

Enl@ce: Revista Venezolana de Información,  
Tecnología y Conocimiento  
ISSN: 1690-7515  
Depósito legal pp 200402ZU1624  
Año 9: No. 3, Septiembre-Diciembre, pp. 103-116

Cómo citar el artículo (Normas APA):  
Gorrochotegui, A. (2012). Enseñanza del liderazgo a través del  
cine. *Enl@ce Revista Venezolana de Información,  
Tecnología y Conocimiento*, 9 (3), 103-116

# Enseñanza del liderazgo a través del cine

*Alfredo Gorrochotegui<sup>1</sup>*

## Resumen

Se describe la experiencia del uso de tres películas como recurso didáctico para enseñar conductas de liderazgo a un grupo de gerentes de una empresa de televisión del sector privado. Se hace un análisis acerca de la reflexión como proceso de elaboración típicamente humano el cual es sensible a estímulos externos, como ocurre con el cine. Luego, se muestran algunas iniciativas que han usado filmes para formar conductas de liderazgo. Cada película ofreció su propia dimensión del liderazgo: la importancia de ser ejemplo para los demás en la primera; el liderazgo negativo y positivo, en la segunda; y los estilos de liderazgo, en la última. Finalmente, se analiza, a través de un cuestionario aplicado a gerentes, las valoraciones personales sobre la utilidad de las películas para enseñar conductas de liderazgo, que resultó en un acuerdo unánime en expresar que la experiencia les ayudó a comprender cuáles son las mejores prácticas de liderazgo que ellos mismos pueden desarrollar en sus propios trabajos.

**Palabras clave:** estrategias didácticas, cine-foro, discusión de películas, enseñanza de liderazgo, formación de liderazgo

Recibido: 22-08-12 Aceptado: 02-09-12

---

<sup>1</sup> Doctor en Educación. Director del programa de Magister en Gestión Educacional de Calidad y Profesor de la Escuela de Administración de Servicios y de la Escuela de Educación de la Universidad de los Andes (Chile).  
Correo electrónico: agorrochotegui@uandes.cl

## Teaching Leadership Through Film

### Abstract

The article describes the experience of using three films as a teaching resource for teaching leadership behaviors to a group of managers of a television company private. An analysis about reflection as typically human process which is sensitive to external stimuli, like cinema. Following are a few initiatives that have been used to form films of leadership behaviors. Each film featured its own dimension of leadership: the importance of being an example to others in the first, the negative and positive leadership, in the second, and leadership styles in the past. Finally, we analyze, through a questionnaire administered to managers, personal assessments on the use of films to teach leadership behaviors, which resulted in a unanimous in expressing that experience helped them understand what the best practices leadership that they can develop their own work.

**Keywords:** Teaching Strategies, Film Forum, Movies Discussion, Teaching Leadership, Leadership Training

### Introducción

“Una de las premisas en la utilización del cine como estrategia didáctica, es que puede servir de puente entre los contenidos que se están intentando discutir, y cómo se viven en la realidad” (Campo-Redondo, 2006, p. 16.). Esta apreciación es la que nos lleva a determinar el presente estudio de caso: ver de qué modo son las películas útiles para aprender a poner en práctica en la realidad laboral de cada quien, las fortalezas de un liderazgo positivo y eficaz.

Comenzamos haciendo una relación entre el cine y la capacidad humana de la reflexión como principal proceso “elaborativo” humano interior, gestado por estímulos externos y que permiten el aprendizaje, la memorización y la creación de nuevos conocimientos y la expresión de los mismos. Esto permite conocer y profundizar a cerca de los fundamentos de la educación y los procesos

de transmisión de conocimientos. Después, analizamos al cine como herramienta para la formación específica del liderazgo, mostrando algunas iniciativas que existen para aprovechar el uso de películas en el desarrollo de habilidades para liderar a otros. Las mismas, como se verá, abundan tanto en literatura especializada como en el cada vez más creciente y popular espacio de los internautas: la *internet*.

Luego detallamos paso a paso el modo como, sesión por sesión, en un Diplomado en Desarrollo Gerencial, un grupo de gerentes de una empresa de televisión privada, observaba películas cuyas acciones y relatos podían relacionarse con los temas tratados y con la práctica laboral de cada uno de ellos. Después de lo anterior, ofrecemos los cuestionarios que estos participantes contestaron para su posterior análisis y discusión grupal.

El cine como estrategia didáctica es un conjunto de actividades organizadas, planeadas, apli-

cadadas y evaluadas en el aula de clase con el apoyo de un medio audiovisual, una película o documental en formato digital (VHS, DVD, VCD, Internet) y unas actividades previas y posteriores a la observación de la película (por ejemplo: el cine-foro) las cuales permiten la aprehensión de conocimientos por parte de quienes se forman (Burgos, 2008). Por eso, pensamos que es vital seguir ofreciendo experiencias prácticas en este ámbito del uso de tecnologías como el cine, para un mejor aprovechamiento de quienes se dedican a enseñar tanto en la escuela, como en la universidad, así como también como en el ámbito de la formación laboral o empresarial.

### El cine y la reflexión humana

Ir al cine se puede convertir en un espacio de catarsis, de liberación o transformación interior por las emociones profundas que un relato filmico pueden producir en la psicología de una persona. Pero por otra parte, también puede convertirse en el rompimiento con la rutina diaria, en el dejar fuera aquellos recuerdos perturbadores, aquellos conflictos que podrían desequilibrar los nervios, las fibras más íntimas de la persona.

Este es el gancho del cine: su capacidad para “romper” el ritmo cotidiano. Su habilidad para distraer de la rutina diaria y ayudar a adentrarse en las reales posibilidades de la diversión sana, positiva y reflexiva. No es sino a través de la reflexión, que es una especie de “rompimiento interior”, que el ser humano aprende.

Carrasco, Javaloyes y Calderero (2007) denominan “Modelo de aprendizaje personalizado”, a aquel modelo que toma en consideración esta cru-

cial característica humana de la reflexión. Se basan en la teoría de Víctor García Hoz, quien expresa que la realidad es normalmente la encargada de enviar estímulos al ser humano para que sean percibidos por él y pueda adquirir el correspondiente conocimiento. Ahora bien, entre el estímulo y la respuesta, y siguiendo a Piaget, hay que reconocer la capacidad del ser humano de asimilar de forma diversa. Se hace necesario, por tanto, introducir un nuevo elemento entre la recepción del estímulo y la emisión de la respuesta para que el aprendizaje sea más acorde con la realidad del pensamiento humano; dicho elemento es la *reflexión*, el cual se encarga de la elaboración de los datos ofrecidos por los estímulos (incluyendo funciones como analizar, comparar, organizar, deducir, calcular, criticar, etc.) y que es el más complejo y el más típicamente humano. En consecuencia, la respuesta del ser humano a los estímulos recibidos ha de tener muy en cuenta este proceso de reflexión, por lo que viene a ser una manifestación de la interioridad del sujeto. Por esta razón, parece más razonable hablar de *expresión* que de respuesta.

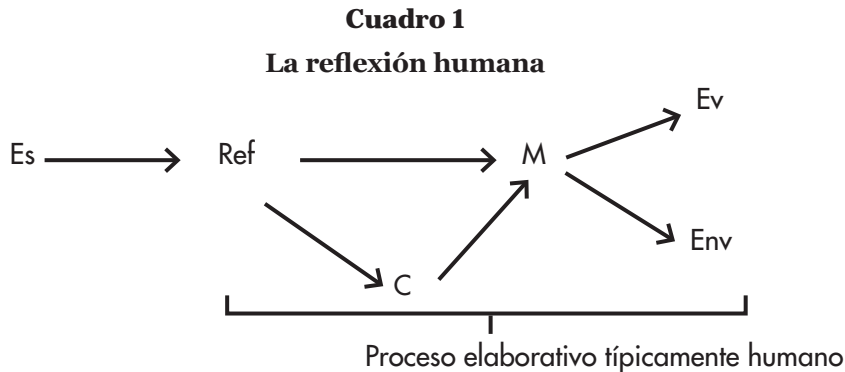
A veces, este proceso elaborativo no da origen a una respuesta externa, sino a un nuevo conocimiento, es decir, un nuevo enriquecimiento interior del sujeto que conoce. Esta función puede ser manifestada como un acto de fijación de lo aprendido, de memorización. La *memoria* deberá situarse, por tanto, unida a la elaboración, antes de la respuesta.

El conocimiento asegurado mediante la memoria puede no ser utilizado de modo inmediato, quedando así acumulado. Pero también puede originar una respuesta; en este caso, la expresión

viene condicionada por la respuesta. Algo semejante ocurre con otra función típicamente humana, la *creación*: se puede cerrar una actividad elaborativa cuando lo creado queda adentro del sujeto (imaginación), sin demostraciones exteriores; pero también la creación puede ser expresada. En consecuencia, la elaboración se forjaría en la memoria en tanto capacidad de expresión; la creación tendría su apoyo en la reflexión y se proyectaría también en la memoria. Por lo que se refiere a la expresión, pueden distinguirse dos grandes for-

mas de realizarlas: la *verbal* y la *no verbal* (técnica, artística, ética).

Finalmente, los autores recuerdan que, aun cuando se hable de proceso de aprendizaje cuyos componentes parecen estar en un orden de sucesión cronológica, debe tenerse en cuenta que, en cualquier función cognoscitiva, se halla implicada la persona entera del sujeto que conoce. En el siguiente **Cuadro 1**, se puede mostrar el modelo anteriormente explicado.



- Es = Estímulo
- Ref = Reflexión
- C = Creación
- M = Memoria
- Ev = Expresión verbal
- Env = Expresión no verbal

Fuente: Tomado y adaptado de: "La práctica de la Educación Personalizada". Volumen 6 del *Tratado de Educación Personalizada* (1988). Madrid: Rialp. García Hoz (1988, p. 53).

Con este modelo podemos entender que el cine es un estímulo que bien puede incidir en este

proceso elaborativo típicamente humano integrado por la reflexión, logrando cambios de actitud.

Por tanto, cine y reflexión humana son complementarios. El cine se convierte en ese escenario en el que a través de numerosos estímulos el hombre reflexiona, crea, memoriza y decide expresar su respuesta de manera verbal o no verbal.

Cavell (2008) escribió un libro titulado *¿Puede el cine hacernos mejores?*, y realiza una larga y compleja discusión sobre el asunto, lanzando frases tales como: “Me parece que una importante cantidad de nuevos filmes (en el marco de mi experiencia limitada) trata sobre la búsqueda de la trascendencia...” (p. 116). El cine está evidenciando, por tanto, nuevas formas de influir en el ser humano desde una perspectiva positiva y reflexiva. “El cine nos ayuda viendo y sintiendo, enriquece nuestros pensamientos y sentimientos, nos hace críticos y sensitivamente abiertos al lenguaje, nos capacita para embellecer y dar sentido a nuestras experiencias vitales, e incrementa el conocimiento de nuestro modo de ser y actuar, a través de la reflexión y la sensibilidad” (García, Ramírez, Ávila, Peña, García, y Gutiérrez, 2010, p. 39).

### **El cine como herramienta para la formación del liderazgo**

Se entiende por liderazgo esa habilidad que nos permite “guiar la propia vida según unos principios coherentes con una recta comprensión del mundo y de uno mismo, de modo que se consiga finalmente una vida lograda, es decir, una felicidad interior estable y profunda” (Cardona y García-Lombardía, 2009, p.137).

El mejor sinónimo que se acerca a la palabra líder es “ser un guía” (Gorochotegui, 2010).

Una persona que “muestra” unas capacidades, y que por mostrarlas, dominarlas y expresarlas, hay que seguirle o tenerle de modelo. En este contexto liderazgo y “ser un modelo” nos ofrece una referencia conceptual que ayuda a entender su verdadero sentido. Y no sólo eso, nos acerca definitivamente al cine, como herramienta práctica capaz de mostrarnos las acciones de un “guía”.

Numerosos ejemplos se han dado y se están dando en la actualidad en el intento por formar en liderazgo a través del cine. Es de apreciar el trabajo de Fernández (2001), *La empresa en el cine. 70 películas para la formación empresarial*, que presenta una buena síntesis de variadas y numerosas películas con las que pretende resaltar aplicaciones a la formación en el mundo empresarial. Logra, por tanto, recoger setenta películas que recorren la historia del cine desde 1936 al 2001, comentando cada una para facilitar la labor de los formadores. Así mismo, de entre ese amplio número, un total de dieciocho largometrajes, tienen relación directa con el tema del liderazgo.

Barbour (2006) eligió un largometraje para ser observado por estudiantes con potencial de liderazgo con el fin de que éstos fuesen capaces de analizar la relación entre el líder y los seguidores en un contexto organizacional. El trabajo se focalizó en demostrar que ellos podían utilizar conceptos teóricos para analizar y valorar una organización. Además, el autor señala que como las películas muestran un contexto distinto de la propia experiencia de los estudiantes (por ejemplo, un periódico, una estación de bomberos, un hospital de enfermedades mentales, una prisión, un submarino militar o una banda musical univer-

sitaria), este hecho los sacaba de sus propios ambientes personales forzándoles a observar de nuevo con mayor atención el contexto organizacional y el comportamiento de las personas.

Desde la psicología positiva se ha realizado una propuesta para que, a través del uso de películas, se enseñen habilidades de liderazgo. Niemiec y Wedding (2008) indican que hay cientos de películas que ilustran los rasgos del carácter del liderazgo, y sugieren en su obra 22 películas de todo tipo de género las cuales ilustran líderes en cualquier situación, escenario o país. Proponen que se vean películas a cerca de grandes líderes, sugiriendo que se examinen cuidadosamente las decisiones que éstos toman, los matices en su comunicación y su acercamiento a la diversidad, además de cómo unen a la gente y cómo hacen que la gente construya y se les inspire en alcanzar su propio progreso. No solamente invitan a ver películas de líderes efectivos, sino que además invitan a ver filmes en los que se presentan líderes erráticos y peligrosos como *Ricardo III* (1995) y el *Último Rey de Escocia* (2006).

En la web podemos encontrar diversas iniciativas que invitan a formar en liderazgo a través de películas. Peña de San Antonio (2011, p.1) expresa “que las películas, del mismo modo que el pensamiento de Peter Drucker o Evan Schwartz, se están convirtiendo en un producto de primera necesidad en las escuelas de negocio, con profesores que exploran a modo de médicos las deficiencias de Wall Street para enseñar nuevos principios de ética en los que comienza a desplazarse a un Peter Drucker por un Tom Cruise. Las películas ejercen de catalizadores, presentan problemas, dramas sociales, situaciones de crisis y cambios

radicales”. Este autor sugiere algunos de los títulos más emblemáticos que cumplen estas características. Pero apunta que no se trata de una lista cerrada sino abierta: *Apollo XIII* (1995); *El Puente sobre el Río Kwai* (1957); *El Club de los Poetas Muertos* (1989); *Elizabeth* (1998); *Glengarry Glen Ross* (1992); *Qué bello es vivir* (1946); *Norma Rae* (1979); *Alguien voló sobre el nido del cuco* (1975); *12 hombres sin piedad* (1957); y *Más allá de las doce* (1949).

Lo mismo hace Maubert (2011) con su propio listado de películas. Pero además, este autor ofrece para cada filme, rasgos de liderazgo los cuales aparecen como un enlace o *link* para que se pueda conocer mejor en otra página de la web: lo que significan y cómo poderlos desarrollar como tales habilidades. Entre estos destaca: conocer debilidades y fortalezas, formación y motivación, aprender a escuchar, ser un buen líder. Según lo anterior, la web puede convertirse en un sitio versátil y dinámico para facilitar la enseñanza en destrezas de liderazgo con estos procedimientos.

En un trabajo anterior, nos propusimos destacar la producción de conocimientos a través de una sola película en la que se pedía a los participantes analizar las competencias de liderazgo (Gorrochotegui, 2009). Ahora pretendemos mostrar cómo un grupo de participantes de un programa de formación empresarial, al presentarles tres películas en la que se muestran conductas de liderazgo desde perspectivas diversas y en contextos distintos al de ellos, son capaces de hacer valoraciones sobre la utilidad práctica de las mismas en sus propios trabajos.

### **Instrumentos, procedimientos y método utilizados**

En el marco de un Diplomado en Desarrollo Gerencial para gerentes y productores ejecutivos de una empresa de Televisión, se dictó un curso denominado “Liderazgo personal” en 4 sesiones de 4 horas, sumando un total de 16 horas académicas de 45 minutos cada una. En las tres primeras sesiones los participantes vieron 3 películas sobre liderazgo. Cada película tenía su correspondiente cuestionario el cual debía ser contestado después de su visionado.

Los objetivos de todo el curso fueron: (1) Familiarizarse con el concepto de liderazgo; (2) Profundizar en la teoría del liderazgo positivo y resonante basado en la inteligencia emocional; (3) Ahondar en la descripción y evaluación de com-

petencias de liderazgo positivo y resonante; (4) Conocer y describir las competencias del liderazgo personal del modelo de competencias de Pablo Cardona y García-Lombardía (2009), elaborando un plan personal de desarrollo de competencias.

Para el primer día vieron los siguientes contenidos: (a) Introducción al concepto de liderazgo; (b) El auto liderazgo; (c) La autosuficiencia y el problema de la percepción personal; y (d) Ser un modelo para los demás. En esta sesión se vio la película *Stone*. Se trata de un documental de 6 minutos al que se accede a través de una dirección de la *web* indicada en el libro *El 8vo. Hábito* de S. Covey (2005). En el siguiente cuadro (**Cuadro 2**) se muestran las preguntas que se hicieron a los participantes para contestar, reflexionar y discutir. Esta película se utilizó para tratar de focalizar a los participantes en la importancia del “modelaje” en el liderazgo.

### **Cuadro 2** **Cuestionario película “Stone”**

RESPONDA AHORA PARA DISCUTIR

(Traiga este cuestionario en limpio para la próxima clase como tarea. Utilice todo el material del día de hoy – Día 1– para fundamentar sus respuestas)

1. ¿Qué sugiere el relato de esta película sobre el liderazgo de *Stone*?
2. ¿Qué es lo que más llama la atención en la vida de este personaje?
3. ¿Por qué se argumenta que el liderazgo “no es ser famoso”?
4. ¿Qué relación existe entre “liderazgo” y dar ejemplo ser modelo para otros?

Para el segundo día se vieron los siguientes contenidos: (a) El liderazgo por competencias; (b) Qué es una competencia; (c) Cuáles son las competencias más buscadas; y (d) Realización de un plan personal de desarrollo de competencias de

liderazgo. En esta sesión se vio la película *Los Coristas* (Cohn, Perrin, y Jugnot, (Productores) y Barratier, C. (Director, 2004). Para esta película se entregó un cuestionario reproducimos en el siguiente cuadro (**Cuadro 3**).

### Cuadro 3 Cuestionario película “Los Coristas”

Película: “Los Coristas”

Responda individualmente a las siguientes preguntas de manera que sirvan para reflexionar y participar en una discusión general.

1. ¿Cuáles eran las características de personalidad y de mando (hábitos, modos de hacer, competencias) del Director del colegio? ¿Cree usted que era un líder? Argumente.
2. ¿Cuáles eran las características de personalidad y de la forma de actuar (hábitos, modos de hacer, competencias) del nuevo maestro que llegó? ¿puede destacar alguna? ¿Cree usted que este personaje era un líder? Argumente.
3. Si usted cree que el maestro influyó en los niños y en todo el colegio ¿Cómo lo logró? ¿cómo lo hizo con los niños? ¿cómo lo hizo con los colegas?
4. ¿Qué fue lo que más le llamó la atención del relato de la película? ¿Qué fue lo que más le gustó?

Para el tercer día se vieron los siguientes contenidos: (a) Liderazgo e Inteligencia Emocional; (b) Competencias de la Inteligencia Emocional en el liderazgo; (c) Liderazgo resonante o positivo; y (d) Estilos de liderazgo afiliativo, visionario, *coaching*, democrático, autoritario, timonel.

En esta sesión se vio la película *Duelo de Titanes* (Bruckheimer, Productor y Yakin, Director, 2000). Para esta película se entregó el correspondiente cuestionario el cual reproducimos en el siguiente cuadro (**Cuadro 4**).



#### **Cuadro 4**

##### **Cuestionario película “Duelo de Titanes”**

Película: “Duelo de Titanes”

1. ¿Era el nuevo entrenador (Bonne) un líder? ¿Pudo encauzar los sentimientos de sus jugadores en una dirección emocionalmente positiva o negativa? Explique.
2. ¿Cuál era el estilo de liderazgo del entrenador Bonne? ¿Por qué usaba ese estilo? ¿se justificaba el uso del mismo? Explique.
3. ¿Cuál era el estilo del entrenador destituido (Yoast) que pasó a un cargo inferior? ¿Qué estilo le exigía a Bonne? ¿Tenía razón de exigir un cambio en el estilo de liderazgo? ¿Supo aprovechar su relación con Bonne para crecer emocionalmente? Explique.
4. ¿Por qué era importante el trabajo en equipo tanto de los entrenadores como de los jugadores? Explique.
5. ¿En qué competencias de liderazgo de la IE se destacan estos dos entrenadores?

El cuarto día no pasamos película sobre liderazgo. Fue una sesión más bien de cierre de recapitulación de los días anteriores. Pero si

repartimos un cuestionario abierto con las preguntas que en el siguiente cuadro mostramos (**Cuadro 5**).

## **Cuadro 5**

### **Cuestionario de valoración de las películas vistas en el curso**

Las siguientes preguntas tienen como único fin recolectar información para una investigación sobre el uso del cine como recurso didáctico en la formación del liderazgo. Favor responda con sinceridad, brevemente, con la mayor claridad posible y desde su valiosa experiencia como gerente. Gracias.

1.- En estas 16 horas de taller, has visto 3 películas sobre liderazgo, ¿podrías expresar si consideras que han sido útiles para entender el qué, el cómo y el para qué del liderazgo?

2.- ¿Para qué fue útil cada película?:

*Stone:*

*Los coristas:*

*Duelo de Titanes:*

A este cuestionario sólo respondieron 11 de los 20 asistentes al curso. De las respuestas y reflexiones hechas en el mismo, fue que hicimos un análisis de la utilidad de estas películas para enseñar liderazgo.

El análisis lo hicimos con una metodología de investigación cualitativa. Se entiende por tal “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (Strauss y Corbin, 2002, p.11-12). La razón fundamental por la que se eligió esta metodología fue que en los procesos reflexivos propios de una discusión posterior al visionado de una película se obtienen detalles complejos de fenómenos como

sentimientos, procesos de pensamientos y emociones, difíciles de extraer por otros métodos de investigación convencionales. Por lo tanto, el presente estudio de caso se basó en los “datos” arrojados en los cuestionarios los cuales se interpretaron y redujeron, para relacionarlos y poder así obtener categorías, dimensiones o propiedades.

### **Análisis y discusión de resultados**

La primera pregunta fue la más amplia: “¿Consideras que han sido útiles para entender el qué, el cómo y el para qué del liderazgo?”. La misma respondió a la necesidad de querer que los participantes hiciesen una síntesis coherente de todo lo visto en el curso. Y como se ha visto ante-

riormente, se quiso ofrecer una visión más completa del liderazgo: ¿qué es realmente liderar? ¿de dónde proviene la etimología de la palabra “líder”? ¿está el liderazgo libre de clasificación ética o moral? ¿existe realmente un liderazgo positivo o bueno y otro negativo o perjudicial? De ahí el interés, por tanto, de ofrecer un espacio de mayor amplitud en la reflexión sobre este tema.

Al analizar las respuestas que los 11 participantes ofrecieron a esta primera pregunta, nos topamos con lo que sigue. Inicialmente todos afirmaron que fue “útil”. Unos lo expresaron con un simple “sí”, o con expresiones como “totalmente”, mientras que otros hablaron del cine-foro como una “buena herramienta”, algo “valioso”, o “la mejor manera de poder entender” el liderazgo. Un participante habló de sí mismo como una persona “visual”, lo cual le permitió “aprovecharlo al máximo”.

Pero estas afirmaciones hay que complementarlas con una segunda parte en la que se explica de qué modo fue útil el cine-foro. La acción que más se repite para explicar la utilidad es “ver” y “entender”, pero también aparecen palabras como “abordar”, “evidenciar”, “transmitir” y “enseñar”. Es decir, que la utilidad se capta a través de acciones relacionadas con la percepción del conocimiento. Finalmente, ¿qué “ven” o qué “entienden” o qué “evidencian”? La expresión más repetida para complementar lo que ven o entienden es explicar que eso que ven es algo “práctico” o “aplicable”. Las expresiones fueron: “para ver ejemplos prácticos de atributos o estilos de liderazgo”; “comprender de una manera práctica”; “manera práctica para aplicar conceptos teóricos”; y “en-

tender de manera práctica”. Expresiones estas que evidencian que lo propio de una experiencia de visionado de película es poder “ver” actuaciones concretas que pueden ser tomadas en consideración por quien las ve, para luego ponerlas en práctica en su propia circunstancia personal.

Pasemos ahora a las respuestas por cada película. En cada una de ellas también se buscaba que expresasen su utilidad. Para la primera, *Stone*, lo más destacado fue la ejemplaridad del personaje que se presenta. Aparecen con mayor frecuencia las palabras “modelo”, “ejemplificar”, “modelaje”, “credibilidad”, “coherencia” y “legitimidad”; todas relacionadas con el objetivo de esta corta película: entender que todo líder es ejemplo para los demás. Los participantes que no hablaron de este tema se enfocaron en decir que el personaje muestra “cómo debe ser un líder”, o cómo vive su “superación personal” o cómo persevera “aunque existan adversidades”. Se entiende que al menos se comprende la actuación de un líder que deja una huella clara del cómo logra lo que logra.

Con la segunda película, *Los Coristas* se pretendía entender las “competencias” que requiere el liderazgo. Al menos, eso buscábamos con el cuestionario de la misma. Al consultar su utilidad para el curso encontramos diferentes respuestas en cada participante, no precisamente relacionadas con el objetivo inicial, que era identificar esas competencias. Por el contrario, cada quien expresó un poco su propia percepción desde su experiencia y el recuerdo que dejó en él o ella, el visionado de la película. Sin embargo, se pueden destacar algunos temas vistos durante el curso, en especial la contraposición entre un tipo

y otro de liderazgo, o la calificación positiva de un líder que actúa de un modo o de otro. Un participante expresó que pudo verse “los diferentes tipos de liderazgo”; otro comentó que pudo “diferenciar el liderazgo «antiguo» del «actual»”; otro comentó el “impacto de un buen líder cuando permite descubrir un propósito de vida”, o la capacidad para reconocer los “liderazgos negativos”, o la capacidad de un “liderazgo positivo que logra sus objetivos a través del amor, la comprensión y la comunicación efectiva”.

La tercera película, *Duelo de Titanes*, tiene un claro propósito: diferenciar tanto los estilos como las competencias de liderazgo de los estudiosos y teóricos de la “inteligencia emocional” (Goleman, Boyatzs y McKee, 2004). Más de la mitad de quienes contestaron sobre esta película, expresaron por unanimidad que su utilidad práctica fue “aprender a aplicar los estilos de liderazgo”. Sólo un pequeño grupo destacó, además de lo anterior, las competencias de liderazgo de la inteligencia emocional, y otro grupo, un tema que se evidencia bastante en este film, y al cual hay que darle mayor tratamiento en otra experiencia similar: el trabajo en equipo. De hecho, el uso de estilos de liderazgo (autoritario, timonel, afiliativo, democrático, *coaching* y visionario) lo que pretende es lograr efectivos equipos de trabajo. De manera que esta película, según lo expresado por quienes participaron en su visionado, no deja duda alguna de su mérito práctico para enseñar a cerca del uso de diversos modos de enfrentar situaciones en las que el líder tiene que actuar de manera diferente por las circunstancias y situaciones humanas y sociales del momento.

## Conclusiones y recomendaciones

Si el ser humano tiene como proceso típico el reflexionar, o por lo menos el intentar reflexionar luego de que es externamente estimulado, las películas de cine pueden convertirse en ese factor capaz de incidir en tales reflexiones con el fin de producir cambios internos o nuevos aprendi-zajes.

Está claro, por otra parte, que hay variadas y numerosas iniciativas que denotan el uso del cine para enseñar conductas de liderazgo. De hecho, son numerosas las películas que se dedican a mostrar personajes con conductas que influyen en otros, positiva y negativamente, y que son una oportunidad para discutir y reflexionar cómo lo hacen y qué logran en las circunstancias en las que cada uno ha estado implicado.

La planificación de un curso de liderazgo puede claramente optar por el uso de películas como recurso didáctico para formar en esa dimensión. Pero hay que conocer de antemano tales películas, y saber relacionar los temas del curso con los hechos que se presentan en la trama de la película, de modo que realmente los participantes o estudiantes puedan unir la teoría y la práctica, o captar en qué aspectos de su práctica diaria están fallando y puedan mejorar según lo observado y analizado en cada película.

Finalmente, para este grupo de gerentes, las películas, su visionado y posterior discusión, fue una experiencia útil que les ayudó a evidenciar o comprender de una manera más fácil cuáles son las mejores prácticas de liderazgo que ellos mismos pueden vivir en sus propios trabajos y responsabilidades dentro de la organización a la que pertenecen.

Cada película enseñó aspectos diferentes de liderazgo. *Stone* enseñó que liderar y dar ejemplo están íntimamente unidos. *Los Coristas* enseñó a elucidar comportamientos y acciones que son propias de un buen líder y aquellas que son propias de un líder negativo, pues en el relato de la misma se encuentran y entrelazan claramente ambos líderes. Y en la última película, *Duelo de Titanes*, se evidencia que hay diversos estilos de liderazgo, y que los mismos deben usarse según las circunstancias y necesidades de cada momento para así lograr buenos resultados.

## Bibliografía

- Barbour, J. (2006). Teaching organizational leadership through film. [Versión electrónica], *Academic Exchange Quarterly*, Junio, 22.
- Bruckheimer, J. (Productor) y Yakin, B. (Director). (2000). *Duelo de Titanes*. Estados Unidos: Walt Disney Pictures.
- Burgos, E. (2008). El cine como estrategia didáctica en la enseñanza de las Ciencias Sociales. Recuperado el 16 de Octubre de 2008, del sitio web: <http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Docentes/cienciassociales/Paginas/Cineforo.aspx>
- Campo-Redondo, M. (2006). El cine como recurso tecnológico en la creación de conocimiento: estudio de caso en la enseñanza de la orientación de la violencia familiar. [Versión electrónica], *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 3(3), 11-31. Recuperado el 16 de Octubre de 2008, del sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=82330302>
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Carrasco, J. (Coord.) Javaloyes, J. y Calderero, J. (2007). *Cómo personalizar la educación. Una solución de futuro*. Madrid: Narcea.
- Cavell, S. (2008). *El cine, ¿puede hacernos mejores?* Buenos Aires: Katz Editores.
- Covey, S. (2005). *El 8vo. Hábito*. Barcelona: Paidós.
- Cohn, A.; Perrin, J.; y Jugnot, G. (Productores) y Barra-tier, C. (Director). (2004). *Los Coristas*. Francia-Suiza: Pathe.
- Fernández, J. (2001). *La empresa en el cine. 70 películas para la formación empresarial*. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.
- Franklin Covey Company (Productor). (2004). *Stone*. Estados Unidos: Franklin Covey Videos.
- García Hoz, V. (1988). La práctica de la Educación Personalizada. Volumen 6 del Tratado de Educación Personalizada. Madrid: Rialp.
- García, G., Ramírez, E., Ávila, S., Peña, D., García, X. y Gutiérrez, R. (2010). *El cine como recurso didáctico*. México: Editorial: Trillas.
- Goleman, D.; Boyatzis R.; McKee, A. (2004). *El líder resonante*. Caracas: Plaza y Janés.
- Gorrochotegui, A. (2009). El cine como recurso didáctico en la educación empresarial: estudio de caso con la película Los Coristas. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 6(2), 83-94.
- Gorrochotegui, A. (2010). *Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica*. Caracas: Universidad Monteávila.

- Maubert, I. (2011). *Lecciones de película*. Recuperado el 22 de junio de 2011, del sitio web: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/lecciones-de-pelicula.html>
- Niemiec, R. y Wedding, D. (2008) *Positive Psychology at the Movies*. Cambridge: Hogrefe
- Peña de San Antonio, O. (2011). *El cine me enseñó a ser un líder. Aprender a dirigir observando películas*. Recuperado el 22 de junio de 2011: <http://winred.com/management/el-cine-me-ensena-ser-un-lider-aprender-a-dirigir-observando-peliculas/gmx-niv116-con1964.htm>
- Strauss, A. y Cordin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquía.