta.ca/~mike/Pearl_Street/Dictionary/contents/P/piaget's_stages.html); Internet.

- Derr, Brooklyn, Roussillon, Sylvie and Bournois, Frank, eds. 2002. *Cross-cultural approaches to leadership development*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Dimmock, Clive and Walker, Allan. 2005. *Educational leadership: Culture and diversity*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Eisner, Elliot W. 1994. *The educational imagination: On design and evaluation of school programs*. 3d ed. New York: Macmillan.
- Elmer, Duane H. 1993. *Cross-cultural conflict: Building relationships for effective ministry*. Downer's Grove, Il.: InterVarsity Press.
- Flavell, John H., et al. 1968. *The development of role-taking and communication skills in children*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Flavell, John H. and Wohlwill, Joachim F. 1969. Formal and functional aspects of cognitive development. In David Elkind and John H. Flavell (Eds.), *Studies in cognitive development: Essays in honor of Jean Piaget*. New York: Oxford University Press.
- Freire, Paulo. 1970. *Pedagogy of the oppressed*. New York: Seabury.
- Friedman, Thomas L. 2005. *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Hall, Edward T. 1981. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Handy, Charles. 1994. *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hiebert, Paul G. 1985. *Anthropological insights for missionaries*. Grand Rapids, Mich.: Baker Books.
- Hofstede, Geert. 1984. *Cultures consequences: International differences in work-related values*. In *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the Twenty-First Century*. 7<sup>th</sup> ed. New York: Elsevier.
- Hofstede, Geert and Hofstede, Gert Jan. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2d ed. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert, 2005. Forward. In *Leadership in a diverse and multicultural environment*, Mary L. Connerly and Paul B. Pedersen, ix. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- House, Robert J. et al. eds. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K. 2003. *Wisdom of teams: Creating the high-performance team*. New York: McKinsey and Company. Original edition, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993.

- Kohlberg, Lawrence. 1968. The development of children's orientation toward a moral order, I: Sequence in the development of moral thought. *Vita Humana*, 6:11-33
- Lanier, Sarah A. 2000. *Foreign to familiar: A guide to understanding hot—and cold—climate cultures*. Hagertown, Md.: McDougal Publishing.
- Lowney, Chris. 2003. *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*. Chicago: Loyola Press.
- McCauley, Cynthia D., Van Velsor, Ellen, eds. 2004. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. 2d ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- McPeck, John E. *Teaching critical thinking: Dialogue and dialectic*. New York: Routledge, Chapman and Hall.
- Meek, Esther Lightcap. 2003. *Longing to Know: The Philosophy of Knowledge for Ordinary People*. Grand Rapids, Mich.: Brazos Press.
- Mezirow, Jack and Associates. 1990. *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Moran, Robert T., Harris, Philip R. and Moran, Sarah V. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the Twenty-First Century*. 7<sup>th</sup> ed. New York: Elsevier.
- Parks, Sharon Daloz. 2005. *Leadership can be taught: A bold approach for a complex world*. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing.
- Paul, Richard. 1990. *Critical thinking: What every person needs to survive in a rapidly changing world*. Rohnert Park, Calif.: Center for Critical Thinking and Moral Critique, Sonoma State University.
- Piaget, Jean. 1936. Human Intelligence. Summary of his stages of intellectual development. Accessed 11 June 2008. Available from <http://www.indiana.edu/~intell/piaget.shtml>; Internet.
- Piaget, Jean. 1978. *Success and understanding*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday & Co.
- Plueddemann, James E. 2003. What I'm still learning about leadership. *SIM Intercom*, February 11, 2003: 1.
- Plueddemann, James E. 2003. The quandary of missionary leadership. *World Pulse*, May 1, 2003.
- Plueddemann, James E. 2008. *Leadership in the global church*. Downer's Grove, Ill.: Intervarsity Press (in press.)

- Saxe, John Godfrey. 1887. Six blind men and the elephant, an ancient fable from India. <http://harind.com/blindmenandelephantjgsaxe.htm> (in public domain). In *Leadership in the global church*. James E. Plueddemann. (in press). Downer's Grove, Ill.: Intersarsity Press.
- Selman, Robert L. 1971a. The relation of role taking to the development of moral judgment in children. *Child Development*, 42: 79-91.
- Selman, Robert L. 1971b. Taking another's perspective: Role-taking development in early childhood. *Child Development*, 42: 1721-1734.
- Selman, Robert L., and Lieberman Marcus. 1975. Moral education in the primary grades: An evaluation of a developmental curriculum. *Journal of Educational Psychology*, 67, no. 5: 712-716.
- Selman, R. 1976. The development of socio-cognitive understanding: A guide to educational and clinical practice. In *Morality: Theory, Research and Social Issues*, ed. Thomas Lickona. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Selman, Robert L., Schorin, Mira Zamansky, Stone, Carolyn R., Phelps, Erin. 1983. A naturalistic study of children's social understanding. *Developmental Psychology*, 19, no. 1: 82-102.
- Selman, Robert L. 2003. *The promotion of social awareness: Powerful lessons from the partnership of developmental theory and classroom practice*. New York: Russell Sage Foundation.
- Smith, Tracey K. 1999. *Global voices of Christian leadership: A qualitative study of the leadership process across cultures*. Master's thesis, Wheaton College Graduate School.
- Soza, Lionel. 1998. *The American dream: How Latin Americans can triumph in the United States*. New York: Plume.
- Sorti, Craig. 1999. *Figuring foreigners out: A practical guide*. Boston, Mass.: Intercultural Press.
- Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2d ed. New York: McGraw-Hill
- Ward, Ted W. 1996. Servants, Leaders, and Tyrants. In *With an eye on the future: Development and mission in the 21<sup>st</sup> century*, eds. Duane Elmer and Lois McKinney, 28-29. Monrovia, Calif.: MARC.
- Webb, Eugene J., Campbell, Donald T., Schwartz, Richard D., Sechrest, Lee. 1966. *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences*. Chicago, Ill.: Rand McNally & Company.

Willard, Dallas. 2006. *The Great omission: Reclaiming Jesus' essential teachings on discipleship*. New York: HarperCollins Publishers.