

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION

### CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRÍA EN DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

**TEMA:** “LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR  
INCIDENTE EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES  
ESTUDIANTILES DEL NIVEL SUPERIOR DEL COLEGIO JUAN  
FRANCISCO MONTALVO DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

#### **Trabajo de Investigación**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Docencia y Currículo  
para la Educación Superior

**Autor:** Lic. Germán Enrique Pazmay Freire

**Director:** Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril

**Ambato - Ecuador**

**2010**

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR INCIDENTE EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESTUDIANTILES DEL NIVEL SUPERIOR DEL COLEGIO JUAN FRANCISCO MONTALVO DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por el: *Lic. Germán Enrique Pazmay Freire* y conformada por: *Dra. Mg. Luz Ercila Saltos Abril*, *Ing. Mg. Víctor Manuel Monge Castro*, y *Dr. Mg. Bolívar Guillermo Castro Jácome*, Miembros del Tribunal, *Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril*, Director del Trabajo de investigación y presidido por *Dr. José Antonio Romero*, Presidente del Tribunal; *Ing. Juan Garcés Chávez*, Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

---

Dr. José Antonio Romero  
Presidente del Tribunal de Defensa

---

Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina  
Director Cepos

---

Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril  
Director del Trabajo de Investigación

---

Dra. Mg. Luz Ercila Saltos abril  
Miembro del Tribunal

---

Ing. Mg. Víctor Manuel Monge Castro  
Miembro del Tribunal

---

Dr. Mg. Bolívar Guillermo Castro Jácome  
Miembro del Tribunal

## AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema “LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR INCIDENTE EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESTUDIANTILES DEL NIVEL SUPERIOR DEL COLEGIO JUAN FRANCISCO MONTALVO DE LA CIUDAD DE AMBATO” nos corresponde exclusivamente a: *Lic. Germán Enrique Pazmay Freire* Autor y el *Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril*, Director del Trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

---

Lic. Germán Enrique Pazmay Freire  
Autor

---

Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril  
Director

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

---

Lic. Germán Enrique Pazmay Freire

C.I: 1800949164

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado en primer lugar a **DIOS**, quien rige nuestro camino, al recuerdo de mi adorada **Madre (+)** Hilda Marina Freire Mena y de mi inolvidable **Tía (+)** Raquel Piedad Freire Mena, quienes con sus sabios consejos me enseñaron, que los seres humanos podemos llegar alcanzar lo que queremos siempre y cuando demos todo de nuestra parte, sin importar el tiempo ni las circunstancias transitorias de la vida.

A **Sylvia** mi esposa y compañera de siempre, a mis hermanas quienes fueron mi apoyo en los momentos más difíciles, a mis hijos quienes constantemente me daban aliento para seguir adelante, a todos ellos mil gracias por seguir siendo como son, y por demostrar una vez la unidad familiar constituyéndose en el motor que genera esfuerzos mancomunados, para plasmarlos en realidades todos aquellos ideales que cada día soñamos en cristalizarlos lo más pronto posible, a todos ellos mil gracias y que Dios los Bendiga siempre.

## **GRACIAS A TODOS**

## AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación al Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril, **DIRECTOR DE TESIS**, quien con sus amplios conocimientos supo orientarme en la consecución de este trabajo de investigación que me satisface y me llena de júbilo por este logro adquirido.

Al Dr. Jorge Guevara y al Dr. Galo Pazmay, por su colaboración en el presente trabajo investigativo a mis profesores y compañeros con quienes compartí aciertos y desaciertos en estas jornadas de trabajo, a la Dra. Carmen Calero Poveda, **Rectora del Colegio Francisco Montalvo**, estudiantes y al Personal Docente y Administrativo, quienes me abrieron sus puertas para facilitarme la investigación de este proyecto de investigación, a todos ellos mis agradecimientos eternos, gracias por sus comprensión y por su invaluable ayuda.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### ÍNDICE GENERAL

Datos Informativos.....	i
Aprobación del Tribunal Examinador.....	ii
Autoría de investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Executive Summary.....	xv

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA**

1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	5
1.2.2 Análisis Crítico.....	11
1.2.3 Prognosis.....	12
1.2.4 Formulación del Problema.....	12
1.2.5 Interrogantes.....	13
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo General.....	16
1.4.2 Objetivo Específico.....	16

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes Investigativos.....	17
2.2	Fundamentación Filosófica.....	19
2.3	Fundamentación Legal.....	23
2.4	Categorías Fundamentales.....	27
2.4.1	¿Qué es la Inteligencia?.....	27
2.4.1.1	Pensamiento.....	29
2.4.2	¿Cómo funciona el cerebro?.....	30
2.4.2.1	Inteligencia Emocional.....	35
2.4.2.2	Modelos Tradicionales sobre Inteligencia Emocional.....	36
2.4.3	Componentes de la Inteligencia Emocional.....	40
2.4.3.1	¿Qué es la teoría de las Inteligencias Múltiples?.....	42
2.4.4	Niveles del pensamiento.....	43
2.4.4.1	Las siete Inteligencias.....	45
2.4.5	El Liderazgo Educativo.....	60
2.4.5.1	Liderazgo.....	61
2.4.5.2	Elementos claves de Liderazgo.....	62
2.4.5.3	Conflictos del Liderazgo.....	62
2.4.5.4	Cualidades del Líder.....	62
2.4.6	Requisitos del líder.....	63
2.4.6.1	Conocimientos de líder.....	63
2.4.6.2	Habilidades del líder.....	63
2.4.6.3	Funciones administrativas del liderazgo.....	64
2.4.6.4	Liderazgo en el aula.....	64
2.4.6.5	Concepción tradicional de liderazgo.....	68
2.4.6.6	Errores conceptuales de liderazgo tradicional.....	69
2.4.6.7	Consecuencias de esta concepción tradicional de liderazgo.....	69
2.4.6.8	Nuevo concepto de liderazgo.....	70
2.4.6.9	Rasgos y necesidades de un líder eficaz.....	71
2.4.7	Proceso de Motivación para ser un buen líder.....	71
2.4.7.1	El nuevo liderazgo.....	71



2.4.8	Liderazgo Estratégico.....	73
2.4.9	Liderazgo, poder y conducción de grupo.....	74
2.4.10	Tipos de liderazgo.....	75
2.4.11	Liderazgo, grupos y educación.....	78
2.4.12	Líder y logro de metas del grupo.....	80
2.4.13	Funciones del liderazgo.....	82
2.4.14	¿Cómo elegir un Estilo de liderazgo.....	84
2.4.15	Liderazgo y relaciones académicas.....	87
2.4.16	El poder del liderazgo.....	88
2.4.17	Educación.....	91
2.5.	Hipótesis.....	93
2.6.	Señalamiento de variables.....	93
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>METODOLOGÍA</b>		
3.1	Modalidad Básica de la Investigación.....	94
3.2	Niveles o tipos de Investigación.....	95
3.3	Población y Muestra.....	96
3.4	Operacionalización de las Variables.....	97
3.5	Plan de Recolección de Información.....	99
3.6	Plan de Procesamiento de la Información.....	99
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>		
4.1	Análisis e interpretación de resultados aplicada a los Estudiantes..	101
4.2	Análisis e interpretación de resultados aplicada a los Docentes.....	112
4.3	Verificación de Hipótesis.....	122
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
	Conclusiones.....	125
	Recomendaciones.....	126

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1	Datos Informativos.....	127
6.2	Antecedentes de la Propuesta.....	127
6.3	Justificación.....	131
6.4	Objetivos.....	135
6.5	Análisis de Factibilidad.....	135
6.6	Fundamentación.....	136
6.7	Plan Operativo de la propuesta.....	193
6.8	Administración.....	194
6.9	Previsión de la Evaluación.....	195

### **MATERIALES DE REFERENCIA**

1.-	Bibliografía.....	196
2.-	Anexos.....	199

## INDICE DE TABLAS

Cuadro N° 1	Causas de bajo aprendizaje.....	8
Cuadro N° 2	Niveles del pensamiento.....	44
Cuadro N° 3	Tipos de Inteligencia.....	45
Cuadro N° 4	Funciones Administrativas del Liderazgo.....	64
Cuadro N° 5	Rasgos y necesidades de un líder eficaz.....	71
Cuadro N° 6	Competencias emocionales.....	74
Cuadro N° 7	Operacionalización de variable independiente.....	97
Cuadro N° 8	Operacionalización de variable dependiente.....	98
Cuadro N° 9	Inteligencia emocional en el aula.....	101
Cuadro N° 10	Tipos de inteligencia.....	103
Cuadro N° 11	Actividades dinámicas y creativas.....	104
Cuadro N° 12	Equilibrio emocional.....	105
Cuadro N° 13	Problemas de los demás.....	106
Cuadro N° 14	Servicio de la comunidad.....	107
Cuadro N° 15	Potenciar la motivación.....	108
Cuadro N° 16	Estado de ánimo.....	109
Cuadro N° 17	Hábitos y organización.....	110
Cuadro N° 18	Buenos modales.....	111
Cuadro N° 19	Teoría de la Inteligencia Múltiple.....	112
Cuadro N° 20	Inteligencia Emocional en los estudiantes.....	113
Cuadro N° 21	Tipos de inteligencia.....	114
Cuadro N° 22	Estrategias cognitivas, motrices y afectivas.....	115
Cuadro N° 23	Manejo de Emociones.....	116
Cuadro N° 24	Individualidades de los estudiantes.....	117
Cuadro N° 25	Potenciar la motivación.....	118
Cuadro N° 26	Potenciar la autoestima.....	119
Cuadro N° 27	Aplicación de la teoría de Inteligencia Emocional.....	120
Cuadro N° 28	Interrelación entre los Miembros de la Comunidad.....	121
Cuadro N° 29	Elementos de la Comunidad.....	153

Cuadro N° 30	Plan Operativo de la propuesta.....	193
Cuadro N° 31	Administración.....	194
Cuadro N° 32	Previsión de la evaluación.....	195

## **INDICE DE GRÁFICO**

Gráfico N° 1	Relación Causa Efecto.....	10
Gráfico N° 2	Red de Inclusiones Conceptuales.....	24
Gráfico N° 3	Constelación de Ideas – Variable Independiente.....	25
Gráfico N° 4	Constelación de Ideas – Variable Dependiente.....	26
Gráfico N° 5	Elementos Claves de Liderazgo.....	62
Gráfico N° 6	Proceso de Motivación.....	71
Gráfico N° 7	Sistema de Liderazgo.....	73
Gráfico N° 8	Estilo de Liderazgo.....	84
Gráfico N° 9	Inteligencia emocional en el aula.....	101
Gráfico N° 10	Tipos de inteligencia.....	103
Gráfico N° 11	Actividades dinámicas y creativas.....	104
Gráfico N° 12	Equilibrio emocional.....	105
Gráfico N° 13	Problemas de los demás.....	106
Gráfico N° 14	Servicio de la comunidad.....	107
Gráfico N° 15	Potenciar la motivación.....	108
Gráfico N° 16	Estado de ánimo.....	109
Gráfico N° 17	Hábitos y organización.....	110
Gráfico N° 18	Buenos modales.....	111
Gráfico N° 19	Teoría de la Inteligencia Múltiple.....	112
Gráfico N° 20	Inteligencia Emocional en los estudiantes.....	113
Gráfico N° 21	Tipos de inteligencia.....	114
Gráfico N° 22	Estrategias cognitivas, motrices y afectivas.....	115
Gráfico N° 23	Manejo de Emociones.....	116
Gráfico N° 24	Individualidades de los estudiantes.....	117
Gráfico N° 25	Potenciar la motivación.....	118
Gráfico N° 26	Potenciar la autoestima.....	119
Gráfico N° 27	Aplicación de la teoría de Inteligencia Emocional.....	120
Gráfico N° 28	Interrelación entre los Miembros de la Comunidad.....	121

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRIA EN DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR**

**“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR INCIDENTE EN  
LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESTUDIANTILES DEL NIVEL  
SUPERIOR DEL COLEGIO JUAN FRANCISCO MONTALVO DE LA  
CIUDAD DE AMBATO”.**

**Autor:** Lic. Germán Enrique Pazmay Freire

**Director:**Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril.

### **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo se sustenta en el contexto actual y futuro, de análisis globales, de decisiones rápidas en equipos interdisciplinarios, el potencial humano es el diferenciador en las organizaciones. No se pueden aprender recetas de conducción: el líder necesita una fuerte formación en tema de su dominio personal, para conocer y conducir a los demás y transmitir la visión a su equipo. Partiendo de una de las tantas definiciones. El liderazgo es un proceso de influencia, en las actividades de individuos o grupos, para el logro de metas comunes, en situaciones determinadas. La conducción de personas requiere Inteligencia Emocional (inteligencia intrapersonal e interpersonal) y estos conocimientos podemos adquirirlos en la carrera de Psicología.”La Inteligencia Emocional comienza por el conocimiento de uno mismo o “dominio Personal” siendo: Visión compartida, Trabajo en Equipo, Liderazgo y la Disciplina Sistémica que engloba a las demás. Los estudios neurológicos demuestran las habilidades diferenciadas de nuestros hemisferios cerebrales, lo racional en el hemisferio izquierdo y lo emocional y creativo en el derecho.

Por eso a veces se dice: “administre desde el izquierdo y lidere con el derecho”. Utilizar ambos hemisferios es desarrollar ampliamente nuestra potencialidad de actuar. El Liderazgo lo llevan adelante exitosamente las personas que reúnen las cualidades de “Inteligencia racional” para el cumplimiento de metas y de “Inteligencia emocional” para entender y motivar al grupo de personas. Entonces vemos que la combinación que más ayuda a un líder es la que complementa ambas inteligencias. Y que permitirá entender de mejor manera las interrelaciones humanas.

Descriptor: Potencial, habilidades, inteligencia emocional, hemisferio derecho e izquierdo, líderes, inteligencia interpersonal, intrapersonal, visión, creativo, neurológico, habilidades.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRIA EN DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA EDUCACIÓN**  
**SUPERIOR**  
**"EMOTIONAL INTELLIGENCE AS INCIDENT FACTOR IN THE**  
**FORMATION OF STUDENT LEADERS OF THE UPPER LEVEL OF**  
**THE COLLEGE JUAN FRANCISCO MONTALVO OF AMBATO CITY".**

**Autor:** Lic. Germán Enrique Pazmay Freire  
**Director:**Dr. Mg. Julio Fredey Saltos Abril

**Executive Summary**

This paper relies, in the current and future context of global analysis, quick decisions in interdisciplinary teams, human potential is the differentiator in organizations. Not driving recipes can be learned: the leader needed a strong background in theme of his personal domain, learn and lead others and convey the vision to his team. On the basis of one of the many definitions. Leadership is a process of influencing the activities of individuals or groups, for the achievement of common goals, in certain situations. The conduct of people requires emotional intelligence (intrapersonal and interpersonal intelligence) and... where... possibly to learn it only in the career of psychology. ".Emotional intelligence starts with knowledge of one's self or "Personal domain": shared vision, team work, leadership and the systemic discipline that encompasses the other. This is the world that requires leaders situational, leaders willing to "do what more should be done at the time". Flexible leadership to human needs and context. The Administration, engineering, construction, logistics, transport, telecommunications, requieren of leaders of projects for implementation. But in addition, any action of a small or very large group requires leaders, from the smallest project, to the address of the largest companies in the world. Neurological studies show skills differentiated our cerebral hemispheres, the rational in the left hemisphere and the emotional and creative in the law.

For this reason, it is sometimes said: "from the left to manage and lead with the right". Use both hemispheres is widely develop our potential to act. Leadership take it forward successfully persons who meet the qualities of "Rational intelligence" for the fulfilment of goals and "Emotional intelligence" to understand and motivate the Group of people. Then we see that the combination that most helps a leader is that complements both intelligences. Rational training is that receives technical career; and emotional training? Like to receive such training to develop the emotional intelligence?: taking a psychological training. Knowing the basis for our behavior to better understand the interrelations between human.

Key words: Potential, skills, emotional intelligence, left and right hemisphere, leadership, interpersonal, intrapersonal intelligence, vision, creative, neurological, skills.

## INTRODUCCIÓN

Asistimos, por un lado, en el comienzo de este nuevo milenio, a cambios mundiales, y esto conlleva la necesidad de que nuestros países, las organizaciones y las personas, nos adaptemos a estos escenarios para poder sobrevivir, en contextos globales cada vez, de mayor incertidumbre, impredecibles, sumamente complejos, turbulentos.

Dentro de este nuevo abordaje, entendemos que los seres humanos se encuentran en una coherencia entre lenguaje, el cuerpo y las emociones, por tanto es una habilidad fundamental del líder poder observar, identificar y posibilitar estados emotivos para poder alcanzar las metas en una compañía, de manera que, la utilización de la Inteligencia Emocional tiene importantes beneficios para aquellas organizaciones educativas que quieran aprovechar el máximo potencial de las personas, y generando un mejor clima en la institución.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

En más de una ocasión nos habremos preguntado qué es lo que determina que algunas personas, independientemente de su cultura, estrato social o historia personal, reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora.

¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?

¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el adulto más exitoso en su trabajo?



¿Por qué algunos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades como oportunidades?

¿Por qué algunas personas brillantes en sus estudios y de grandes habilidades no funcionan cuando de liderar un grupo se trata? o ¿por qué algunas otras sin ser tan brillantes logran ser reconocidas como personas líderes y con grandes aptitudes para ejercer posiciones de mando?

La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que queremos decir con Inteligencia Emocional: hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados.

La estructura general de esta investigación se contempla de la siguiente manera:

**El Capítulo I**, se describe el planteamiento del problema, la contextualización macro, meso, micro, análisis crítico, prognosis, justificación, objetivos.

**El Capítulo II**, expone los antecedentes investigativos, las fundamentaciones, categorías fundamentales, hipótesis y variables.

**El Capítulo III**, se presenta el proceso investigativo y las posibles soluciones para cambiar la realidad existente.

**El Capítulo IV**, presenta el análisis de resultados, e interpretación de datos, obtenidos para las posibles soluciones, así como la verificación de hipótesis.

## **CAPÍTULO**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema**

**“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR INCIDENTE EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESTUDIANTILES DEL NIVEL SUPERIOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “JUAN FRANCISCO MONTALVO” DE LA CIUDAD DE AMBATO”.**

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde siempre hemos oído que el C.I. era determinante para saber si una persona tendría éxito en la vida, un test podría marcar el futuro de su éxito académico y profesional. Sin embargo, hace ya varios años que desde el ámbito empresarial se dieron cuenta de que son otras capacidades las necesarias para el éxito en la vida, y esas no las medía ningún test de inteligencia.

Piense por un momento la importancia que las emociones tienen en nuestra vida cotidiana y rápidamente se dará cuenta de que la mayoría de las veces marcan todas nuestras decisiones casi sin percatarnos.

Ante esto hay que admitir que hay gente con un dominio de su vida emocional mucho mayor que otra, y es curioso ver qué poca correlación hay entre la Inteligencia clásica y la Inteligencia emocional. Por otro lado podemos encontrarnos con gente que no paso de la escuela primaria pero que llevan una vida exitosa y poseen una vida ordenada y envidiable, estos casos extremos no son lo común, pero es necesario darse cuenta de que hay que prestar mayor atención a este tipo de habilidades que pueden marcar nuestra vida tanto o más que el C.I.

Al hablar de Inteligencia Emocional podríamos desarrollar personalmente un ejercicio de reafirmación y re – dirección de visión, misión y valores personales, familiares, profesionales y ciudadanos, a través de preguntas activas simulaciones y visualizaciones de las cosas que influyen filosóficamente en nuestra vida, sueños y principios sobre las cuales basamos nuestro actuar.

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional, buscando el desarrollo y talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas.

El concepto de "Inteligencia Emocional" enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo.

En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es el vacío personal de emociones, sentimiento y caricias que deben ser llenados, ya

que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total direccionado con motivación al logro.

Dentro del contexto también estaremos analizando el mantenimiento físico, seguridad, competencias, reconocimientos, poder, éxito, esperanza, habilidades, destrezas, entrenamientos, desde luego esta no es una lista completa de las necesidades físicas, psicológicas y espirituales del ser humano, pero si representan factores que son comunes en el trabajo.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y espacio incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, como gerentes y como líder donde cada uno de ellos tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como ser humano está dentro de los principios de la Inteligencia Emocional.

La globalización exige cambios importantes para lograrlos se requiere mejorar la calidad de la educación. Con tal finalidad, se debe desarrollar la Inteligencia Emocional en los estudiantes para capacitarlos a que actúen con liderazgo y que sean parte de los cambios necesarios para la nueva sociedad y acordes con el mundo actual.

La sociedad actual, más que nunca, exige personas que piensen crítica, reflexiva y creativamente y para ello se debe modificar los sistemas educativos que se concentren en una buena orientación basada en criterios fundamentados en emociones y sentimientos equilibrados para toda su vida.

### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

En Psicología, el debate acerca de la inteligencia tiene una larga tradición, ocupando un papel central en las discusiones de psicólogos, lingüistas, pedagogos,

filósofos, antropólogos y muchos otros teóricos de las ciencias humanas y sociales.

La mayoría de los docentes usa el método de enseñanza “totalitaria”, que es frontal a toda la clase y no atiende las necesidades específicas de sus estudiantes. En una gran parte de maestras y maestros existe un concepto equivocado respecto a las potencialidades de sus estudiantes, a quienes consideran con un cociente intelectual inferior a lo real y con un tipo de inteligencia único.

Este concepto a priori perjudica notablemente el proceso de interaprendizaje, ya que con este prejuicio respecto a la inteligencia, no se puede esperar mayores logros y por ende como educadores no se aporta lo que se debe, mucho menos lo que se puede y, por tanto, el esfuerzo resulta mínimo.

**Macro.-**La Inteligencia Emocional a nivel nacional, cobra validez en la actualidad cuando se asumen cambios de paradigmas. Anteriormente se tendía a considerar la inteligencia como un factor exclusivamente intelectual totalmente desprendido de emoción, recientemente surge la tendencia a considerar diferentes tipos de "Inteligencias", entre ellas la emocional.

Cada vez es más aceptado que la capacidad de motivar y perseverar pese a las dificultades y frustraciones de los estudiantes que se ven afectados en sus estudios y relación familiar, es necesario administrar los impulsos y la capacidad de posponer una satisfacción personal, regular el humor y de impedir que se alteren las facultades de razonamiento, además de la empatía y la esperanza son factores esenciales para alcanzar el éxito y la felicidad en su entorno y en el estudio, todos estos factores no se han manejado de la manera adecuada lo que ha llevado a la deficiente formación en la personalidad de los estudiante que ha propiciado una baja autoestima con la consecuencia de tener en la actualidad mayores problemas de índole social.

El primer trabajo de un dirigente a nivel institucional, es organizar su propio trabajo y el de sus colaboradores. Por lo que concierne a organizar el trabajo de los estudiantes para mejorar la calidad de la educación. A nivel de la Pedagogía Ecuatoriana podemos evidenciar que muchos estudiantes manifiestan el deseo de interrelacionarse con los otros desde edades tempranas, una vez iniciado el ciclo académico, por no existir una adecuada orientación; es necesario involucrar en todo este proceso de cambio a las Inteligencias Múltiples que representa una nueva educación y también un instrumento para el desarrollo personal y académico.

**Meso.**-En la provincia de Tungurahua el problema a originado similares consecuencias y la soluciones que se han propuesto en muchos casos ha ocasionado la ruptura de relaciones por parte de los padres de familia a ,estudiantes, con las autoridades de los planteles educativos por no acceder a la concientización de los estados evolutivos de la personalidad de los estudiantes en los casos de problemas de tipo emocional y de relaciones humanas, poco desarrollo de un análisis crítico y solución de problemas, poca práctica reflexiva que promueva la creación de una comunidad de aprendizaje.

Durante los últimos años, educadores, filósofos y psicólogos han observado que el desempeño intelectual y social de las y los estudiantes tiende a ser cada vez más deficiente. Se ha comprobado que muchas de las dificultades de aprendizaje se originan en su falta de habilidad para procesar cualquier información en su entorno y en la relación con los otros, dado que falta la orientación de una buena personalidad, en el momento de adoptar una decisión para el futuro la mayor parte de estudiantes desconocen sus causas para no relacionarse consigo mismo:

**Cuadro No. 1:** Causas de bajo aprendizaje **Elaborado:** Lic. Germán Pazmay.

• Desnutrición por escasos recursos económicos y malos hábitos alimenticios	
• Problemas interpersonales	• Problemas familiares
• Ambiente educativo no adecuado	• Falta de técnicas y buenos hábitos de estudios
• Errores en la aplicación de los métodos y técnicas de trabajo ya que la mayoría de docentes trabajan considerando su estilo de enseñanza y no los variados estilos de aprendizaje de sus estudiantes.	
• No consideración de las Inteligencias Múltiples y mucho menos su potenciación.	
• Falta de desarrollo de las diversas formas del pensamiento, entre otras causas.	

- Por otra parte, se nota en estudiantes con los siguientes problemas:
- Inseguridad como persona
- Una baja autoestima y poco entusiasmo o compromiso por fortalecer sus habilidades.
- No tienen la capacidad de enfrentarse a su medio para poder tomar decisiones acertadas y resolver problemas de manera crítica, reflexiva y creativa.

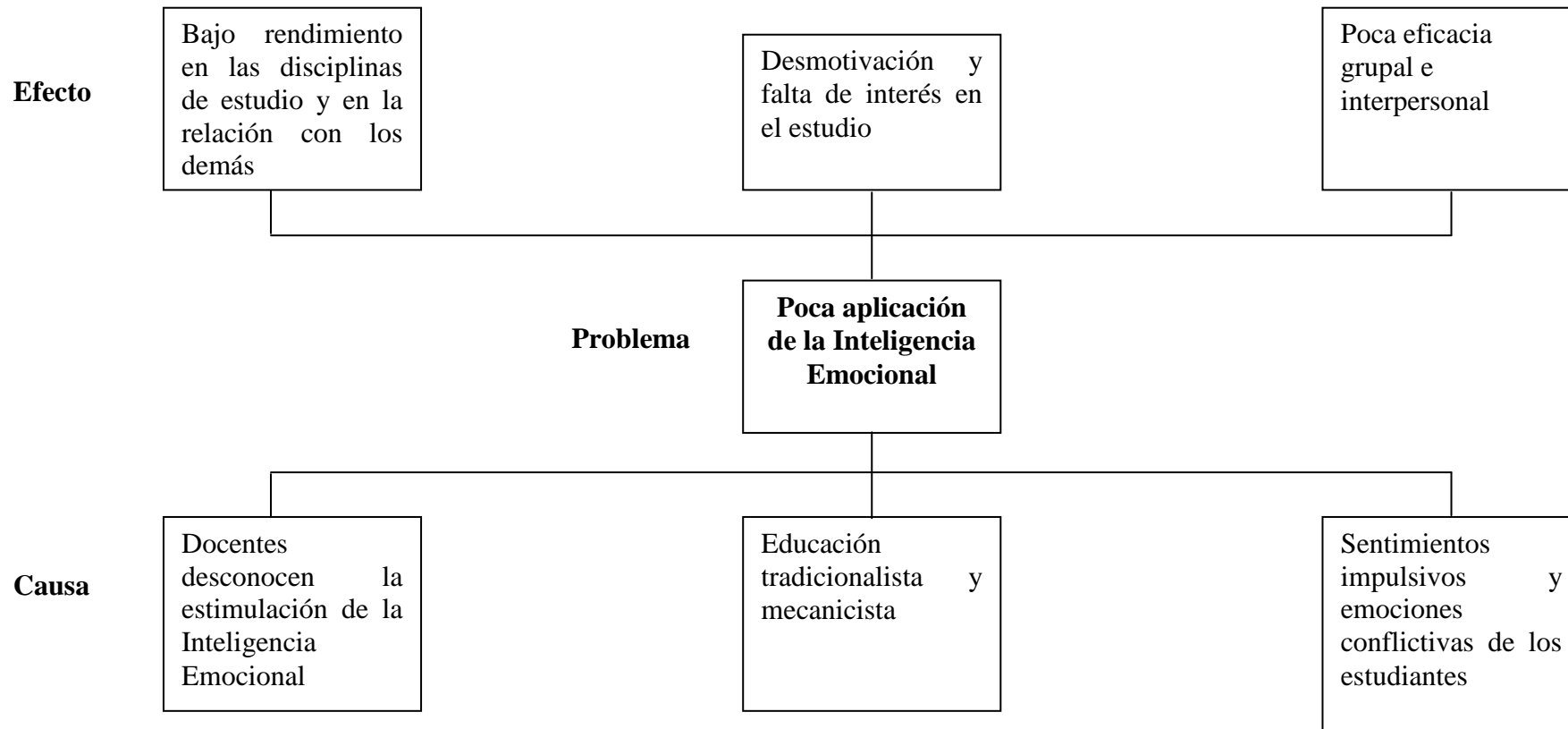
Todo lo anteriormente expuesto, indica que hace falta transformar los procesos de orientación estudiantil, en modelos de aprendizaje significativos; desarrollar y fortalecer en los educandos una serie de habilidades sociales y operaciones intelectuales que permitan la significatividad en sus aprendizajes, mayor durabilidad y un alto nivel de aplicabilidad. En ello debe notarse la acción docente, trabajando con varias inteligencias y llegando a la mayoría de estudiantes con diferentes estilos y ritmos de aprendizajes, para de esta manera personalizar la educación y formar líderes democráticos.

**Micro.-** En cuanto al sistema educativo del Colegio Juan Montalvo, la información sobre el desarrollo de las Inteligencias no ha logrado que el estudiante se ubique de acuerdo a sus actitudes e intereses de su personalidad tomando en cuenta su , rendimiento académico, situación socio-económica y familiar del alumno, los efectos de una inadecuada relación consigo mismo y con los demás, producen soluciones un poco complejas debido a factores como: la falta de participación grupal, timidez, dificultades para resolver problemas y dar solución a los mismos.

Se sabe que el ambiente académico constituye el espacio propicio para potenciar la Inteligencia Emocional, en sus diferentes formas tanto, se considera una necesidad vital que las instituciones educativas asuman el compromiso de iniciarse en este proceso de desarrollo y de formación de líderes que mejoren la calidad de la educación. Ello puede darse mediante la implementación de proyectos tendentes a generar actitudes adecuadas frente al actual mundo de transformaciones y competencias que se viven últimamente.



## ÁRBOL DEL PROBLEMA



10

Gráfico No. 1: Relación causa efecto **Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

Los estudiantes en la actualidad no desarrollan su inteligencia en los muchos saberes que imparte la educación actual, su capacidad intelectual no le permite al alumno resolver problemas e incluso crear productos que tengan valor específico para mejorar su aprendizaje. Los docentes desconocen la fundamentación sobre la Inteligencia Emocional, para fortalecer la relación con su entorno, al máximo de sus potencialidades afectivas, a través de ejercicios pertinentes y permanentes la educación que se imparte es tradicionalista y no constituye desarrollo de habilidades y destrezas.

El poco desarrollo de las actitudes emocionales no permite desarrollar la capacidad de manejar las emociones idóneas para cada acción y regular su manifestación, no se mantienen con equilibrio emocional; transmitiendo estados de ánimo para generar actitudes y respuestas negativas; poca evaluación del costo emocional de situaciones y acciones; deficiente destrezas sociales, extendiéndolo a la vida familiar y social.

No logran mantener la concentración intelectual, no presentan un proceso de pensamiento efectivo, de auto-observación que les permita la toma de decisiones en situaciones académicas y extracurriculares.

Los estudiantes con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechos y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad a favor de los demás; los estudiantes que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que perjudica su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad en su relación con el entorno.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Los centros educativos deben cumplir un rol de primer orden en la estimulación de intereses y habilidades cognoscitivas y en el desarrollo afectivo. Todos los estudiantes no valoran su capacidad de reconocer el modo en que las emociones afectan a sus acciones y a la toma de decisiones.

No afrontan adecuadamente las situaciones emocionales, no despiertan la confianza de los demás y de establecer un adecuado comunicación con los otros, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar. "para poder alentar la confianza de los demás deben ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente"

Se cree que hasta tanto no se modifiquen en la práctica, los mecanismos de estrategias pedagógicas de formación integral de todas las áreas de la personalidad. Los resultados a los cuales llegan los métodos educativos tradicionales dejan mucho que desear, no propician una formación racional, teórica y científica, no promueven el interés, la motivación y los hace estudiantes receptivos, mecánicos, pasivos, aburridos que les conduce a una subutilización de la capacidad cognoscitiva y afectiva , sin criterio de calidad y excelencia.

Si se aplica una Pedagogía orientada hacia el verdadero aprendizaje humano, se estará privilegiando el trabajo intelectual y afectivo bajo un diseño curricular coherente, innovado y eficaz que dé cuenta de enseñanzas y logros precisos observables y cuantificables de entes con formación estable en su personalidad.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la Inteligencia Emocional incide en la formación de líderes estudiantiles del nivel superior del Colegio Juan Francisco Montalvo, de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua?

### 1.2.5 INTERROGANTES

¿Qué nivel de desarrollo de la Inteligencia Emocional poseen los estudiantes?

¿Con qué entorno forman adecuadamente las emociones y valoración de sí mismo, los estudiantes del Colegio Tecnológico Juan Francisco Montalvo?

¿Qué cualidades y valores se puede identificar para un liderazgo efectivo?

¿Existe una alternativa de solución a esta problemática?

### 1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

<b>CAMPO:</b> Psicología	<b>ÁREA:</b> Desarrollo de la Inteligencia.
<b>ASPECTO:</b> Aplicación de la Teoría de la Inteligencia Emocional.	
<b>TEMA:</b> La Inteligencia Emocional, en la formación de líderes estudiantiles	
<b>ESPACIO:</b> Nivel Superior del Colegio Juan Francisco Montalvo	
<b>DELIMITACIÓN TEMPORAL:</b> La investigación se desarrollará durante el año lectivo 2009-2010.	

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

La educación es el mejor medio para desarrollar la inteligencia, permite la apropiación de la tecnología, la comprensión y redescubrimiento de la ciencia, la valoración de la cultura, la toma de conciencia de las capacidades personales y el desarrollo de creatividad.

La educación constituye el medio propicio para potenciar la inteligencia en sus diferentes formas. Por tanto, se considera necesidad vital que las instituciones educativas asuman el compromiso de iniciarse en este proceso de desarrollo implementando proyectos tendentes a generar aptitudes y actitudes adecuadas frente al actual mundo de competencias y transformaciones que se viven últimamente.

El sistema educativo competencial en el Ecuador, enfatiza que es necesario el desarrollo de la inteligencia debido a que tiene relación directa con el aprendizaje.

Los componentes de la capacidad para el aprendizaje de los estudiantes, son su nivel innato de inteligencia en la forma de funcionar de esa inteligencia. Si es tan importante el desarrollo de la inteligencia, necesariamente debe ser una de las prioridades de la educación, por cuanto la conducta inteligente es la que hace posible el cambio de la persona como tal y de la sociedad.

Por lo tanto, estimular y desarrollar la Inteligencia Emocional es una característica, una función y un objetivo de la educación que se maneja entre dos variables: la relación entre el aprendizaje y el desarrollo y los rasgos específicos de esa relación.

El presente trabajo de investigación se justifica por varios criterios de utilidad:

**En lo relacionado a su utilidad metodológica,** procura establecer la relación existente entre la aplicación de estrategias de orientación basadas en exteriorizar la Inteligencia Emocional y los procesos para la formación de líderes dentro de una institución para, el mejoramiento de la autoestima, el desarrollo de la meta cognición, el desarrollo del pensamiento crítico, reflexivo, creativo y la solución de problemas.

La aplicación de la Inteligencia Emocional, permite que el rol del docente cambie de simple transmisor de conocimientos al de facilitador, guía y proveedor de recursos. Adicionalmente, se desarrollan nuevas competencias de enseñanza y emergen nuevos compromisos con los procesos de formación de líderes y con los educandos. La planeación de una clase para diversos modos de aprendizaje, de acuerdo a la inteligencia, da como resultado el aumento de las capacidades creativas y de desempeños flexibles dentro del mismo docente y sus estudiantes.

**En lo teórico,** pues la ejecución de la presente propuesta ofrecerá resultados que serán de aplicación práctica pero reafirmando la validez del modelo teórico. Lo que se procura es lograr que la educación se constituya en el motor de espacios para el desarrollo de la Inteligencia Emocional, dejando de lado el modelo de

educación tradicional en donde el rol del educador estuvo limitado a la simple transmisión de conocimientos.

La Inteligencia Emocional es un modelo pedagógico basado en el hecho de que todos los seres humanos poseemos múltiples habilidades, las cuales deben ser identificadas en forma adecuada y oportuna para luego procurar su potenciación en su relación intrapersonal e interpersonal.

**En lo social**, pues en la actualidad la inversión prioritaria en capital humano constituye un prerrequisito indispensable para el crecimiento económico de un país. El capital humano es el recurso más precioso, tesoro invaluable y garantía de futuro para la parte de la sociedad. De los recursos humanos depende el avance y uso apropiado de la tecnología, la conservación de la naturaleza, la paz, la democracia, la responsabilidad con el planeta.

Al mismo tiempo, se pretende contribuir a satisfacer esa necesidad que tiene la sociedad actual de contar con individuos capaces y creativos en la solución de diferentes problemas cotidianos.

En lo **práctico** es favorable esta propuesta por el hecho de que permite evaluar las actitudes y aptitudes a través de una variedad de actividades cotidianas vinculadas a la inteligencia. La mejor forma de evaluar la inteligencia y sus niveles es a través de una evaluación auténtica, que abarca un amplio margen de instrumentos, medidas y métodos a través de la observación, en especial cuando la maestra o maestro se encuentre en el salón de clases o trabaje con proyectos, que les permite observar la actuación de sus estudiantes y llevar un registro de comprobación.

Los educadores que creen en una educación de la persona deben estar abiertos a la necesidad de un sistema o un modelo educativo que permita llevar a la realidad los grandes objetivos de la educación. Como afirma Robert Sternberg en **La Inteligencia Humana**: “la inteligencia y la educación no pueden existir de un modo independiente”. Es en este marco que la Teoría de las Inteligencias

Múltiples llena un vacío pedagógico, creando los medios para utilizar las potencialidades de la persona en su máximo beneficio personal.

Los **beneficiarios** del proyecto (los educandos), en la implementación de esta propuesta busca desarrollar un conjunto de habilidades que propicien un aprendizaje más perdurable, significativo y de mayor aplicabilidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas relacionados con las distintas situaciones que el individuo enfrenta en su interacción con el medio en que se desenvuelve. Se justifica también el presente trabajo por la trascendencia de sus resultados, que abrirá además un abanico de opciones y alternativas de aprendizaje.

En cuanto a la **factibilidad** de la investigación, se ha considerado que existe la predisposición de docentes y estudiantes para realizar este trabajo aplicable para formar y desarrollar las diferentes inteligencias, que cuenta el estudiante y su participación en sistema educativo del Ecuador, contando además con el tiempo necesario para su planificación, implementación, ejecución y evaluación.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Determinar la incidencia de la Inteligencia Emocional en la formación de líderes estudiantiles en el nivel superior del Colegio Juan Francisco Montalvo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las bases teóricas de la Inteligencia Emocional
- Diagnosticar el nivel de desarrollo de la Inteligencia Emocional, que poseen los estudiantes.
- Determinar estrategias metodológicas de aprendizaje para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en los estudiantes.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Tradicionalmente, la inteligencia ha sido considerada como una sola entidad inherente a cada individuo y en diferentes grados. En el año 1900, **Alfred Binet** diseñó el primer medio para medir la inteligencia: el llamado Cociente de Inteligencia (C.I). A partir de entonces, se crearon en todo el mundo numerosas pruebas similares para valorar la inteligencia actual y potencial.

Sin embargo, todas las pruebas para determinar el C.I. de una persona han servido para predecir su capacidad de aprender nuevos datos y habilidades, es decir, su uso ha sido limitado y no ha informado sobre la manera de funcionar del cerebro, las habilidades especiales de que dispone o cuál es su manera de lograr aprendizajes.

Durante mucho tiempo, **B.F. Skinner** fue consagrado como la figura más influyente de la psicología moderna. Su contribución consistió en gran parte en el desarrollo del estudio de la conducta como ciencia objetiva.

**Carl Rogers**, líder reconocido de la Psicología Humanística contemporánea y crítico directo de la aproximación skinneriana, constituyó junto con Maslow, Allport y Rollo May, un grupo de psicólogos americanos de base humanística que se opuso al conductismo. **Rogers** se dedicó al trabajo clínico en un esfuerzo por comprender a la persona en su totalidad, y no se basó solamente en sus investigaciones académicas sino que observó a las personas en situaciones de la vida real.



De las investigaciones realizadas sobre trabajos propuestos sobre el tema se desconoce que existan estos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato por cuanto las Inteligencias Múltiples se consideran una tarea difícil por la falta de información esencial para el desarrollo y su orientación en la educación del Ecuador.

Para los educadores, una enorme contribución fue hecha por lo que se llamó la “revolución cognitiva” (**Gardner, 1985**). El estudio de los procesos cognitivos se inició alrededor de 1956, apareciendo más claramente explicitados conceptos como filtros de atención, almacenes de memoria, comprensión. Esto contribuyó a re focalizar lo central en educación que es el alumno, y su manera de aprender.

La idea de definir el concepto de inteligencia, en términos varias habilidades específicas o competencias particulares ha generado siempre un amplio debate teórico. Varios especialistas han sostenido la idea de varias inteligencias en contraposición de otra postura cuyos seguidores apoyan la idea de una inteligencia que se manifiesta de múltiples maneras.

El **Dr. Howard Gardner**, psicólogo y profesor de Educación Universidad de Harvard, ha investigado durante muchos años el desarrollo de las capacidades de conocimiento del ser humano. Desde 1970, Howard Gardner había ya realizado estudios con niñas y niños que tenían problemas de retardo mental y había llegado a la conclusión de que tenían algunas actitudes especiales, a pesar de no haber desarrollado todas sus inteligencias.

Luego, estudió a grandes personajes de la música, de la pintura, de la literatura y llegó a la conclusión de que estas personas eran muy “inteligentes” en una inteligencia específica; así, Mozart tenía muy desarrollada la Inteligencia Musical, Van Gó en la pintura, Einstein en la lógica-matemática.

En 1979, la Fundación Bernard Van Leer, grupo filantrópico holandés, se acerca a la Universidad de Harvard y pide a los investigadores Howard Gardner y colegas

que investiguen el potencial humano. Nace así lo que se llamó el Proyecto Cero, desde donde se profundiza la Teoría de las Inteligencias Múltiples.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

La Inteligencia Emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del sistema educativo el desarrollo de habilidades relativas a la Inteligencia Emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad

## **FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

Si bien se puede describir “el conocimiento en la investigación” desde dos perspectivas diferentes, donde la primera sería la importancia de una buena documentación tanto escrita y didáctica como empírica para la buena elaboración de una investigación; también, se puede mirar desde otro punto de vista y

enfocarse en el conocimiento adquirido tras la investigación en cuestión. Entonces nace la pregunta ¿cuál perspectiva es más importante que cuál? Cabe destacar que por investigación se entiende que es “la búsqueda de conocimiento o de soluciones a problemas de carácter científico o cultural; en otras palabras, es la búsqueda intencionada de conocimientos o soluciones a problemas.” Y ¿qué es conocimiento? Una definición táctica de conocimiento sería: “Conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas”.

Con estos datos podemos empezar a despejar nuestra pregunta inicial haciendo la afirmación de que investigación en sí misma es búsqueda de conocimiento, entonces: ¿por qué el conocimiento después de la investigación es más importante que el anterior? El conocimiento se desarrolla con el apoyo de la investigación y nunca al revés.

La Epistemología Genética de Piaget, es un claro ejemplo de lo anterior, donde se pretendía construir una teoría general del conocimiento con base en los resultados de ciencia positiva que se ocupa de los procesos cognoscitivos o sea, investigación pura para llegar a aumentar el conocimiento ya obtenido por medio del estudio previo. El ejemplo piagetano deja clara la relación Conocimiento-Investigación-Conocimiento y con esto queda respondida la pregunta inicial de cual perspectiva es más importante. Pero al responder esta pregunta nace una más compleja: el conocimiento inicial ¿de dónde salió?

El descubrimiento, la inventiva, la capacidad de resolver problemas mediante la creatividad y el pensamiento divergente son característicos de la heurística. En la cuestión de la disciplina científica la heurística es aplicable a cualquier ciencia y de hecho es utilizable para cualquier búsqueda de solución de problemas que no cuente con un procedimiento algorítmico.

Así pues, esta capacidad humana podría ser considerada parte sustancial de la fuente de nuestros conocimientos iniciales. A tal punto llega la inclusión de la

heurística en la investigación que se afirma que una teoría científica tiene un alto valor heurístico si es capaz de generar nuevas ideas o inducir nuevas invenciones, para ello, sin ser irrelevante, no es imprescindible que dicha teoría sea cierta. La producción del conocimiento comienza con problemas, mientras que el criterio de justificación del conocimiento depende de los resultados de la práctica guiada por la teoría. El presente proyecto es la primacía de la razón sobre la experiencia de la inteligencia sobre los sentidos.

## **FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA**

Al hablar de Inteligencia Emocional podríamos desarrollar personalmente un ejercicio de reafirmación y re – dirección de visión, misión y valores personales, familiares, profesionales y ciudadanos, a través de preguntas activas simulaciones y visualizaciones de las cosas que influyen filosóficamente en nuestra vida, sueños y principios sobre las cuales basamos nuestro actuar.

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional, buscando el desarrollo y talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas.

Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es el vacío personal de emociones, sentimiento y caricias que deben ser llenados, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total direccionado con motivación al logro.

Dentro del contexto también estaremos analizando el mantenimiento físico, seguridad, competencias, econocimientos, poder, éxito, esperanza, habilidades, destrezas, entrenamientos, desde luego esta no es una lista completa de las necesidades físicas, psicológicas y espirituales del ser humano, pero si representan factores que son comunes en el trabajo.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y espacio incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, como gerentes y como líder donde cada uno de ellos tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como ser humano está dentro de los principios de la Inteligencia Emocional

## **FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

El problema de la naturaleza del valor y de los valores como componentes específicos del conocimiento científico se ha convertido hoy en día en un tema obligado de reflexión y debate en el pensamiento filosófico contemporáneo.

Los valores sociales son el componente principal para mantener buenas y armoniosas relaciones sociales. Son hechos sociales que se producen en el entorno. Existe una intercomunicación entre cada uno de los valores antes enunciados. Son complejas y a veces existen discrepancias. Estos principios son fundamentales en las relaciones humanas entre los individuos, organizaciones y entre los países. La buena práctica de los valores sociales cultivan las actuaciones positivas de las personas, importantes si lo aplicamos desde la niñez

Para fomentar el proceso de investigación es importante rescatar valores que se conceptualizan como aquellos elementos que resuelven los problemas prácticos. Los valores que resuelven los problemas son valorados positivamente, en ideas, acciones, en potencia que guía a la acción; es decir dar utilidad al conocimiento para resolver nuevos problemas.

## FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA

Siendo esta investigación el estudio de la forma de potenciar el conocimiento y razonamiento se considera al educando en una sociedad dentro de la interacción social que obra por medio de dos o más factores sociales dentro del marco de relaciones psicológicas e individuales. Estas relaciones humanas influyen en la organización de los procesos contextualizados del aprendizaje y sus relaciones con una cultura cada vez más abierta, más flexible, más dinámica, más relativa entorno a la construcción de los saberes y conocimientos objetivos.

### 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El Art. 66 de la Constitución Política del Estado señala:

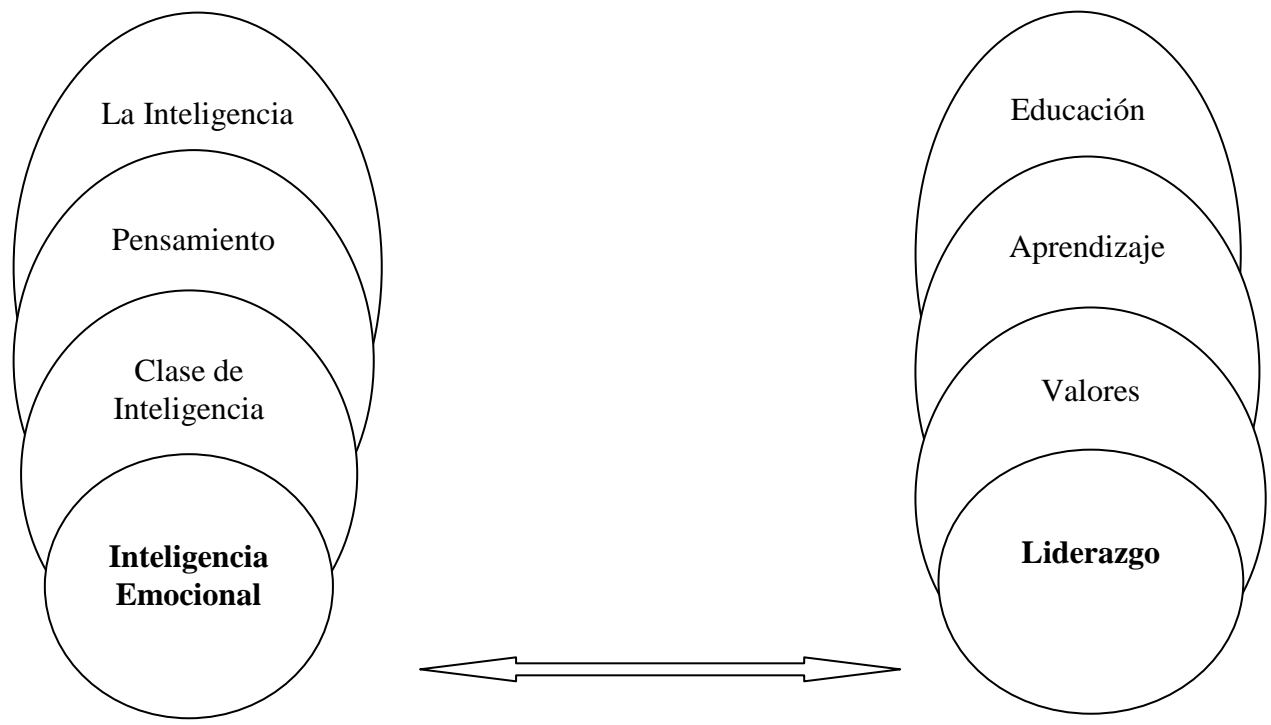
- La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantías de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos.
- La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo, el empleo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

Por otra parte, la Ley de Educación vigente, dentro de los principios y fines que rigen la educación, en su **artículo 3, literal “b”**, señala:

‘Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país’

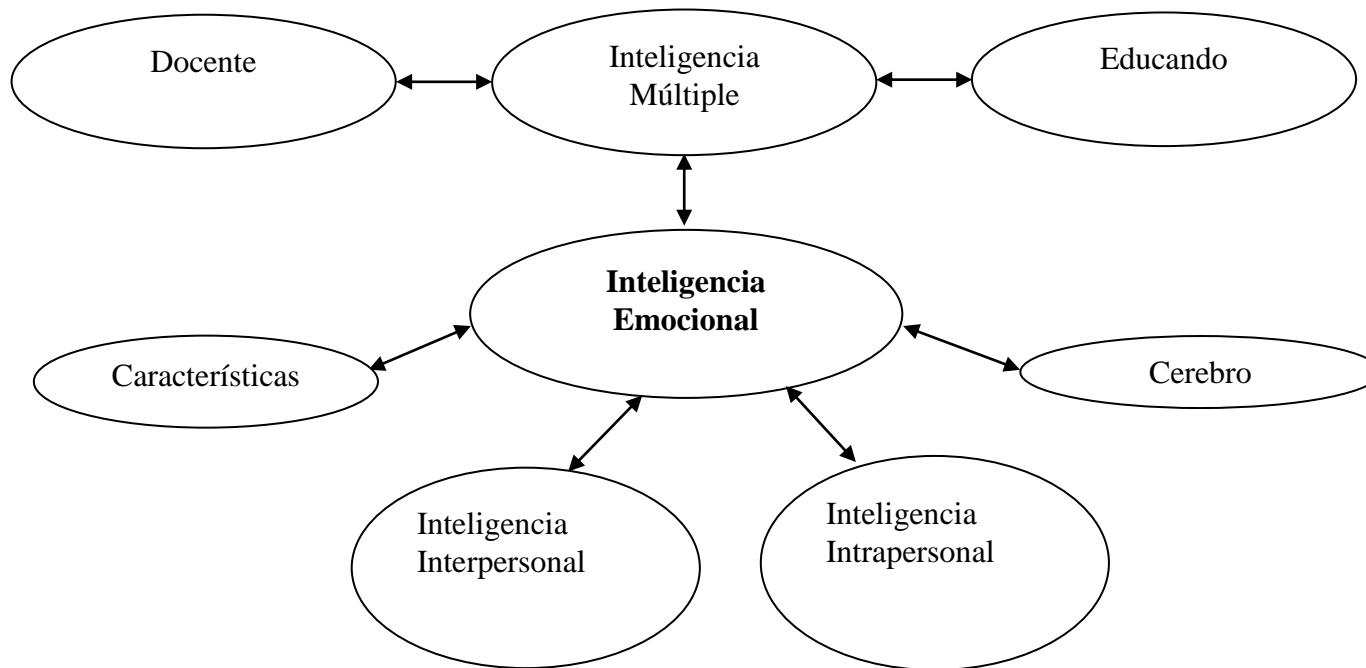
**RED DE INCLUSIONES CONCEPTUALES**

24



**Gráfico No. 2: Red de inclusiones conceptuales Elaborado por: Lic. Germán Pazmay**

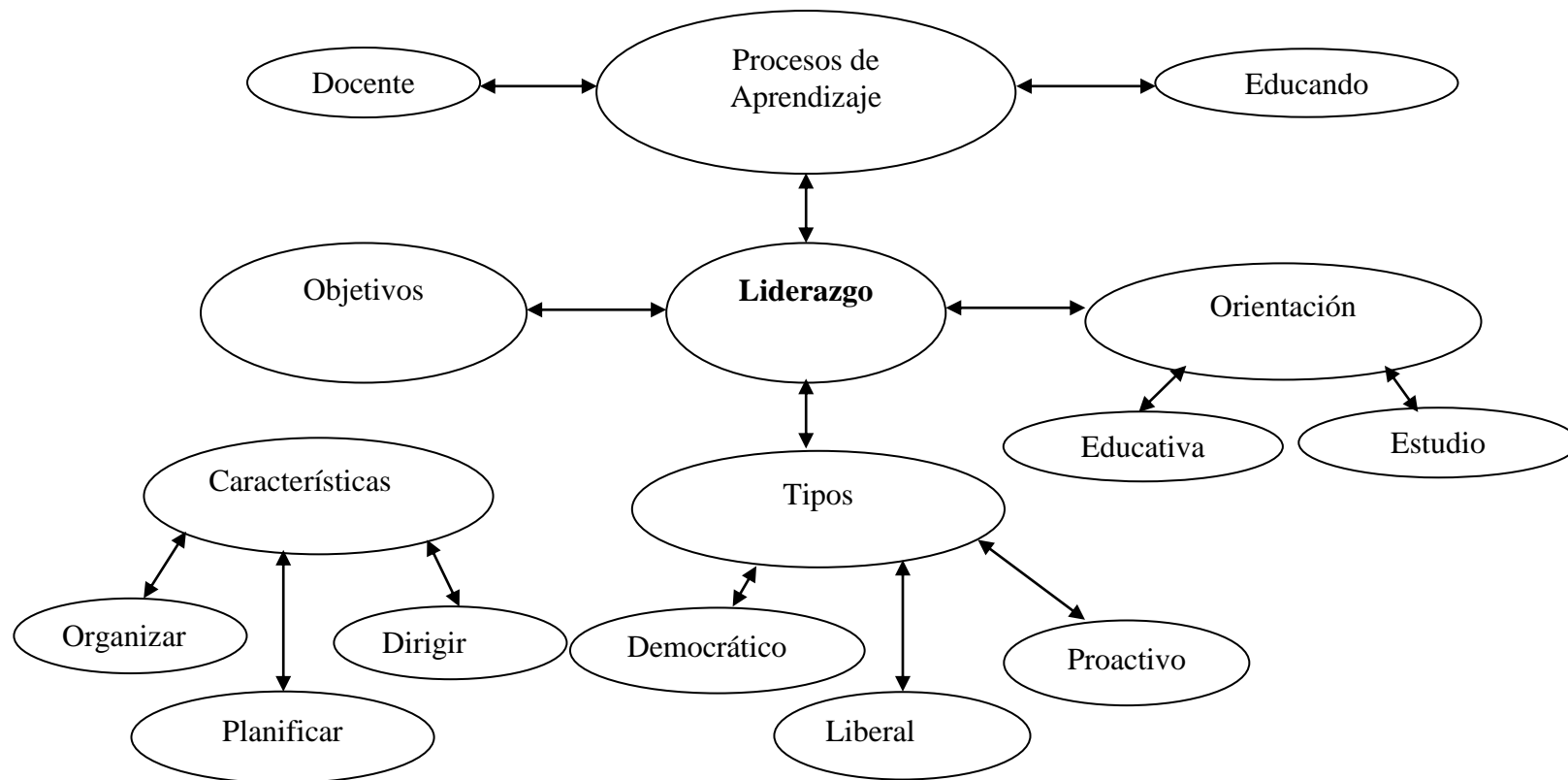
**CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



**Gráfico No. 3: Constelación de ideas- Variable Independiente** Elaborado por: Lic. Germán Pazmay



**CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**



**Gráfico No. 4: Constelación de ideas - Variable Dependiente** Elaborado por: Lic. Germán Pazmay

## 2.4 Categorías Fundamentales

**Variable Independiente:** Inteligencia Emocional

### 2.4.1 ¿Qué es la Inteligencia?

Durante muchos siglos, el término inteligencia ha sido aplicado a las personas ingeniosas, astutas, obedientes, sumisas, adaptables y bien educadas, sin tomar en cuenta que el ser humano se abre a la realidad desde que nace, gracias a la inteligencia, al conocimiento, a la apropiación del mundo y de mismo, a la personalización de su conducta y a la invención de la cultura.

Mucho se ha escrito para tratar de definir el término inteligencia. En la mayoría de los casos, se ha estimado que la inteligencia es una habilidad para resolver problemas, para encontrar respuestas a situaciones específicas y para aprender material nuevo de manera rápida y eficaz; capacidades que a su vez determinan el éxito en los procesos de aprendizaje de un individuo. **Desde esta perspectiva, la inteligencia puede considerarse como una facultad singular que se utiliza en cualquier situación en que haya que resolver un problema.**<sup>1</sup>

Constituye la clave del éxito en la resolución de problemas. Esta habilidad puede medirse de manera fiable por medio de test estándares de papel y lápiz que, a su vez, predicen el futuro éxito en los estudios.

Pero ¿Qué ocurre cuando la persona deja ya de estudiar? Suele suceder que el estudiante considerado “normal” se convierte a veces en un excelente profesional, que se ubica en una posición privilegiada en su comunidad y es estimado como persona “competente”. Mientras que, por otro lado, el estudiante considerado “superior”, llega a tener poco éxito en la carrera profesional que escoge, siendo visto por sus compañeros como una persona “corriente” en su desempeño. ¿A qué se debe esto?

---

<sup>1</sup>Gadner Howard. Inteligencia Emocional. Pág. 54-55

Aquí se refleja la realidad de las pruebas de inteligencia. Los test de CI. Predicen el éxito escolar con una precisión considerable, pero no dicen nada acerca del posible éxito en una profesión determinada después de la escolaridad (Jencks, 1972).

Es más, incluso como test de CI. Miden únicamente capacidades lógicas o lógico-lingüísticas; en esta sociedad, prácticamente se restringe la noción de inteligencia a las capacidades empleadas en la resolución de problemas lógicos y lingüísticos.

Por ello, se propone ahora la teoría de las Inteligencias Múltiples, que considera que la competencia cognitiva del ser humano queda mejor descrita en términos de un conjunto de habilidades, talentos o capacidades mentales, que denominamos “inteligencias”. Todos los individuos normales poseen cada una de estas capacidades en un cierto grado; los individuos difieren en el grado de capacidad y en la naturaleza de la combinación de estas capacidades.

La idea de considerar la inteligencia como una entidad del desarrollo que encontraba diversos modos de manifestarse en cada individuo, cambió en los años 80, cuando el psicólogo estadounidense, Howard Gardner inició una serie de trabajos cuyos resultados se oponían a tal idea. Gardner concluyó que “una inteligencia es una potencialidad biopsicológica que nos corresponde en virtud de nuestra pertenencia a la especie humana.

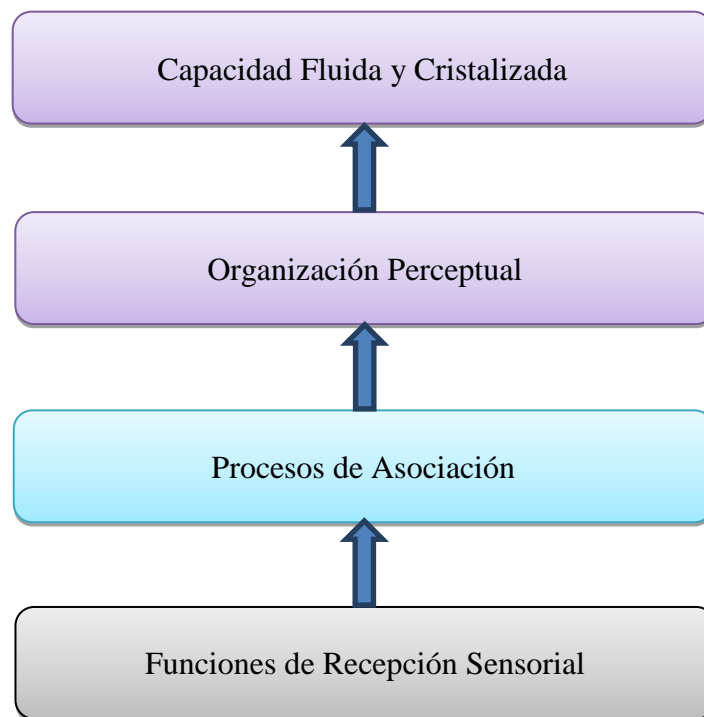
Esta potencialidad se puede desarrollar en mayor o menor medida, como consecuencia de las experiencias, los factores culturales y las motivaciones de cada persona”.

La teoría de las Inteligencias Múltiples pluraliza el concepto tradicional. Una inteligencia implica la habilidad necesaria para resolver problemas, que pueden ir desde crear el final a de una historia hasta anticipar un movimiento de jaque mate en ajedrez, pasando por remendar un edredón. Pero también una inteligencia implica habilidad para elaborar productos de importancia en un determinado

contexto; tales productos pueden ir desde teorías científicas hasta composiciones musicales, pasando por compañías políticas exitosas.

En el primer caso, la capacidad para resolver problemas permite abordar una situación en la cual se persigue un objetivo, así como determinar el camino conducente a tal objetivo; en el segundo caso, la creación de un producto cultural cave en funciones como la adquisición y la transmisión del conocimiento o la expresión de las propias opiniones o sentimientos.

La teoría de las Inteligencias Múltiples apoya la idea de que la competencia cognitiva del ser humano queda mejor descrita en términos de un conjunto de habilidades, talentos o capacidades mentales. En el siguiente organizador se da a conocer la estructura funcional de la inteligencia en el ser humano:



#### **2.4.1.1 Pensamiento**

Generalmente, los conceptos de pensamiento, tiene un índice de discriminación semántica confuso. No es fácil dar un concepto de pensamiento, puesto que

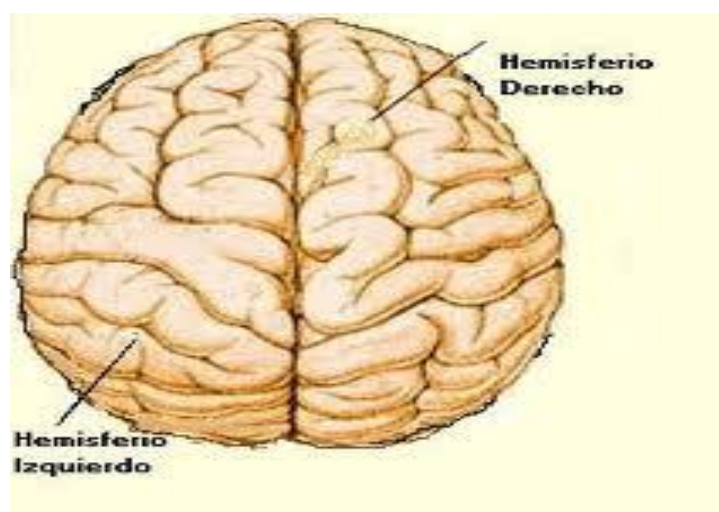
todavía es un misterio para la ciencia. Es verdad que en los últimos años, se ha logrado avances importantes para comprender la naturaleza de la función mental, pero, todavía existen muchas interrogantes para comprender con mayor claridad dicho concepto. Por lo que es pertinente citar algunas conceptualizaciones:

Según **Cohen(1.973)** “El pensamiento se define como la derivación mental de elementos mentales (pensamientos) a partir de las percepciones y como la manipulación y combinación de estos pensamientos”

Para **Merani(1.984)**: “Es la secuencia de procesos mentales de carácter simbólico, estrechamente relacionados entre sí, que comienza con la tarea o problema y llega a la conclusión o solución”

Pensar es transformar, elaborar o procesar la información, hacer uso de ella, para obtener nuevos conocimientos. Pensar es observar, compartir, distinguir características del objeto: es clasificar, abstraer, razonar, inferir, argumentar deductiva e inductivamente: es inventar, crear y valorar la inteligencia (conocer y pensar), es el instrumento psíquico que el organismo humano utiliza para resolver los problemas que le planteen, el medio físico y social: externo e interno del individuo.

#### 2.4.2 ¿Cómo Funciona el Cerebro?



El cerebro humano está compuesto por una intrincada red de interconexiones y posee dos hemisferios, cada uno cumple un tipo específico de función: el cerebro izquierdo gobierna el lenguaje, procesa la información secuencialmente y produce pensamiento lógico y analítico; el cerebro derecho se ocupa de la comprensión espacial, procesa datos holísticamente, percibe y absorbe información a medida que cambia, y es la sede de la intuición.

En pocas palabras, el cerebro humano procesa información de dos formas principales: el lado izquierdo funciona lógica y racionalmente, y derecho, intuitiva e imaginativamente. Toda persona emplea ambos lados, pero la mayor parte favorece un lado sobre el otro, en algunos, predomina el cerebro izquierdo que son los matemáticos y lingüistas del mundo; en otros predomina el hemisferio derecho y se destacan visualizando conceptos: son los artistas e ingenieros.

La educación formal resalta las formas en que el hemisferio izquierdo actúa, en consecuencia, muchos individuos tienen dificultades con las tareas desarrolladas por el lado derecho, como bailar y dibujar. Sin embargo, esta parte puede ser ejercitada y entrenada para utilizar el cerebro completo.

La mayoría de los sistemas de aprendizaje y pruebas de cociente intelectual tradicionales, se centran en dos clases de inteligencia, que corresponden a los dos lados del cerebro. Pero algunos expertos, entre los que destaca Howard Gardner, creen que toda persona tiene por lo menos siete tipos de inteligencia, desarrollados en diversos grados en cada individuo.

Observó cómo se manifestaba cada una de las inteligencias dentro de la cultura del individuo. Por ejemplo, se demuestra una inteligencia lingüística escribiendo poesía en una cultura y contando historias en otra. Además, exigió que cada inteligencia tuviera un método identificable de funcionamiento y su propio sistema de símbolos para transmitir información, como imágenes, lenguaje o notación musical.

En su experiencia con personas inteligentes y con personas con lesiones cerebrales, se indica que la inteligencia no es facultad exclusiva de la mente, sino que es un conjunto de habilidades mentales que además de manifestarse en forma independiente, pueden estar localizadas en diversas zonas del cerebro; ello le llevó a proponer la existencia de al menos siete categorías de inteligencia; esto es: verbal, matemática; visual, espacial, cinética corporal, musical, intrapersonal e interpersonal, rechazando la escala única del cociente intelectual, porque al medir un solo valor se niega o rechazan los demás.

Gardner afirma que cada ámbito puede funcionar por separado, aunque también interactúa con cualquiera o con varios de los otros, para realizar una tarea dada. Argumenta que la prueba tradicional del CI es una medición limitada porque sólo se centra en dos de las áreas de inteligencia, la lingüística y la lógico-matemática.

Afirma además, que la prueba del CI, sólo valora la capacidad del individuo para responder preguntas en una prueba de inteligencia, pero no intenta valorar su capacidad, para solucionar problemas e imaginar productos que sean importantes en un ambiente cultural o comunidad particulares, que según Gardner es el verdadero propósito de la inteligencia.

Antes de abordar la Teoría de las Inteligencias Múltiples como tal, es conveniente hacer referencia al proceso global de desarrollo intelectual, dado que los avances de las inteligencias se producen a la par con el desarrollo cognitivo general.

En primer término, se debe recordar que el progreso intelectual está relacionado con el proceso de desarrollo físico. El proceso de crecimiento cognitivo se produce en cuatro aspectos:

- Imágenes
- Símbolos
- Conceptos
- Reglas.

Las imágenes, son las percepciones entendidas como una representación mental de algo, es decir, son “retratos” de la realidad que se guardan en la mente. Los símbolos, que implican un nivel de desarrollo aún son letras, números, dibujos y palabras que representan algo, entendidos como asociaciones simples establecidas con un determinado elemento.<sup>2</sup>

Los conceptos, hacen alusión al proceso mental en sí mismo, que rebasa la representación del mundo mediante imágenes. Los conceptos son las herramientas que permiten a la persona organizar sus experiencias, que le permiten gradualmente cambiar la validez, estatus y accesibilidad de dichos conceptos.

Si se toma más específicamente el desarrollo cognitivo desde el punto de vista evolutivo, que demarca en gran medida las bases de la Teoría de las Inteligencias Múltiples, es indispensable recurrir a los estudios acerca del desarrollo cognitivo realizados por el pedagogo suizo Jean Piaget.

La Teoría Piagetiana descansa sobre una serie de supuestos explicados desde dos aspectos diferentes:

1. La forma en que los procesos biológicos generan una dinámica como continuación de los procesos motores innatos.
2. Los procesos de la experiencia como métodos para descubrir que superó lo que se experimentó; lo cual significa que la experiencia define la esencia del desarrollo cognitivo.

De esta manera, los progresos en el ámbito cognitivo son el resultado de la combinación de cuatro áreas la maduración, la experiencia, la transmisión social y el equilibrio.

---

<sup>2</sup>.Gadner. Howard.(1.997)Inteligencias Múltiples. Pág. 123-125.



La maduración se entiende como la diferenciación del sistema nervioso; la experiencia, se comprende en términos de la interacción con el mundo físico; la transmisión social es el cuidado y educación para influir sobre la naturaleza de la experiencia del individuo; y por último, el equilibrio es una acción de la adaptación cognitiva.

Para **Piaget**, la adaptación es el esfuerzo cognitivo del organismo para hallar el equilibrio entre él mismo y su ambiente, lo cual depende de dos procesos interrelacionados, que se conocen como asimilación y acomodación. La asimilación significa que el individuo adapte el ambiente a sí mismo, y representa la forma como el individuo utiliza el medio exterior.

Según **Piaget**, toda relación nueva está integrada a un esquema o estructura anterior, por lo que la actividad organizadora del sujeto es tan importante como los estímulos exteriores. La acomodación es, en cambio, el proceso inverso, representa la influencia del ambiente real, ya que es una manera de concebir e incorporar la experiencia ambiental en forma real. Vale decir que los procesos de asimilación y acomodación actúan siempre juntos, interrelacionándose para generar estructuras de desarrollo cada vez más complejas.

Dentro del proceso de desarrollo de la persona se distinguen, de acuerdo con la teoría Piagetiana, una serie de fases y subfases denominadas estadios. En cada estadio se conforma una gama de pautas de organización producidas en una secuencia definida dentro de un período de edad aproximada, en el período de desarrollo.

De esta manera, los individuos llegan a comprender el mundo a su alrededor en el momento preciso, gracias a la comprensión de cada uno de los fenómenos percibidos. Procesos como la maduración y el aprendizaje desempeñan un fundamental en dicha comprensión.

Esta breve reseña de la teoría de **Piaget**, sirve como sustento para entender en qué consiste la particularidad de la teoría de las Inteligencias Múltiples.

Howard Gardner retorna los aportes de **Piaget**, y de otros autores, para construir una propuesta de clasificación y caracterización de la inteligencia, que parte del supuesto de que no existe un conjunto único de habilidades llamado inteligencia sino varias inteligencias que conviven en cada sujeto, siguen un derrotero análogo y plantean posibilidades de desarrollo particulares para cada persona.

#### **2.4.2.1 Inteligencia Emocional**

La Inteligencia Emocional es un campo de estudio que surgió en la década de los 90 como reacción al enfoque de inteligencias meramente cognitivas, sumando críticas a los detractores de los test de inteligencia tradicional.

Este enfoque se hizo rápidamente popular en la prensa no científica, entre otras razones porque emitía un mensaje novedoso y atractivo: se puede tener éxito en la vida sin tener grandes habilidades académicas. El libro divulgativo de **Daniel Goleman (1995)** se convirtió rápidamente en un best-seller, aunque la investigación al respecto se encontraba aun en sus inicios.

**Mayer (2001)** señala cinco fases hasta el momento en el desarrollo del campo de estudio de la Inteligencia Emocional que pueden ayudarnos a entender de donde surgen los conceptos y habilidades que actualmente se presentan juntos bajo el epígrafe de IE:

1. **Inteligencia y Emociones como campos de estudio separados (1900 – 1969)**, La investigación sobre la inteligencia se desarrolla en este periodo y surge la tecnología de los tests psicológicos. En el campo de la emoción se centran en el debate entre la primacía de la respuesta fisiológica sobre la emoción o viceversa. Aunque algunos autores hablan sobre la “inteligencia social” las concepciones sobre Inteligencia siguen siendo meramente cognitivas.

2. **Precusores de la inteligencia emocional (1970 – 1989)**, El campo de la cognición y el afecto examina como las emociones interaccionan con el pensamiento. Una teoría revolucionaria de este periodo es la Teoría de Inteligencias Múltiples de Gardner, la cual incluye una inteligencia “intrapersonal”.
3. **Emergencia de la Inteligencia Emocional (1990 – 1993)**, Mayer y Salovey publican una serie de artículos sobre la inteligencia emocional, incluyendo el primer intento de medir estas competencias.
4. **Popularización y ensanchamiento del concepto (1994 –1997)**: Goleman publica su libro “Inteligencia Emocional” y el término IE salta a la prensa popular.
5. **Institucionalización e investigación sobre la IE (1998 – actualidad)**, Se producen refinamientos en el concepto de IE y se introducen nuevas medidas. Aparecen las primeras revisiones de artículos de investigación.

#### **2.4.2.2 Modelos tradicionales sobre Inteligencia Emocional**

Los principales modelos que han afrontado la Inteligencia Emocional en la década de los 90 son los de Mayer. (2001) (Modelo de las 4 ramas), el modelo de competencias de Goleman y el Modelo Multifactorial de Bar On.

**Mayer (2001)** agrupa estos modelos distinguiendo entre aproximaciones mixtas y aproximaciones de habilidades:

**Aproximaciones de Habilidades:** El modelo de 4 ramas de Mayer, divide la Inteligencia Emocional en cuatro áreas de habilidades:

**Percibir emociones:** Capacidad de percibir emociones en caras o imágenes.

**Usar emociones para facilitar el pensamiento:** Capacidad de usar las emociones para realzar el razonamiento.

**Comprensión de emociones:** Capacidad de comprender información emocional acerca de las relaciones, transiciones de una emoción a otra e información lingüística acerca de las emociones.

**Manejo de las emociones:** Capacidad para manejar emociones y relaciones emocionales para el crecimiento personal e interpersonal.

Estos autores señalan que las ramas 1,3 y 4 incluyen razonar acerca de las emociones, mientras que la rama 2 únicamente incluye el uso de las emociones para realizar el razonamiento. Jerárquicamente estas 4 ramas estarían dispuestas de modo que "percibir emociones" estaría a la base, mientras que "Manejo de emociones" estaría a la cima.

**Aproximaciones Mixtas:** Estas aproximaciones populares incluyen atributos personales que están más comúnmente relacionados con la efectividad personal y el funcionamiento social.

#### **Modelo de Competencias Emocionales de Goleman:**

Incluye cinco competencias:

- El conocimiento de las propias emociones
- La capacidad de controlar las emociones
- La capacidad de motivarse a uno mismo
- El reconocimiento de las emociones ajenas
- El manejo de las relaciones

**Modelo Multifactorial de Bar On:** BarOn realiza una conceptualización multifactorial de la inteligencia emocional, conformada por los siguientes componentes factoriales:

**Auto concepto:** Esta habilidad se refiere a respetarse y ser consciente de uno mismo tal y como unos es, percibiendo y aceptando lo bueno y malo.

**Autoconciencia Emocional:** Conocer los propios sentimientos para conocerlos y saber qué los causó.

**Asertividad:** Es la habilidad de expresarse abiertamente y defender los derechos personales sin mostrarse agresivo ni pasivo.

**Independencia:** Es la habilidad de controlar las propias acciones y pensamiento uno mismo, sin dejar de consultar a otros para obtener la información necesaria.

**Autoactualización:** Habilidad para alcanzar nuestra potencialidad y llevar una vida rica y plena, comprometiéndonos con objetivos y metas a lo largo de la vida.

**Empatía:** Es la habilidad de reconocer las emociones de otros, comprenderlas y mostrar interés por los demás.

**Responsabilidad social:** Es la habilidad de mostrarse como un miembro constructivo del grupo social, mantener las reglas sociales y ser confiable.

**Relaciones Interpersonales:** Es la habilidad de establecer y mantener relaciones emocionales caracterizadas por el dar y recibir afecto, establecer relaciones amistosas y sentirse a gusto.

**Prueba de realidad:** Esta habilidad se refiere a la correspondencia entre lo que emocionalmente experimentamos y lo que ocurre objetivamente, es buscar una evidencia objetiva para confirmar nuestros sentimientos sin fantasear ni dejarnos llevar por ellos.

**Flexibilidad:** Es la habilidad de ajustarse a las cambiantes condiciones del medio, adaptando nuestros comportamientos y pensamientos.

**Solución de problemas:** La habilidad de identificar y definir problemas así como generar e implementar soluciones potencialmente efectivas. Esta habilidad está compuesta de 4 partes:

- Ser consciente del problema y sentirse seguro y motivado frente a él
- Definir y formular el problema claramente (recoger información relevante)
- Generar tanto soluciones como sea posible
- Tomar una solución sobre la solución a usar, sopesando pros y contras de cada solución.

**Tolerancia al estrés:** Esta habilidad se refiere a la capacidad de sufrir eventos estresantes y emociones fuertes sin venirse abajo y enfrentarse de forma positiva con el estrés. Esta habilidad se basa en la capacidad de escoger varios cursos de acción para hacerle frente al estrés, ser optimista para resolver un problema, y sentir que uno tiene capacidad para controlar influir en la situación.

**Optimismo:** Es mantener una actitud positiva ante las adversidades y mirar siempre el lado bueno de la vida.

**Felicidad:** Es la habilidad de disfrutar y sentirse satisfecho con la vida, disfrutarse uno mismo y a otros, de divertirse y expresar sentimientos positivos.

En todos estos modelos podemos ver que la autorregulación emocional (entendida como la capacidad de regular los estados emocionales a un punto de referencia) es un elemento principal de los modelos. Así, el modelo de las 4 ramas de Mayer sitúa al “Manejo de las Emociones” arriba de su escala jerárquica, Goleman la incluye como “capacidad de controlar las propias emociones” y Baon incluye elementos de autorregulación emocional en varias de sus habilidades, como el “Control de Impulsos” y la “Flexibilidad”. En el siguiente punto nos centraremos en el mecanismo psicológico de la autorregulación, ofreciendo dos modelos de autorregulación emocional.

**Usar las emociones, tener el estado de ánimo adecuado,** es un elemento clave para guiar el pensamiento y el conocimiento. Las emociones positivas pueden ayudar a nuestro pensamiento para generar nuevas ideas o incrementar su capacidad inductiva y las emociones negativas pueden proporcionar una mayor atención a los detalles y mejora la capacidad deductiva.

Para ello, para el uso inteligente de las emociones debemos **prestar atención** a nuestros estados de ánimo y sacarles partido ya que, por ejemplo, cuando estamos asustados nos fijaremos más en los detalles del entorno y cuando estemos contentos podremos explorar ese mismo entorno para encontrar nuevas oportunidades.

También tenemos que **ver las cosas desde el punto de vista de los demás;** la empatía requiere que generemos una emoción similar al de la otra persona y así comprenderle mejor al compartir un mismo estado emocional. Conforme vamos cambiando nuestro estado de ánimo también cambia nuestro pensamiento así que debemos sentir de otra manera para poder pensar de forma distinta, por lo que debemos mantener un registro emocional amplio mediante nuestras vivencias personales. Todas las decisiones tienen una parte lógica y otra de emoción, incluso la elección acertada de un trabajo. **Debemos usar las emociones para resolver problemas** generando el estado de ánimo más apropiado para ello; la preparación de un proyecto debe ser realizada con optimismo pero su revisión final será mejor hacerla, por ejemplo, con algo de miedo.

### **2.4.3 Componentes de la Inteligencia Emocional**

Según Daniel Goleman los principales componentes de la Inteligencia Emocional son:

**Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo):** Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan. En muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro

comportamiento, cuáles son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles. Nos sorprenderíamos al saber cuan poco sabemos de nosotros mismos.

**Autocontrol emocional (o autorregulación):** El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y qué perdura. Es posible que nos enfademos con nuestra pareja, pero si nos dejásemos siempre llevar por el calor del momento estaríamos continuamente actuando irresponsablemente y luego pidiendo perdón por ello.

**Automotivación:** Dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas en lugar de en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores y actuemos de forma positiva ante los contratiempos.

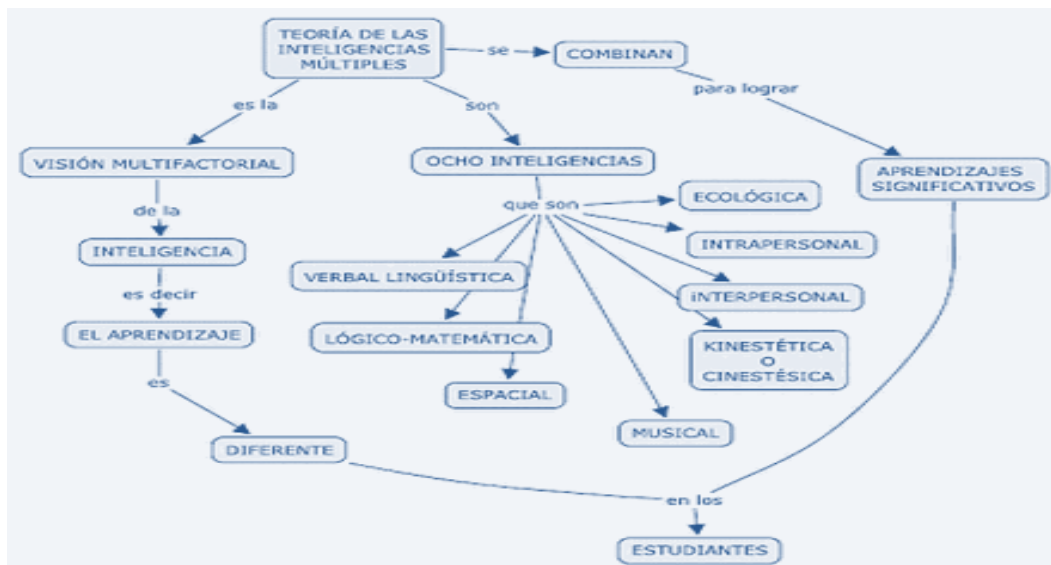
**Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía):** Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede expresar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas.

**Relaciones interpersonales (o habilidades sociales):** Cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes para nuestras vidas y para nuestro trabajo. Y no solo tratar a los que nos parece simpático, a nuestros amigos, a nuestra familia. Sino saber tratar también exitosamente con aquellos que están en una posición superior, con nuestros jefes, con nuestros enemigos.





### 2.4.3.1 ¿Qué es la Teoría de las Inteligencias Múltiples?



Los estudios realizados por Howard Gardner le permitieron proponer la existencia de un número amplio pero limitado de inteligencias que tienen en sí mismas características, patrones de desarrollo y modos de manifestación más o menos diferenciables. Es preciso reiterar que no se trata de facetas o modos de expresión de un solo proceso llamado inteligencia, sino de procesos distintos, inteligencias diversos. A este modo de entender o intelectual del ser humano se le denominó Teoría de Inteligencias Múltiples y trajo consigo un enorme cúmulo de consecuencias para campos tan diversos como la Pedagogía, la Educación, la Psicología del Desarrollo, entre otras.

Al desarrollar este trabajo le fue posible encontrar un número inicial de siete inteligencias que logró explicar y justificar a satisfacción. “Los últimos desarrollos de la teoría mencionan por lo menos dos nuevas inteligencias, la Inteligencia Naturalista y la Inteligencia Espiritual o existencial, aún se hallan en proceso de consolidación investigativa”.

El grupo de inteligencias iniciales está definido en términos de una serie de criterios que les confieren un origen, un proceso de desarrollo y unos modos de expresión particulares.<sup>3</sup>

Este primer grupo está constituido por las inteligencias más reconocidas en la escuela tradicional: la “lingüística”, “la lógica-matemática” seguidas de las que se destacan especialmente en bellas artes: “la musical”, “la espacial”, “la corporal-cenestésica”, y las llamadas inteligencias personales conformadas por la interpersonal y la intrapersonal.

#### 2.4.4 Niveles del Pensamiento

**Cuadro No. 2:** Niveles del pensamiento. **Elaborado:** Lic. Germán Pazmay

N	Edad	Período Evolutivo	Instrumentos de conocimiento	Operaciones Intelectuales	Organizadores Cognitivos
1	0-4	Sensomotor	Preposiciones	Sensaciones Percepciones Representaciones	
2	4-6	Nocional	Preproposiciones Nociones	Introyección Proyección Comprensión Nominación	Mapas Mentefactos Nocionales
3	6-9	Proposicional	Proposiciones	Descodificación Codificación Proposicionalización.	Redes de Proposiciones Mentefactos:

<sup>3</sup> Brito, A. José. (1.999). Módulo de Desarrollo de la Inteligencia Tomo I. Pág. 85.

					Aristotélicos y Modales.
4	9-11	Conceptual	Conceptos	Supraordinación Infraordinación Isoordinación Exclusión	Mapas Conceptuales Mentefactos Conceptuales
5	11-14	Formal	Conceptos Macroproporciones	Inducción Deducción Analogías	Mentefactos Conceptuales Cadenas de Razonamiento Método Problémico
6	14 - 17	Precategorial	Conceptos y Precategorías	Argumentación Subargumentación Contrargumentación Derivación Definición Reconocimiento de Tesis	Mentefacto Precategorial
7	17-25	Categorial	Conceptos Precategorías Categorías	Pensamiento Sistémico Oolítico Global Transferencia	Mentefactos Catoriales
8	Más de 25	Paradigmático Científico	Paradigmas o Modelos	Plantear Filosofemas	Lectura Metasemática

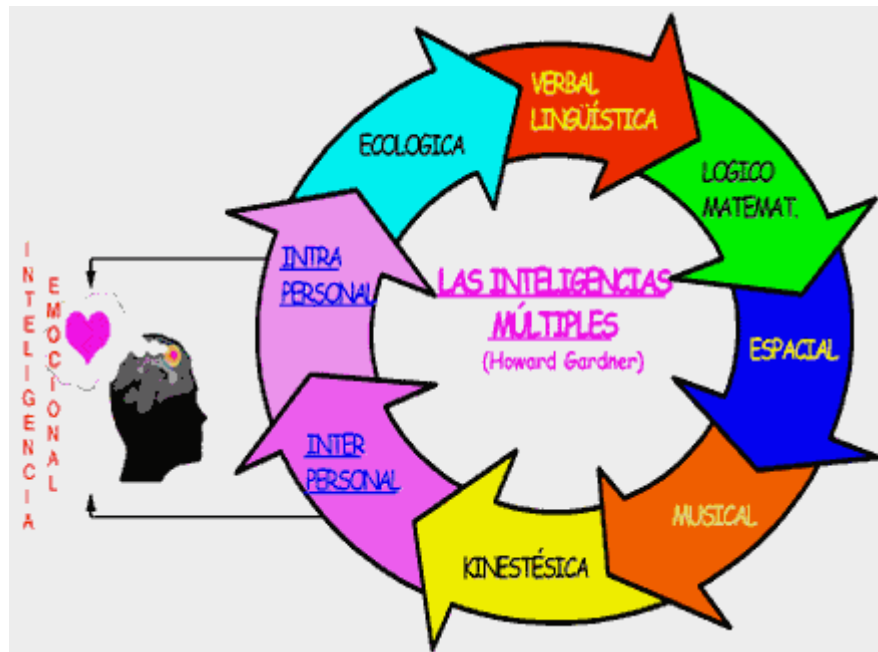
### 2.4.4.1 Las Siete Inteligencias

Básicamente, son siete las inteligencias localizadas por Howard Gardner.

**Cuadro No. 3:** Tipos de Inteligencia **Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay

<p><b>1) La Inteligencia Lingüística</b> es el tipo de capacidad exhibida en su forma más completa, tal vez, por los poetas.</p>	<p><b>2) La Inteligencia Lógico-Matemática</b> como su nombre lo indica, es la capacidad lógica y matemática, así como la capacidad científica.</p>
<p><b>3) La Inteligencia Musical</b> es la cuarta categoría de capacidad identificada y, a pesar de no ser generalmente considerada una capacidad intelectual, como las matemáticas, debería ser así; por definición, merece consideración y su inclusión está empíricamente justificada.</p>	<p><b>4) La Inteligencia Corporal y cinética</b> es la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos empleando el cuerpo, o partes del mismo.</p>
<p><b>5) La Inteligencia Espacial</b> es la capacidad para formarse un modelo mental de un mundo espacial y para maniobrar y operar usando este modelo.</p>	
<p><b>6) La Inteligencia Interpersonal</b> es la capacidad para entender a las otras personas, sus motivaciones, actitudes y comportamientos.</p>	<p><b>7) La Inteligencia Intrapersonal</b>, el séptimo tipo de inteligencia, es una capacidad correlativa, pero orientada hacia adentro. Es la capacidad de formarse un modelo ajustado, verídico, de uno mismo y de ser capaz de usar este modelo para desenvolverse eficazmente en la vida.</p>

Estas son las siete inteligencias puestas al descubierto por Howard Gardner y que según él mismo, “se trata de una lista preliminar, obviamente, cada inteligencia puede subdividirse, o puede reajustarse la lista, el aspecto importante aquí, es insistir en la pluralidad del intelecto”.



### **Inteligencia Lingüística**

Se define como la habilidad que tiene un individuo para pensar en palabras y usar el lenguaje para expresar y entender significados complejos. Los individuos que tienen esta inteligencia presentan una serie de manifestaciones específicas:

- Sensibilidad inusual en el uso y significado de las palabras.
- Capacidad de construir expresiones respetando con rigor el orden sintáctico.
- Experimentación con los sonidos de las palabras, con sus ritmos e inflexiones.
- Destreza en el uso de palabras para expresarse y para todo uso práctico en la comunicación.

- Capacidades específicas para la lectura e interés sobresaliente para leer y escribir.
- Capacidad de usar palabras de manera efectiva a nivel oral y escrito.

Esta habilidad permite al sujeto incursionar en diversas áreas del estudio de la lengua: la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje, como la retórica, la mnemónica, la explicación y el metalenguaje.

En el campo oral, la Inteligencia Lingüística, implica la habilidad para desarrollar procesos de comunicación. Se manifiesta en la conversación, las discusiones, en la exposición de un tema o asunto, también a través de un arte aún más difícil: el arte de escuchar. En el plano cognitivo pueden considerarse competencias intelectuales básicas de la Inteligencia Lingüística:

- Convencer o influir sobre los demás, con base en la posibilidad de transmitir las ideas con claridad y, del mismo modo, escuchar con atención las ideas que otros presentan.
- Retener información estructurada, lo que permite dar y recibir explicaciones adecuadas, transmitir ideas con claridad, precisión y economía. Esto luego de realizar un atento ejercicio de escucha.
- Reflexionar acerca del empleo eficiente de la lengua. De este proceso se origina la formulación de un lenguaje más preciso coherente que refleje los procesos del pensamiento.

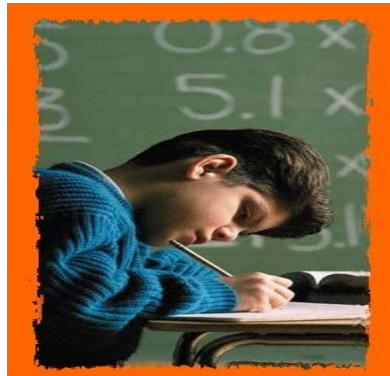
Como ocurre con la inteligencia lógica, llamar a la capacidad lingüística una “inteligencia” es coherente con la postura de la Psicología tradicional. Un área específica del cerebro llamada “área de Brocca” es la responsable de la producción de oraciones gramaticales

Una persona con esta área lesionada puede comprender palabras y frases sin problemas, pero tiene dificultades para construir las frases más sencillas. Al mismo tiempo, otros procesos mentales pueden quedar completamente ilesos.

Un personaje destacado con este tipo de inteligencia es T.S. Elliot, quien a la edad de diez años creó una revista llamada **Fireside** a la que sólo él aportaba artículos; en un período de tres días, durante sus vacaciones de invierno, creó ocho números completos. Cada una incluía poemas, historias de aventuras, una columna de chismorreos y una sección de humor. Parte de su material ha sobrevivido y muestra el talento del poeta.



### **Inteligencia Lógico-Matemática**



Al igual que su compañera, la Inteligencia Lingüística, es el razonamiento lógico-matemático proporciona la base principal para todos los tests de CI. Esta forma de inteligencia ha sido investigada en profundidad por los psicólogos tradicionales y constituye el arquetipo de la “inteligencia en bruto” o de la habilidad para resolver problemas que supuestamente pertenece a todos los terrenos.

La Inteligencia Lógico-Matemática utiliza el pensamiento lógico para entender la relación causa-efecto entre conexiones, acciones, objetos e ideas. Además, contiene la habilidad para resolver operaciones complejas, lógicas y matemáticas;

también comprende el razonamiento deductivo e inductivo y la solución de problemas críticos.

La persona que posee desarrollada su inteligencia lógico - matemática demuestra, una gran habilidad para la solución de problemas de razonamiento lógico, una gran curiosidad por la investigación, el análisis y los datos e informaciones estadísticas.

Capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente con arreglo a procesos de pensamientos ajustados a la lógica. Esto incluye una marcada sensibilidad hacia la realización de los esquemas y a establecer relaciones lógicas entre afirmaciones y proposiciones, a la formulación de funciones y de otras abstracciones relacionadas.

Dos hechos esenciales se destacan de la Inteligencia Lógico-Matemática: En primer lugar, en los individuos dotados, el proceso de resolución de problemas es, a menudo, extraordinariamente rápido. En segundo lugar, el científico competente maneja simultáneamente muchas variables y crea numerosas hipótesis que son evaluadas sucesivamente, y posteriormente, aceptadas o rechazadas.

También se puede subrayar la naturaleza no verbal de la inteligencia; puede construirse la solución del problema antes de que ésta sea articulada. De hecho, el proceso de solución puede ser totalmente invisible, incluso para el que ha resuelto el problema; esto no tiene por qué implicar que los descubrimientos sorprendentes sean misteriosos, intuitivos o imposibles de predecir.

Ciertas áreas del cerebro son más prominentes para el cálculo matemático que otras, existen “sabios idiotas” que realizan grandes proezas de cálculo aunque sean profundamente deficientes en la mayoría de las otras áreas. Los niños prodigio en Matemáticas abundan. El desarrollo de esta inteligencia ha sido cuidadosamente documentada por Jean Piaget y otros psicólogos.



## Inteligencia Espacial



Consiste en la habilidad de pensar y percibir el mundo en imágenes. El mundo de representaciones del individuo que desarrollan esta inteligencia, privilegia las representaciones de íconos, ya sea que los copie de la naturaleza o del mundo que usa como modelo o que los genere de una nueva visión de la realidad plasmada y materializada en dibujos, imágenes fijas o movimiento, representaciones gráficas de manera más general.

El individuo que posee la Inteligencia Espacial piensa en imágenes tridimensionales y transforma la experiencia visual a través de la imaginación. La percepción del mundo le permite constituir representaciones del mundo que recogen con fidelidad detalles inadvertidos por personas que no tienen tan desarrollada esta capacidad.

Quienes han desarrollado su Inteligencia Espacial, son capaces de crear diseños, elaborar pinturas y hacer dibujos desde una edad muy temprana. Tienen gran habilidad para construir diagramas y también para construir e inventar cosas.

Además poseen la capacidad de pensar en tres dimensiones, reconstruir la realidad y volverla a constituir con base en sus representaciones del mundo, lo cual les permite percibir imágenes externas e internas de los objetos, recrear dichas imágenes y transformarlas o modificarlas a su placer.

De igual manera, pueden recorrer el espacio o hacer que los objetos recorran; además puede producir o decodificar información gráfica, deducir conceptos como trazos, colores, volúmenes, formas y estructuras estáticas y en movimiento.

A esta modalidad de representar el mundo también se denomina plástica, justamente porque puede reformar, deformar, conformar las imágenes que se obtienen del mundo. Esta particular habilidad está presente en pilotos, marinos, escultores, pintores y arquitectos, entre otros.

Este tipo de inteligencia se puede identificar con facilidad en aquellas personas a quienes se les facilita estudiar gráficos, esquemas o aquellos que prefieren los cuadros y otras representaciones básicas de la realidad.

Estos individuos preferirán hacer uso de los mapas conceptuales y generarán mapas mentales que les permitan utilizar representaciones y modelos de la realidad como mecanismos para dominarla. En ellos se aprecia su habilidad para interpretar y moverse a través de planos y de croquis.

En la Inteligencia Espacial, el sujeto se relaciona de manera preferencial con aquellos objetos afines a su sensibilidad; es decir, el individuo muestra una especial disposición del ánimo frente a aspectos como las variaciones en el color, la fuerza de la demarcación de las líneas, la infinita galería de formas disponibles, las nuevas figuras a que tengan acceso, el manejo de la noción de espacio, ya se trate de longitud, superficie o volumen. También a la relación existente entre todas estas categorías.

En general, las personas que presentan un desarrollo sobresaliente de la Inteligencia Espacial, perfeccionan las siguientes competencias intelectuales básicas:

- Perciben la realidad apreciando tamaños, direcciones y relaciones espaciales. El mundo se convierte en una galería de imágenes, un conjunto

de opciones que puede eventualmente permitirle a estas personas manejar su mundo.

- Reproducen mentalmente objetos que han observado.
- Crean imágenes mentales, duplican la realidad, copian exactamente el objeto creado o lo transforman de manera libre y justificada.
- Reconocen que un mismo objeto puede verse de diferente manera y en muy distintas circunstancias; el individuo es capaz de identificarlo, independientemente del lugar, posición o situación en que el objeto se encuentre.
- Se anticipan a las eventuales consecuencias de cambios especiales y se adelantan e imaginan o suponen cómo puede un objeto que sufre algún tipo de cambio. Esto forma parte de la habilidad anticipadora que gobierna la Inteligencia Espacial al generar cosas apropiadas para representar la realidad.
- Describen coincidencias o similitudes entre objetos que tienen diferencias externas o formales; esto permite identificar los aspectos comunes y los aspectos diversos en los objetos que encuentran alrededor del individuo

La resolución de problemas espaciales se aplica a la navegación y al uso de mapas como sistema notacional. Los marinos, ingenieros, cirujanos, escultores y pintores, para nombrar unos cuantos ejemplos, tienen todos ellos una Inteligencia Espacial altamente desarrollada.

Otro tipo de resolución de problemas espaciales aparece en la visualización de un objeto visto desde un ángulo diferente en el juego del ajedrez. Las artes visuales también emplean esta inteligencia en el uso que hacen del espacio.

El hemisferio izquierdo ha sido escogido, en el curso de la evolución, como sede de los cálculos lingüísticos en las personas diestras, el hemisferio derecho demuestra ser la sede más importante del cálculo espacial. Las lesiones en la región posterior derecha provocan daños en la habilidad para orientarse en un lugar, para reconocer caras o escenas o para apreciar pequeños detalles.

## Inteligencia Musical



Consiste en la habilidad para pensar en términos de sonidos, ritmos y melodías; la producción de tonos, así como el reconocimiento y creación de sonidos. También consiste en el adecuado de instrumentos musicales y del canto como medio para expresar pensamientos, sentimientos y emociones.

La persona que posee un elevado nivel de Inteligencia Musical dispone de un universo de posibilidades para expresarse gracias a la riqueza de la música que funciona para ella como una segunda lengua.

En aquella persona que se manifiesta la Inteligencia Musical se destacan su sensibilidad hacia la música, los ritmos y las tonadas musicales; su habilidad para tocar e interpretar instrumentos musicales y su gusto por escuchar música y ensayar ritmos como parte del uso de su tiempo libre.

En la Inteligencia Musical, se manifiestan de manera particular los siguientes procesos mentales: capacidad para percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales, lo que incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Esta inteligencia está presente en compositores, rectores de orquesta, críticos musicales, músicos y oyentes sensibles.

Este tipo de inteligencia surge a edades muy tempranas, quienes evidencian esta habilidad sienten atracción por los sonidos de la naturaleza y por todo tipo de melodías. Disfrutan al seguir el compás con el pie, golpear o sacudir algún objeto

rítmicamente son capaces de percibir, distinguir, transformar, expresar formas musicales y, cuando el entorno lo facilita, manifiestan su habilidad en el aprendizaje precoz de la ejecución de un instrumento. Las personas que poseen esta inteligencia desarrollan las siguientes competencias intelectuales básicas:

- Distinguen con facilidad melodías o tonos. Los individuos discriminan con facilidad sonidos que son emitidos en frecuencias diferentes, sonidos que son capaces de ser agrupados de acuerdo con un sistema existente.
- Identifican sonidos de métricas complejas, lo cual les permite recordar largas series de notas musicales sin que existan variaciones sustanciales con respecto al original. No obstante, la habilidad se extiende a la construcción espontánea e intencionada de variaciones de la tonada original en un complicado ejercicio de composición.
- Discriminan fácilmente el timbre, el sonido de voces e identifican sin errores instrumentos musicales.
- Expresan sus emociones y sentimientos a través del lenguaje musical, pues de esta manera les resulta más sencillo que si lo hicieren a través de palabras o de otros registros simbólicos.

Entre los personajes famosos que poseían este tipo de inteligencia están Leonard Bernstein, en gran proporción, y Mozart presumiblemente aún más. La inteligencia musical del violinista Yehudi Menuhin se manifestó incluso antes de haber tocado nunca un violín o haber recibido ningún tipo de instrucción musical. La evidencia procedente de los niños prodigio sugiere que existe un vínculo biológico con cada tipo de inteligencia.

Una breve consideración de los hechos da a entender que capacidad musical pasa las otras pruebas necesarias para ser considerada una inteligencia. Por ejemplo, ciertas partes del cerebro desempeñan papeles importantes en la percepción y la producción musical. Estas áreas se sitúan generalmente en el hemisferio derecho, aunque la capacidad musical no está “localizada” con claridad, o situada en un área específica, como el lenguaje.

## Inteligencia Cinestésico – Corporal



También denominada corporal-cenestésica, consiste en la habilidad para usar los movimientos del cuerpo como medio de expresión. Esto envuelve un gran sentido de coordinación y tiempo. Incluye el uso de las manos para crear y manipular objetos físicos.

Es justamente esta habilidad para controlar los movimientos de todo el cuerpo lo que habitúa al individuo y lo capacita para la ejecución de toda suerte de actividades físicas.

En algunos casos, esta inteligencia se manifiesta a través de los usos sociales del cuerpo, es decir, cuando se privilegian aquellas actividades que se basan en el balance, la coordinación motora y los deportes. En otros casos, esta inteligencia se manifiesta a través de las habilidades manuales empleadas en la ejecución de actividades detalladas y el desarrollo del trabajo minúsculo.

En actividades como la danza, que mezcla elementos de la Inteligencia Musical y de la Inteligencia Corporal-Cenestésica, lo que se privilegia es el uso expresivo del cuerpo de forma rítmica e imitativa. En la Inteligencia Corporal-Cenestésica el sujeto tiene la capacidad necesaria para usar todo su cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos y, adicionalmente, la facilidad de usar las manos para la transformación de los elementos del entorno.

Esto incluye un conjunto de habilidades de coordinación, de destreza física, de equilibrio y flexibilidad, así como la fuerza, la velocidad y la capacidad cenestésica para la percepción de medidas y volúmenes. Este tipo de inteligencia se manifiesta en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros.

En términos generales, la Inteligencia Corporal-Cenestésica se relaciona con la posibilidad que tiene el individuo para controlar sus movimientos y manejar objetos; en ella, las competencias intelectuales básicas que se desarrollan son:

- Control de los movimientos del cuerpo, tanto de los segmentos gruesos (el tronco, la cabeza, los brazos y las piernas) como de los segmentos finos (los dedos y las diversas partes de la cara).
- Coordinación de los movimientos del cuerpo y formación de secuencias (en actividades como la carrera, el salto, la danza y otras actividades estructuradas).
- Transmisión de ideas, sentimientos y emociones a través de la expresión de sus movimientos.
- Fácil manipulación de una muy diversa gama de objetos. Esto se traduce en la facilidad para utilizar las manos en la producción o transformación de los mismos.
- Manejo de instrumentos de trabajo como pinceles, bisturís, reglas y computadores.

### **Inteligencia Intrapersonal**



Consiste en la habilidad para entenderse a sí mismo, se expresa como un conjunto de habilidades que permiten al sujeto que las posee estar consciente de sus puntos fuertes y de sus debilidades para alcanzar las metas propuestas en su vida. El conocimiento de estos factores contribuye a reflexionar y controlar los pensamientos y sentimientos con eficiencia.

El sujeto con alto grado de desarrollo de su Inteligencia Intrapersonal es conocedor de sus propias ideas, de los dones y destrezas personales que es capaz de ampliar y es perfectamente consciente de las metas personales que animan su existencia. Se manifiesta en la habilidad para controlar los sentimientos personales y las respuestas emocionales, en la capacidad para regular la actividad mental, el comportamiento y controlar los factores generadores de estrés.

En la Inteligencia Intrapersonal prima la capacidad de construir una percepción precisa respecto a sí mismo, lo que le permite al sujeto organizar y dirigir con solvencia su propia existencia, haciendo gala de valores como la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima. Esta inteligencia se encuentra especialmente desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros.

El desarrollo de la Inteligencia Intrapersonal se evidencia en aquellas personas que manifiestan una actitud reflexiva, en la que prima el razonamiento acertado, razón por la que suelen convertirse en los consejeros de otros.

El privilegio de acceder a la propia vida interior se considera esencial para el autoconocimiento que facilita la comprensión de las conductas y formas propias de expresión. Las competencias intelectuales básicas que desarrolla la Inteligencia Intrapersonal son:

- Reconocimiento de sus propios estados de ánimo y sus sentimientos. Esto implica el monitoreo permanente de sí mismo, la capacidad de hacer introspección y reconocer en sí mismo los factores activadores de las emociones y sentimientos.
- Manejo de las emociones, intereses y capacidades propias.



Al conocimiento que el sujeto tiene de sí mismo se suma la posibilidad de manipularlo con destreza y ponerlo al servicio de la realización de proyectos personales

### **Inteligencia Interpersonal**



Consiste en relacionarse y entender a otras personas, esto le permite al individuo armonizar y reconocer las diferencias entre las personas y apreciar sus perspectivas, además de ser sensibles a los motivos personales e intenciones de cada una de ellas.

El sujeto que ha desarrollado de manera especial su Inteligencia Interpersonal actúa efectivamente con una o más personas, amigos, amigas o familiares; en su interacción manifiesta una sensibilidad y entendimiento especiales con relación a los sentimientos, puntos de vista y estados emocionales de otras personas. Esto lo distingue particularmente por su habilidad para mantener buenas relaciones con la familia, sus amistades y con la gente en general.

En la persona que ha desarrollado su Inteligencia Interpersonal es evidente su inclinación a asumir el liderazgo entre otras personas para resolver problemas, para influir en las decisiones que otros tomarán y para velar por el buen estado en las relaciones de los grupos a que pertenece: estas personas disfrutan al trabajar en

grupo, son convincentes en sus negociaciones con pares y mayores y entienden preferencialmente el punto de vista de sus compañeros y compañeras.

La Inteligencia Interpersonal, que se manifiesta de manera evidente en el quehacer de los actores, los políticos, personas con aptitudes para las ventas y los docentes exitosos, entre otros, implica la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Para ello, debe recurrir al manejo de la sensibilidad a través de expresiones faciales, la voz, los gestos, las posturas y la habilidad para responder. Las competencias intelectuales básicas que desarrolla la persona con un alto nivel de Inteligencia Interpersonal son:

- Evaluar adecuadamente las emociones, intenciones y capacidades de los demás, de este modo es posible la identificación de la cólera, la furia, la alegría, la tristeza y otros estados de ánimo propios de las personas del entorno.
- Actuar de manera correcta según las normas establecidas; lo que implica necesariamente el respeto por los demás, la tolerancia y la aceptación de los motivos de las otras personas, lo que hace posible que los individuos se integren a la sociedad.
- Valorar y anticipar el comportamiento de otras personas, significa que el sujeto adquiere herramientas que le facilitan resolver conflictos, asumir actitudes de mediación y negociación que redundan en la toma de decisiones benéficas para la mayoría sobre intereses particulares.
- Poner al servicio de la interacción social los valores de la persuasión, la disuasión, la motivación y la expresión de emociones y sentimientos. Esto permite que las relaciones sociales se construyan a partir de los genuinos intereses de cada uno de los integrantes.

## **Inteligencia Naturalista**



Se encuentra relacionada con el papel social y cultural del naturalista en la medida en que éste es considerado como un experto que puede diferenciar, reconocer, organizar y clasificar las diferentes especies. El sujeto con desarrollo de la inteligencia naturalista presenta la capacidad de reconocer y realizar clasificaciones, al establecer con claridad distinciones entre diversos elementos, sujetos o situaciones.

Algunas personas que expresan desarrollos importantes en esta inteligencia, evidencian un interés desbordante por el mundo natural y establecen diferenciaciones entre identidades animadas e inanimadas. Se trata de una inteligencia afincada en la posibilidad, de categorizar, de reconocer y organizar desde su dimensión más amplia y profunda de las posibilidades del mundo natural.

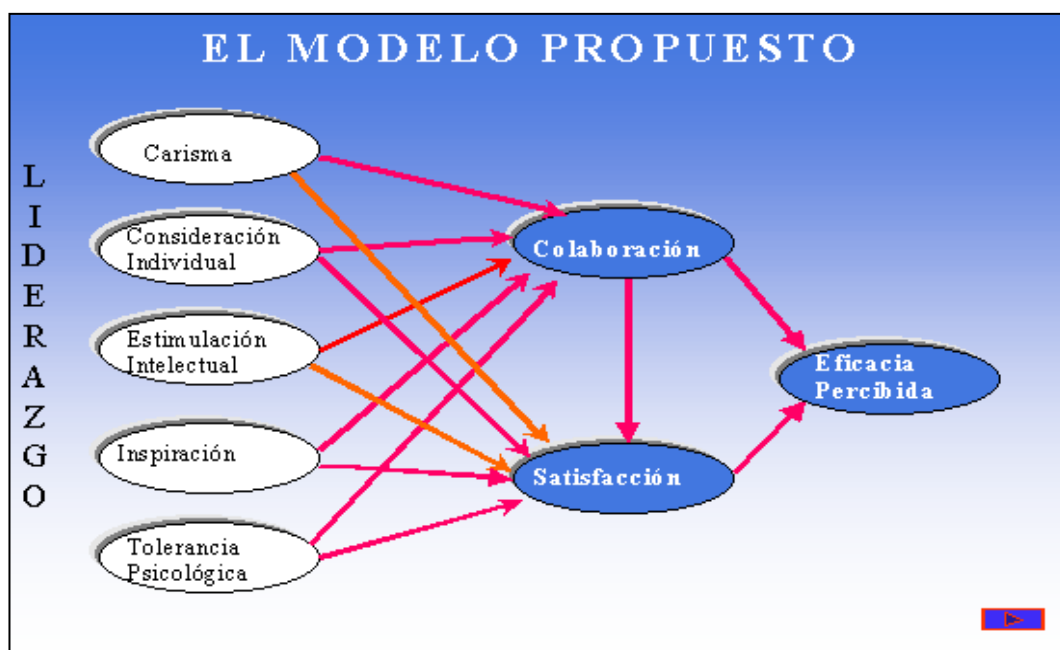
## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **2.4.5 El Liderazgo Educativo**

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

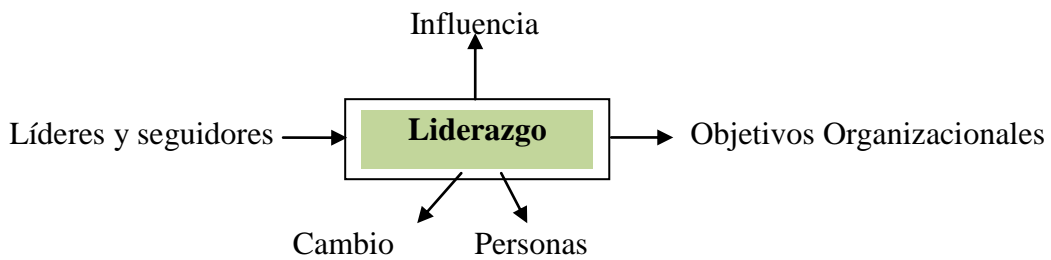
A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativos, ignorando sus características específicas como organizaciones de formación. Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente.

### 2.4.5.1 Liderazgo



Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

#### 2.4.5.2 Elementos claves de Liderazgo



**Gráfico No. 5: Elementos claves de liderazgo**

#### 2.4.5.3 Conflictos del liderazgo

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- Autonomía e intervención estatal.

#### 2.4.5.4 Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.

- Adaptabilidad.
- Creatividad.

#### **2.4.6 Requisitos del líder**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador.
- Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

##### **2.4.6.1 Conocimientos del líder**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

##### **2.4.6.2 Habilidades del líder**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.

- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

### 2.4.6.3 Funciones Administrativas del Liderazgo

**Cuadro No. 4: Funciones Administrativas del Liderazgo.**

FUNCIONES INTERPERSONALES	FUNCIONES INFORMATIVAS	FUNCIONES DECISIONALES
De representación De líder De enlace	De vigilancia De difusión De portavoz	Emprendedor Manejo de dificultades De asignación de recursos De negociador

### 2.4.6.4 Liderazgo en el aula



Existen muchas definiciones de lo que es o debería ser un líder, pero la mayor parte de dichas definiciones se enfocan al ámbito empresarial u organizacional, sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder.

Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Miguel Ángel Cornejo hace una distinción, un jefe y un líder son dos cosas totalmente opuestas; para él, un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones. He de mencionar de manera personal, que aunque no coincido del todo con las ideas de Cornejo, ésta en particular acerca del líder me hace reflexionar sobre el papel del docente en el aula.

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro del aula. Actualmente y retomando a Cornejo podemos decir que, tenemos más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa, desde el Secretario de Educación hasta el más sencillo de los docentes.

Tenemos personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser la educación. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.



El informe, comenta que la fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; señala además que para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa los alumnos en la escuela en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

Por otro lado, tomando las ideas, donde hace un análisis del papel del docente y de un líder pedagógico, comenta que la diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico.

Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. <sup>4</sup>

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar

---

<sup>4</sup>Balnchard, K. (2.000). El corazón del líder. PÁG. 36-37

que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Lo anterior es explicado de una forma más sencilla , que presenta a un líder educativo que debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde.

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado, un docente preocupado que se pregunta cómo sugería, a favor de quién o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

Quizá lo que estoy planteando sea considerado un ideal, pero de algo que si estoy convencida es que la figura docente debe ser reivindicada al papel de líder moral de una sociedad sedienta de guías, conocimiento y cultura, que a su vez rebaja la profesión más noble a un oficio vergonzante y sin mérito alguno. Recordemos que las naciones se hicieron precisamente porque hubo personas dispuestas a enseñar y transmitir lo que sabían bueno o malo, pero casi siempre con la intención de mejorar la calidad de vida de su entorno. La gran fuerza de los docentes es la del ejemplo que dan al manifestar su curiosidad y su apertura de espíritu, y mostrarse dispuestos a someter a la prueba de los hechos sus hipótesis e incluso a reconocer sus errores. Su cometido ante todo es el de transmitir la afición al estudio. Por lo que eso los convierte en líderes.

#### 2.4.6.5 Concepción tradicional de liderazgo



El líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad.

Dentro de esta antigua concepción, el liderazgo es la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las personas.

#### **2.4.6.6 Errores conceptuales del liderazgo tradicional**



- Se confunde liderazgo con carisma.
- Se debe nacer líder para serlo.
- Solo se necesitan líderes en la cumbre o en la cúpula.
- Es una rara habilidad, en consecuencia no se puede aprender ni desarrollar.
- Es un instrumento o forma de influir en las personas y ganar amigos.

#### **2.4.6.7 Consecuencias de esta concepción tradicional de liderazgo**

- Centralismos y concentración de la información.
- Verticalismo y autoritarismo en el mando y las decisiones.

- Ineficiencia y desmotivación.
- Baja productividad organizacional.
- Carencia de iniciativa y creatividad.
- Apego a las viejas rutinas.
- Estructuras rígidas.
- Des adaptación para el cambio.
- Burocracia.

#### 2.4.6.8 Nuevo concepto de liderazgo



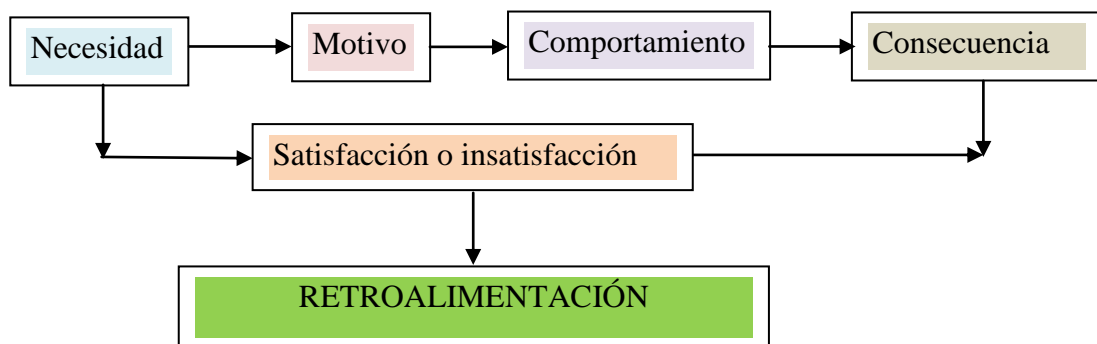
Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los **recursos humanos** de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas.

### 2.4.6.9 Rasgos y necesidades de un líder eficaz

**Cuadro No. 5:** Rasgos y necesidades de un líder eficaz

Dimensiones de la personalidad	Rasgos de los líderes eficaces	Teoría de la motivación de logros
Emocional	Dominio	Necesidad de poder
Empatía	Sensibilidad hacia los demás	Necesidad de Afiliación
Ajuste	Estabilidad	Poder socializado
Escrupulosidad	Gran energía Confianza en sí mismo Integridad	Necesidad de logro
Apertura a nuevas experiencias	Locus de control interno Inteligencia Flexibilidad	No existe una necesidad aislada; éstas se incluyen en otras necesidades

### 2.4.7 Proceso de Motivación para ser un buen líder



**Gráfico No. 6** Proceso de motivación

#### 2.4.7.1 El nuevo liderazgo

- Es una capacidad en constante movimiento; no es estática.
- Está en permanente desarrollo y crecimiento.
- No es un don sobrenatural de las personas.
- Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales.

### **Valores de un líder**

- Confianza en sí mismo.
- Visión.
- Fe en la misión personal y del grupo.
- Pasión.
- Ética.
- Energía.
- Actitud positiva.
- Receptivo, participativo, comunicativo.
- Estratega, flexible, emprendedor e innovador.
- Capaz de apreciar.
- Trabaja en equipo.

### **Tareas para mejorar el liderazgo**

- Revisar la misión de la institución periódicamente.
- Hacer inventario de los recursos humanos.
- Revisar prioridades y posteridades.
- Visualizar las oportunidades.
- Atraer el talento y la competencia.
- Dar el ejemplo.
- Conocerse mejor a sí mismo por medio del auto análisis.
- Reconocer las fortalezas y las debilidades propias.
- Examinar las propias acciones críticamente.
- Determinar la correspondencia entre lo que se predica y lo que se hace.
- Examinar las prioridades.
- Mantener la concentración óptima hacia el objetivo.



**Gráfico No.7:**Sistema de liderazgo

#### 2.4.8 Liderazgo Estratégico

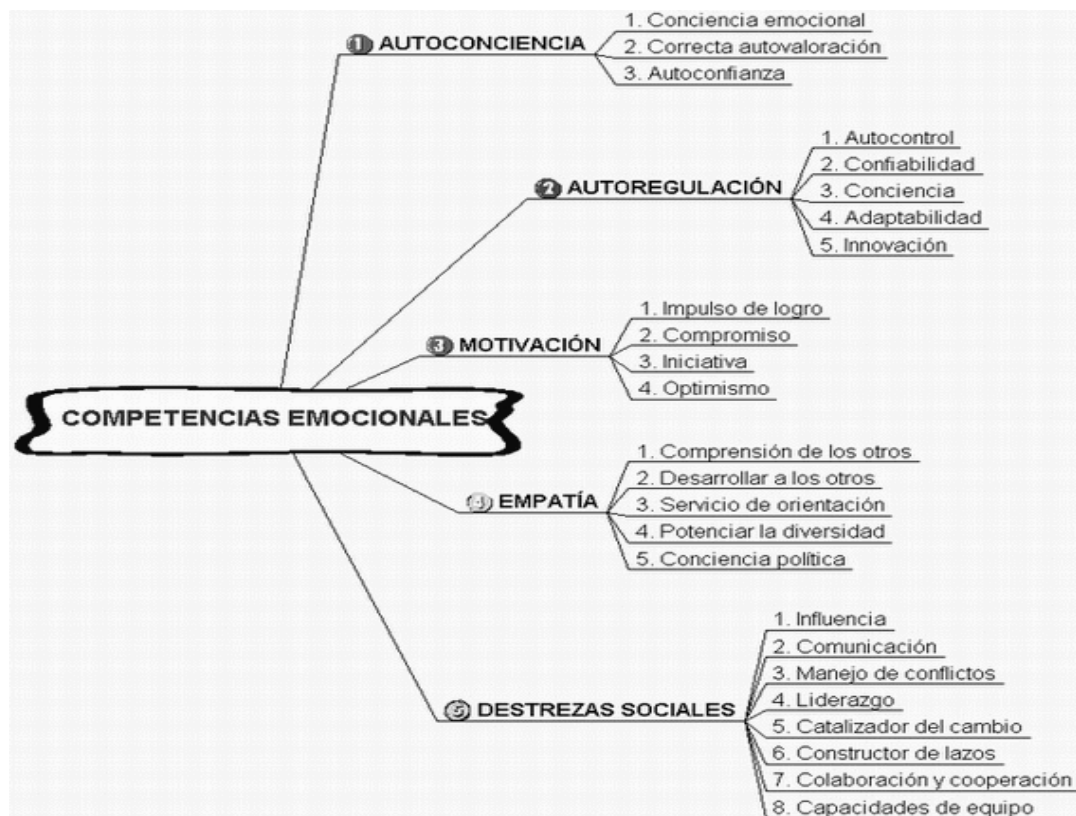
- Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.
- Comprende la administración a través de otras personas, la administración de una empresa completa, es decir los líderes estratégicos deben de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de un ambiente incierto.
- Estos líderes deben de saber influir en forma significativa sobre la conducta, los pensamientos y los sentimientos de las personas con quienes trabajan.
- La capacidad de administrar el capital humano quizá sea la virtud más importante de un líder estratégico", esto representa una ventaja competitiva.
- Además los líderes estratégicos saben establecer en el que los grupos de interés podrán desempeñarse con mayor eficiencia.



- Uno de los retos a los que se enfrentan los líderes estratégicos es el de cambiar el marco de referencia administrativo, el cual es conjunto de suposiciones, premisas y conocimiento aceptado, que limita o enmarca, la comprensión de la por parte del administrador, la o las industrias que compiten y las aptitudes centrales que utiliza en búsqueda de la competitividad estratégica.
- Sin líderes estratégicos eficaces, es imposible formular las estrategias o aplicarlas para obtener rendimientos superiores al promedio.
- Un elemento crítico del éxito de la organización es contar con un equipo de alta dirección que tenga habilidades administrativas superiores, para que estos tomen de manera eficaz, las adecuadas decisiones estratégicas.
- El trabajo de los altos ejecutivos es complejo y requiere un conocimiento amplio sobre las operaciones de la empresa así como de las siguientes tres partes clave.

## 2.4.9 Liderazgo, poder y conducción de grupo

**Cuadro No. 6:** Competencias emocionales



El poder social está definido por la habilidad de influir a otra gente por cualquier medio; en este sentido, es obvio que el liderazgo implica poder y la efectividad del líder, entonces, está en parte determinada por la tendencia de los subordinados a responder a los actos del líder.

De acuerdo a **French y Raven**, se pueden distinguir hasta cinco tipos de poder:

- **Poder Referente.-** Es el que se establece cuando los sujetos se sienten sumamente atraídos por el que ejerce poder y caen bajo su influencia.
- **Poder de Experto.-** Resulta de una influencia social primaria del que ejerce poder sobre la estructura cognoscitiva de los sujetos.
- **Poder de Recompensa.-** Poder cuya base es la capacidad de reconocimiento, premios y recompensas a los sujetos.
- **Poder Coercitivo.-** Resulta de la capacidad del que ejerce poder para manipular la obtención de actitudes aprobatorias de los sujetos.
- **Poder Legítimo.-** Se define como aquel surgido de valores internalizados del que ejerce poder y que dictan su legítimo derecho de influir así como la obligación de los subordinados de aceptar esta influencia. Se reconoce que el poder legítimo es más difícil de precisar.

Para ser efectivos, entonces, los actos de liderazgo deben apoyarse en una base de poder.

#### **2.4.10 Tipos de liderazgo**

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática. Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va

generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

**a) Liderazgo Autoritario.** Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

**b) Liderazgo Democrático.** Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

### **c) Líder Socio-Emocional.**

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

### **d) Líder de Opiniones.**

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es, cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir, en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

Según **Granados (1999)** existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

#### **a) El líder pulpo**

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

#### **b) El líder araña**

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

**c) El líder muerto**

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

**d) El líder tortuga**

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

**e) El líder zorro**

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

**f) El líder abeja**

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

**2.4.11 Liderazgo, grupos y educación.**

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos (permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo). Ahora bien, en una sociedad democrática con aquel máximo grado

de participación en los intereses comunes por parte de todos- las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisito de todos. Si todos tienen la posibilidad (y de algún modo el deber) de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que han de tener un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es el desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación.

La educación, en un sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas, persiguiendo la mejor calidad de tal tipo de relaciones. La dinámica de grupos, que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas, ha observado sus diferentes tipos, los ha clasificado, ha experimentado las consecuencias en cada tipo de relaciones. Habitualmente, las relaciones se clasifican como autocráticas (de violencia), democráticas (de tipo contractual), individualista (de *laissez faire*), paternalistas (forma suavizada de la autocracia).

El ser humano, en su vida diaria, puede manejarse con varias de ellas, según el medio en que está actuando. Y además no deberían ser considerados como tipos de relaciones totalmente aislados, sino como un "continuum". Es decir que la humanidad, los grupos, los individuos pueden ser ubicados dinámicamente en momentos o estadios diferentes de una línea de las relaciones humanas que se modifica.

La línea o el "continuum" de las relaciones humanas se mueven en una dirección que va de la dependencia hacia la independencia. No se trata pues de distinciones rígidas. Implica multiplicidad de variantes. En última instancia, se trata de recorrer un camino que lleva de la "inmadurez" hacia cada vez más "madurez". Tales etapas las recorrió la humanidad, las recorre el individuo en la escuela y en el hogar, y las recorren también los grupos cuando se van entrenando.

#### 2.4.12 Líder y logro de metas del grupo

Un aspecto esencial en el estudio del liderazgo, nos refiere **Vroón (1990)**, lo constituye los mecanismos que un grupo crea para la eficiente consecución de sus objetivos y para que los miembros satisfagan aquellas necesidades surgidas en el grupo. Por medio de un mecanismo de diferenciación de papeles, los grupos utilizan en su beneficio las características diferenciales de sus miembros, asignando tareas para las que cada uno se encuentre más capacitado. El liderazgo es un aspecto de este proceso.

Como se ha manifestado en situaciones de grupo en la que exista una necesidad surge la figura del líder, que permitirá la consecución de los objetivos del grupo. Ya algunos autores como Maslow, señalaban que el hombre tiene distintas necesidades:

- Fisiológicas (alimento, agua)
- De salud (seguridad social)
- De estima (respeto a sí mismo, status) y
- De realización personal.

Estas necesidades al presentarse en el grupo deberán ser satisfechas por quien haya asumido la conducción del mismo.

Basado en las necesidades del individuo y por consiguiente del grupo, que postula **Maslow, Adair (1990)** nos explica la presencia del liderazgo en el grupo a través del "Modelo de Tres Círculos".

El autor desarrolla la idea de que los grupos de trabajo se asemejan a los individuos en el sentido que, a pesar de que aquéllos son siempre únicos y singulares (cada uno desarrolla su propia "personalidad de grupo") comparten, como sucede a los individuos, algunas necesidades comunes. En tales grupos se

presentan tres áreas de necesidad, las que en su momento deben ser satisfechas por el miembro que asume el papel de líder:

- La necesidad de desempeñar una tarea común.
- La necesidad de mantenerse como una entidad social coherente, es decir la "necesidad de conservación de grupo".
- Las necesidades individuales de cada miembro del grupo.

Las dos primeras áreas hacen mención a las características colectivas del grupo, en relación a la tercera área, los líderes expertos, a lo largo de toda la historia, se han percatado de que estas necesidades existen por el sólo hecho de ser humanos y es una condición del líder satisfacerlas. El reconocimiento de estas necesidades individuales hace que el hombre, por ejemplo, sienta satisfacción en su trabajo por las oportunidades que se le ofrezcan para su realización, como el reconocimiento y el desarrollo personal y profesional.

Las tres áreas de necesidades, expuestas en el diagrama, influyen unas sobre otras, sea para bien o para mal. Por ejemplo si un grupo guiado por su líder no lleva a cabo su tarea, esto va a incrementar las tendencias desintegradoras en el grupo y dará lugar a una menor satisfacción en cada miembro y no será posible para quién ejerce el liderazgo, preservar su existencia. Pero al contrario, el logro en términos de una meta común tiende a fortalecer las relaciones entre el líder y los miembros, creando un sentido de identidad en el grupo y el sentimiento de "nosotros".

Podemos afirmar que las comunicaciones internas adecuadas y el espíritu de liderazgo bien desarrollado, entre otros elementos que influyen en la dinámica grupal, hacen que un grupo pueda cumplir mejor sus tareas, creándose un clima de satisfacción que permite el desarrollo del grupo.<sup>5</sup>

De lo expuesto, podemos concluir que para que cualquier grupo u organización satisfaga las áreas de necesidades expuestas, deben llevarse a cabo ciertas

---

<sup>5</sup>.Caroselli. M. (2.002) Sea un Líder Actual.Pág. 56-57



funciones que serán responsabilidad del líder, aunque esto no significa que sea él quien debe realizarlas. En el siguiente apartado abordaremos las funciones que el liderazgo puede cumplir.

#### **2.4.13 Funciones del liderazgo**

A continuación presentamos, según **Adair (1990)**, una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

**a) Planeación.-** Esta función comprende:

- Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
- Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

Por ejemplo: buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar.

**b) Inicio.-** Comprende:

- Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- Asignar tareas a los miembros del grupo.
- Establecer los estándares del grupo.

Por ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro.

**c) Control.-** Comprende:

- Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo.

**d) Respaldo.-** Comprende:

- Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- Orientar al grupo o a los miembros.
- Crear un espíritu de equipo.
- Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución.

**e) Informes.-** Comprende:

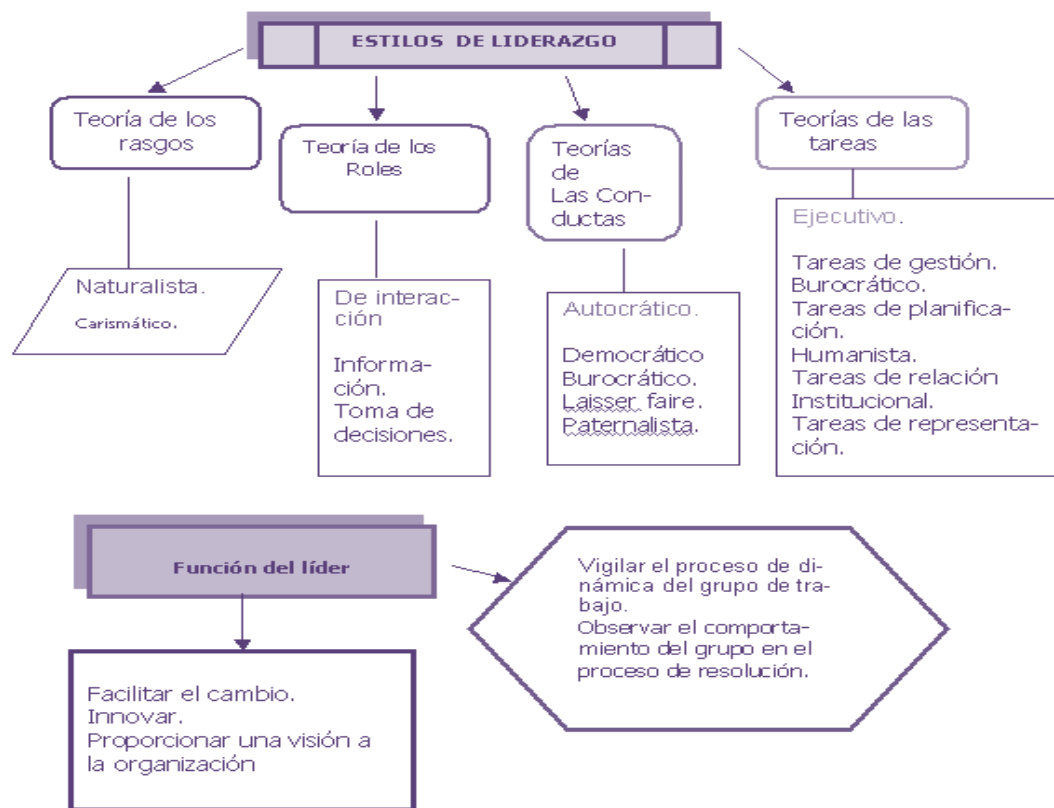
- Proporcionar nueva información al grupo.
- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

Por ejemplo: presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan.

**f) Evaluación.-** Comprende:

- Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- Evaluar la actuación del grupo.
- Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

#### 2.4.14 Cómo elegir un estilo de liderazgo.



**Gráfico No.8:**Estilos de liderazgo

Para elegir un tipo de liderazgo se puede mencionar la necesidad de tener en cuenta los siguientes factores:

- a) La personalidad del líder, con especial atención cómo cuando exprese sus sentimientos e ideas.
- b) La estructura del grupo, dado que no es aconsejable aplicar tácticas democráticas allí donde existe una tradición autoritaria; por lo menos, durante el periodo inicial de la relación líder-grupo.

Un profesor no pretenderá comportarse como un líder democrático "repentinamente" en un centro educativo en que el tipo de relaciones es autoritario y la amenaza refuerza el actuar de los alumnos.

c) El tipo de tarea que se tiene entre manos, en la medida que la realización de la misma requiera o no de consenso.

Por ejemplo una determinada comunidad, puede tener la necesidad de asignar tareas para dar solución al problema del centro educativo. Al respecto tendría que optar la comunidad (por consenso) realizar acciones conjuntas. En ese momento un líder que trata de crear consenso es lo más conveniente.

d) La situación por la que el grupo atraviesa, expresada en condiciones de emergencia que eventualmente parezcan requerir de acciones muy rápidas, tales como las situaciones de desastre. En las situaciones de un desastre natural, sería más recomendable un líder autoritario en un inicio para designar tareas que den solución al problema.

e) El tamaño del grupo, en grupos pequeños un líder democrático permite tomar decisiones llegando a un consenso. En grupos numerosos la presencia de un líder autoritario puede facilitar dicho proceso.

Por lo expuesto, no es recomendable la aplicación permanente y rígida de un sólo estilo de liderazgo a lo largo de toda la existencia del grupo. Es preferible adaptar el mismo a las demandas de la personalidad, la estructura del grupo, la tarea, la situación y el tamaño del grupo.

Para ello se requiere que el líder pueda:

- Expresar con franqueza sus ideas y sentimientos.
- Estar dispuesto a recibir ideas y sentimientos nuevos, es decir, permitir y alentar la recepción de nuevos datos acerca de sí mismo y de otros.
- Correr riesgos y experimentos con su propia conducta.
- La forma de dirigir un grupo influye poderosamente no sólo en su funcionamiento sino también en la calidad de las soluciones que produce. El líder debe considerar que la eficacia de un grupo puede ser poderosamente optimizada cuando:

- Existe un clima cordial de aceptación, exento de amenazas, que permita a los miembros expresar libremente sus dudas e ignorancias y hacer las preguntas que consideren necesarias.
- Se dé un enfoque de colaboración en la ejecución de la tarea, caracterizado por la ayuda mutua y la cabal comprensión del propósito.
- El liderazgo se distribuye en todo el grupo en función de la experiencia de cada uno, pero con la responsabilidad de hacer trabajar en forma fructífera a todos sus miembros.

De otro lado, se debe tener presente que se requiere de ciertas actitudes para lograr el funcionamiento eficaz del grupo, los mismos que son mencionados por **Londoño (1999)** y que son:

- Iniciar y aportar ideas.
- Dar y pedir información y opiniones.
- Aclarar, sintetizar, resumir y dar ejemplos.
- Evaluar la eficiencia del grupo y diagnosticar cuáles son los obstáculos que dificultan su funcionamiento.
- Alentar y respaldar la participación de los miembros.

A nuestro entender, en el proceso de transformación de una sociedad, al optar por un estilo de liderazgo, le cabe al sector educación la enorme responsabilidad de generar las bases para una formación del futuro ciudadano acorde con los principios de la democracia y de la innovación para afrontar los futuros retos y ser un líder de calidad en la medida que se siente comprometido consigo mismo y la sociedad a encaminarse a favor del cambio.

#### 2.4.15 Liderazgo y relaciones académicas



Las relaciones académicas son una cuestión compleja, por lo común demasiado específica en cada caso como para poder caracterizarla. Su estructura está determinada, en gran medida, por los rasgos particulares de la personalidad y las tendencias de los directores, profesores y demás personal educativo.

La figura clave en la determinación de la estructura de las relaciones académicas es la del director. Su personalidad tiene un papel fundamental en el funcionamiento satisfactorio de una institución.

Ahora bien, es imposible identificar los infinitos tipos de personalidades de quienes están al frente de un establecimiento educacional, pero para nuestro propósito los clasificaremos en dos amplias categorías: personalidades autocráticas y democráticas, extremos de un continuo que puede graficarse con una curva en forma de campana, donde cada individuo presenta una mezcla más o menos dosificada de ambas tendencias.

Aquí no se condenará ni ensalzará cada una de estas categorías, sino más bien se describirá los distintos tipos de problemas que según sea tal personalidad se le presentan al profesor en sus relaciones con el personal de la institución.

Por fortuna, estos tipos de liderazgos no existen en estado puro: hay directores con tendencia a desempeñar uno u otro rol. Ambos líderes, el autocrático y el democrático, tienen como preocupación básica, el mejor funcionamiento de la institución educativa; ambos actúan como lo hacen con la mayor sinceridad posible y ambos piensan honestamente que su método de administración es el que mejor sirve al bienestar de los educandos.

#### **2.4.16 El Poder del Liderazgo**

El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. El poder de un líder radica fundamentalmente en obtener el control del medio en el cual los otros miembros del grupo se desenvuelven, permitiendo conocer lo que realmente ellos desean o necesitan lo que conllevará al logro y satisfacción de sus necesidades.<sup>6</sup>

Así pues los más grandes líderes que ha tenido la historia del hombre; no han sido entendidos por la gente de su tiempo, a mí entender el más grande de los líderes del mundo ha sido y será por siempre Jesucristo que ha demostrado su calidad de hombre extraordinario y de ser él el que entendió la fuerza que impulsa y guía la naturaleza; al dividir con su nacimiento la historia de la humanidad en dos partes: Antes de Cristo (**a.c.**) y después de Cristo (**d.c.**) hecho que ningún otro ser sobre la tierra podrá repetir.

El liderazgo es un fenómeno universal. Tanto en el espacio como en el tiempo se nos aparece continuamente. La figura del líder es común a todas las comunidades humanas (y animales) y ello en todas las etapas históricas. Precisamente por dichas circunstancias abundan los estudios sobre el tema.

Para **Raymond B. Cattell**: «El líder es la persona que produce una sintonía grupal diferente de la que se habría manifestado si él no estuviese en el grupo, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios que produce en

---

<sup>6</sup>.Cardona, P. y otros (2.001). Paradigmas del Liderazgo.Pág. 77-78

toda la sintonía grupal». Aclararemos que se entiende por sintonía lo que hace posible que un observador exterior al grupo pueda anticipar lo que éste hará en una situación determinada.

A su vez, **Ralph M. Stodgill** define el liderazgo como: “El proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivo”. Según Fritz Redl: El líder es la persona capaz de servir de eje a la conducta de los demás miembros del grupo.

La sociometría norteamericana, por lo demás, no resuelve el problema de una definición satisfactoria, dado que para ella, el líder es la persona que el grupo selecciona para realizar esta función. Finalmente, **M. Duverger**, define los líderes como: Aquellos que son obedecidos a causa de su prestigio, de su ascendiente, de su influencia personal.

Tengamos en cuenta, desde una perspectiva más sociológica, que el liderazgo consiste, de hecho, en el control y la representación de un grupo por uno o varios individuos miembros del grupo, y que el líder puede ser:

- El jefe institucional, impuesto al grupo social frecuentemente por estructuras sociales restablecidas, para ocupar funciones dirigentes.
- La persona eje del grupo, aquel sobre la cual recae el interés del grupo, y cuyos miembros se le identifican; de una manera más general, la persona más influyente del grupo.

Partiendo de la noción de influencia, diremos que en el ámbito de lo político, el líder será el miembro del grupo político que más poder detente. Por de pronto, el líder corresponde al tipo ideal de poder, definido por Max Weber como basado en la legitimidad «carismática»: el líder es reconocido como tal «a título personal, transformándose de esta forma su prestigio y su influencia en la fuente de poder».



Pero, más allá, podemos intentar hallar las principales características del liderazgo:

1. Se trata de un sistema situacional: en cada situación puede haber un líder diferente, y el que un hombre sea un líder político no implica que ocupe una posición relevante en otros campos de la acción social.
2. Sin embargo, existe cierta tendencia a la transferencia del liderazgo (operación que consiste en el «traslado» de la situación del líder detentada por un individuo en una determinada área del grupo a la totalidad de las situaciones o bien el liderazgo de un grupo a otro grupo). De esta forma, frecuentemente, el líder político será líder en otras esferas de la acción social.
3. El fenómeno del liderazgo varía de grupo a grupo, de sociedad a sociedad; sin embargo, en todos los casos de liderazgo aparecen constantes: el líder enjuicia y sanciona (positiva o negativamente) la acción de los miembros integrantes del grupo y vela por el reparto de las normas grupales establecidas. El líder se halla colocado en la cúspide de la pirámide jerárquica del grupo, al menos en la faceta, en la función o en el cargo para cuyo desempeño, aplicación o desenvolvimiento se ha constituido la asociación. El líder debe tener una fuerte conciencia de grupo y en este caso se trata de una exigencia por parte de los miembros del mismo.
4. El liderazgo es una cualidad estructural del grupo, y no un mero atributo personal. Dos grupos diferentes no tienen por qué tener el mismo líder, pero ambos establecerán un sistema de liderazgo.
5. Se espera del líder una conducta específica diferente de la que deben tener los demás miembros del grupo social. Esto se extiende hasta para con las acciones que no se relacionan (directa o indirectamente) con el liderazgo.
6. Existe la tendencia a que los líderes sean populares entre los miembros del grupo, pero inversamente, no ascienden automáticamente al liderazgo los individuos que gozan de popularidad en el seno del grupo y, en definitiva, cabe la posibilidad de que el líder no sea popular.

7. Se puede distinguir al «**líder funcional**» (elegido en virtud de una mayor preparación para el desempeño de una función, siendo esta última la causa constitutiva del grupo) del **líder «carismático»** (elegido líder en base a determinados atributos personales de carácter mágico o mítico, y que corresponden a lo que Max Weber entiende por carisma).
8. La función del líder reside en ayudar al grupo a conseguir alcanzar sus objetivos.

Por lo pronto, y desde el punto de vista de la política, los líderes representan, dirigen y cristalizan las fuerzas de la sociedad, por lo que constituyen un factor de enorme importancia en el campo del poder.

Pero el líder, sobre todo si aspira a desempeñar un «rol» activo en la política del país, debe contar, en primer lugar, si se halla en la oposición, con un aparato o un grupo de seguidores dispuestos a secundar su actuación y a servir de correa de transmisión de sus decisiones; en contrapartida el líder deberá encarnar las aspiraciones de sus seguidores e intentar que se cumplan sus reivindicaciones.

#### **2.4.17 Educación**

La posibilidad de que exista modificabilidad cognoscitiva es una idea muy reciente en la historia. Entre sus defensores se encuentran por lo general educadores especiales, aunque en los últimos años la posibilidad de generalizarlo se ha discutido y se comienza a abordar en múltiples espacios mundiales.

Actualmente, numerosos países han iniciado procesos de reforma educativa y, en la mayoría de ellos el desarrollo intelectual se convierte en una de las líneas principales.

La escuela puede y debe cumplir un rol de primer orden en la promoción de intereses cognoscitivos y en el desarrollo intelectual, si en realidad comienzan a tener participación en la vida escolar. Una escuela para el desarrollo humano tiene que convertirse en un jalonador del pensamiento y el interés y para lograrlo,

tendrá que adecuar propósitos, contenidos y metodologías, así, como la necesidad de mediadores pedagógicos que apoyen a los jóvenes en desarrollar sus capacidades y talentos.

**Estilos de educación.-** De acuerdo con Weber, los estilos de educación “son posibilidades relativamente uniformes, de comportamiento pedagógico que cabe describir mediante complejos típicos de prácticas instructivas”.

Los estilos de educación que siguen los docentes pueden clasificarse de formas diversas:

**Autoritario.-** Se concentra en el objetivo de dar información a los estudiantes y éstos sólo se preocupan de escuchar y untar todo lo que el profesor explica.

**Democrático-liberal.-** Los principales objetivos perseguidos por el docente se relacionan con la consecución y perfeccionamiento, destrezas y actitudes por parte de los estudiantes.

**Democrático.-** El profesor intenta que los alumnos optimicen al máximo su capacidad intelectual, así como su desarrollo integral como personas.

**Autogestionario.-** El profesor es ante todo el facilitador de un caso en el que los educandos participan integralmente.

**Preparación de la clase.-** Antes de impartir su clase, el docente ha de preparar todo el contenido científico del tema a exponer. Ello evita improvisaciones y errores que en ocasiones afectan la confianza del estudiante.

**Uso del humor.-** Es recomendable utilizar el humor, sin abusar, para mantener el interés del estudiante y evitar que la situación decaiga. Sobre todo, en situaciones difíciles.

**Gestión del estrés.-** Una buena parte de los docentes trabajan con un alto índice de estrés por diversos motivos:

- **Tiempo de preparación de las clases.-**Para ello, se debe preparar las clases con tiempo y no dejar temas pendientes para el último día.
- **Tensión previa a la clase.-** La cual puede reducirse si el profesor domina contenidos y metodología, se acostumbra a ella y prepara adecuadamente sus clases.
- **Agotamiento por esfuerzo físico y mental.-** El docente debe auto conocerse, para saber hasta dónde puede llegar en relación con el número de horas de clase.
- **Conflictos entre académicos.-** Ante ello, el docente debe procurar valorar el trabajo de los demás e intentar aprender de sus compañeros. El docente debe dedicar tanto empeño en el dominio de la metodología docente como en el del contenido del programa.

## **2.5 HIPÓTESIS**

“La Inteligencia Emocional, incide, en la formación de líderes estudiantiles en Nivel Superior del Colegio “Juan Francisco Montalvo”.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **Variable Independiente:**

- Inteligencia Emocional

### **Variable Dependiente:**

- Liderazgo

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidades básicas de la investigación**

Por estar aplicada en el campo educativo, esta investigación constituye un instrumento flexible que podrá ser manejado por docentes para el desarrollo de estrategias de estimulación de la inteligencia emocional, en los procesos de enseñanza - aprendizaje, el mejoramiento de la autoestima y la estimulación del desarrollo meta cognitivo de sus estudiantes (la meta cognición se define como el conocimiento de uno mismo concernientes a los propios procesos y productos cognitivos a todo lo relacionado con ellos; es el conocimiento sobre el conocimiento).

La forma en que se efectuó el presente estudio fue seleccionada y planteada a través de un diseño metodológico que buscó maximizar la validez y la confiabilidad de la información, y reducir los errores en los resultados.

La confiabilidad se refiere a la consistencia, coherencia o estabilidad de la información recolectada. La validez se refiere al grado en que se logra medir lo que se pretende. Este requisito ha sido importante para lograr la confiabilidad de los datos recogidos.

Según el problema analizado falta de capacidades intelectuales, autoestima baja, deserción y fracaso de los estudiantes, poco desarrollo meta cognitivo; los objetivos a lograr mejoramiento en la significatividad de la selección de una especialidad y estimulación del desarrollo de la meta cognición, el trabajo de investigación se realizó según las siguientes modalidades de estudio:

**Aplicada.-** Porque se han utilizado los adelantos de investigaciones básicas sobre los aspectos de desarrollo de la inteligencia, desarrollo del pensamiento, mejoramiento de la autoestima y desarrollo de la meta cognición, llegando a la ejecución de amplias generalizaciones y orientándose a la solución del problema planteado.

**De Campo .-**Porque el problema ha sido estudiado sistemáticamente en el mismo lugar en que se producen los acontecimientos y en contacto con quienes son los gestores del problema investigado, con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y predecir su ocurrencia.

**Bibliográfica - Documental.-** Porque se utilizaron fuentes primarias, como documentos, y secundarias, como libros, revistas, periódicos y otras publicaciones; todo ello produjo un conocimiento que posteriormente fue ampliado, profundizado y analizado.

### **3.2 Niveles o tipos de investigación**

El presente trabajo está enmarcado en la modalidad de proyecto factible, por cuanto se refiere a una propuesta operativa, viable o realizable, con el apoyo de estudio documental y de campo acorde con el problema y los objetivos formulados.

La investigación es de tipo **exploratorio**, por ser la metodología más flexible, de mayor amplitud en el estudio va ayudar en la definición adecuada del problema y de la hipótesis, además de permitir una amplia consulta bibliográfica respecto al tema.

También es de tipo **descriptivo**, porque permite predicciones rudimentarias, la medición es precisa y su interés es de acción social; también permite comparar

entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, caracteriza a una comunidad según ciertos criterios.

Se parte en esta investigación del tipo de investigación **correlacional** de las variables investigadas, ya que permite predicciones estructuradas y una explicación parcial así como las diferentes variaciones del comportamiento de una variable en función de las variaciones de otra variable; se mide el grado de relación entre las variables.

### 3.3 Población y muestra

El universo o población de estudio está constituido por:

<b>SUJETOS</b>	<b>NÚMERO</b>
Docentes	20
Estudiantes	98
<b>TOTAL</b>	118

Al resultar muy pequeño el estudio del conjunto poblacional o universo, se utilizará toda la población, como elemento idóneo para la investigación a realizar

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES: Variable Independiente: Inteligencia Emocional

**Cuadro No. 7:** Operacionalización de variable independiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La <u>Inteligencia Emocional</u> es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la <u>motivación</u> , el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interactuar.</li> <li>-Sentimientos</li> <li>-Habilidades</li> <li>-Impulsos</li> <li>-Autoconciencia</li> <li>-Adaptación social</li> <li>- Motivación</li> <li>- Empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal.</li> <li>-Expresión y comprensión de los sentimientos.</li> <li>-Crear relaciones sociales.</li> <li>-Transacciones afectivas.</li> <li>-Bienestar personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La confianza en sí mismo, es un medio para mejorar el aprendizaje?</li> <li>¿Considera que la valoración le ayuda a mejorar su aprendizaje?</li> <li>¿Si usted desarrolla los diferentes tipos de inteligencia tendrá mejores opciones en el estudio?</li> <li>¿Los docentes deben aplicar estrategias para el desarrollo de la inteligencia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Encuesta</li> </ul>

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Liderazgo



**Cuadro No. 8:** Operacionalización de variable dependiente

<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intelectual</li> <li>- Entusiasmo</li> <li>- Capacidad</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal.</li> <li>- Información de su personalidad</li> <li>- Facilidad para comprender problemas</li> <li>- Gusto por los retos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tiene preferencia por una situación nueva e inesperada?</li> <li>¿Conoce sus actitudes para mejorar su personalidad?</li> <li>¿Tiene facilidad para comprender y ser tolerante con los demás?</li> <li>¿Utiliza destrezas sociales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Observación</li> <li>Cuestionario</li> </ul>

86

### **3.5 Plan de recolección de información**

Para operativizar los métodos escogidos, se recurrió a las siguientes técnicas e instrumentos:

- De Observación Directa
- Encuesta

La principal técnica utilizada ha sido la observación, es decir, el registro visual de lo ocurrido en la situación real (casos estudiados), clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el problema estudiado.

La observación se utilizó como técnica fundamental para explorar las inteligencias desarrolladas por los estudiantes como potencializadoras de sus aprendizajes logrados, como estimuladores de su autoestima y como estimuladores al escoger su profesión. Esto le dio a la presente investigación un carácter cuanti-cualitativo.

Finalmente, se aplicó la técnica de la encuesta entre los estudiantes seleccionados, y docentes, a los que se les distribuyó el respectivo formulario cuyas preguntas tenían una determinada escala de estimación para las respuestas, tal como consta en el instructivo anexo al formulario de encuesta.

### **3.6 Plan de procesamiento de la información**

Para el procesamiento de la información se lo efectuó mediante una encuesta, y observación; para lo cual se realizó en forma ordenada las respectivas actividades según el cronograma establecido previamente en el proyecto de tesis presentado.

La información recolectada, se procesó organizadamente de acuerdo a las personas involucradas, al tema en relación a las causas y efectos del problema de investigación.

Luego de separada la información obtenida, se tabulo y se ordenó en tablas o cuadros y en gráficos estadísticos, los que se presentarán es forma secuencial y lógica.

La información tabulada se definirá en forma de agrupación, a fin de que pueda ser analizada matemáticamente por frecuencias y porcentajes con relación a la población tomada como muestra y de esta forma se presentará un informe claro de los resultados obtenidos, para así afirmar o rechazar la hipótesis propuesta.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL SUPERIOR DEL COLEGIO “JUAN FRANCISCO MONTALVO”

#### Pregunta No. 1

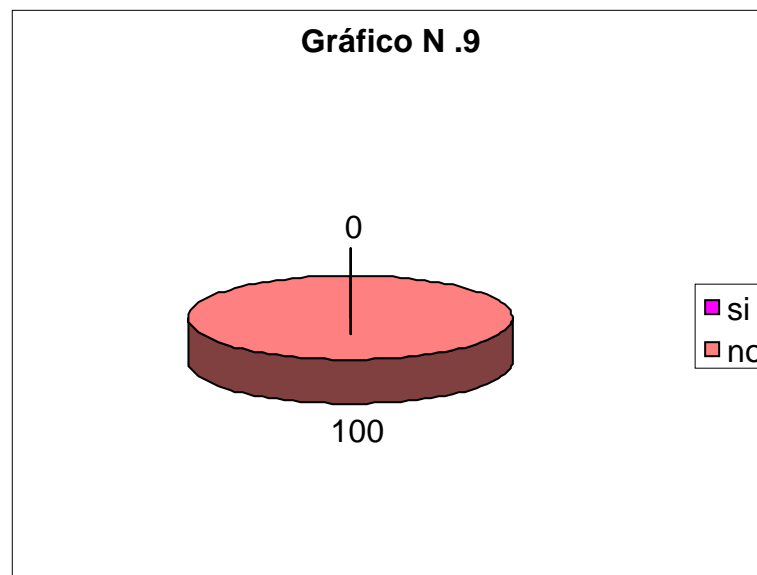
¿Conoce usted acerca del desarrollo de la Inteligencia Emocional en el aula?

**Cuadro No. 9: Inteligencia emocional en el aula**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	98	100
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.9: Inteligencia Emocional en el aula**

**Análisis.-** El **100%** de los estudiantes, encuestados manifiestan que poco se trabaja en desarrollar habilidades y destrezas emocionales. Los contenidos tratados, no abarca a al estudio de la personalidad de los estudiantes, lo que dificulta una buena interacción social en el medio.

**Interpretación.-** La totalidad de los estudiantes, manifiestan que no utilizan el desarrollo de habilidades sociales en el aprendizaje, lo que denota que no se emplea diversos tipos de estrategias sociales, que benefician este proceso.

## Pregunta No. 2

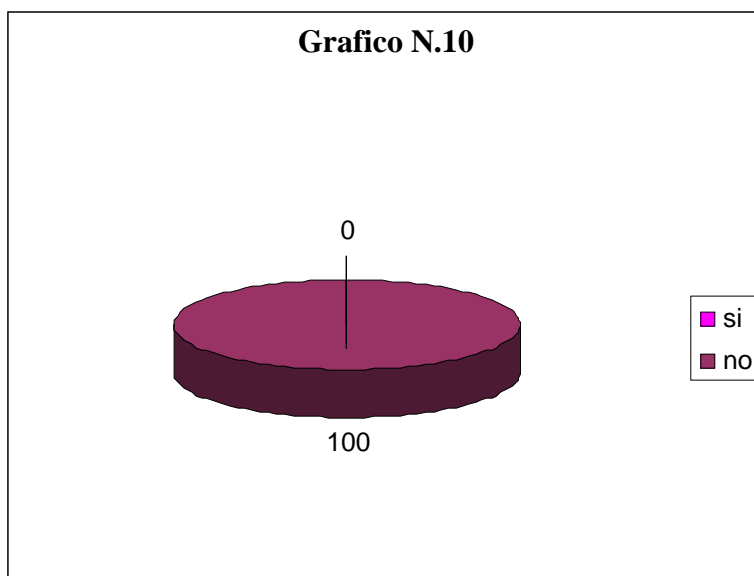
¿Considera usted que es importante desarrollar los diferentes tipos de Inteligencia para un mejor aprendizaje?

**Cuadro No.10: Tipos de inteligencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	100
No	0	0
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.10: Tipos de Inteligencia**

**Análisis.-** El 100 % de los estudiantes dice que si les gustaría promover el desarrollo de las inteligencias para que los aprendizajes alcanzados en competencias sociales sean productivos y aplicar estrategias activas para el trabajo en el desarrollo de su personalidad.

**Interpretación.-** Los estudiantes, en su totalidad les interesa conocer acerca de las inteligencias para alcanzar un aprendizaje significativo y ser creativos, crítico, reflexivos y proactivos.

### Pregunta No. 3

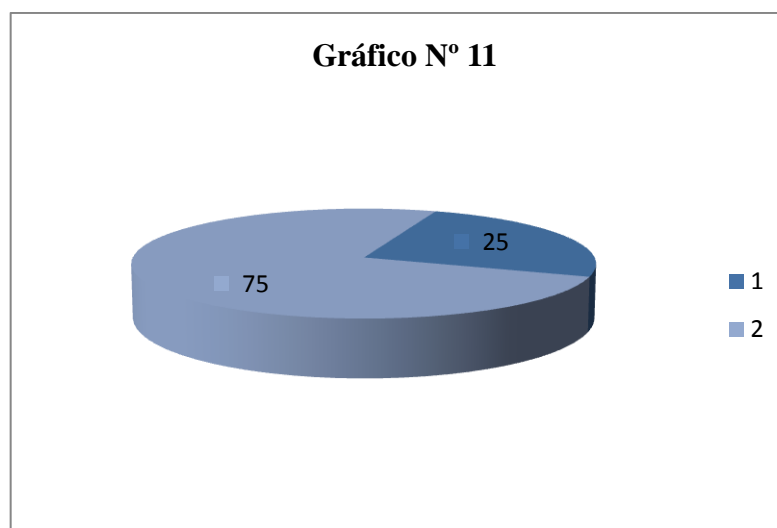
¿Los docentes que están a cargo de su formación realizan actividades dinámicas y creativas que le motiven en clase?

**Cuadro No. 11: Actividades dinámicas y creativas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	25
No	73	75
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No. 11: Actividades dinámicas y creativas**

**Análisis.**-El 75% de la mayoría de estudiantes, contestan que los docentes no hacen de sus clases motivadoras y dinámicas, tienen dificultad de relacionarse con sus compañeros, el 25 % si lo hace como un medio eficaz de enseñanza - aprendizaje.

**Interpretación.**-De lo que se deduce que la mayoría de los docentes, no hacen uso de estrategias que puedan comprender significativamente la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en sus estudiantes en el campo social.

#### Pregunta No. 4

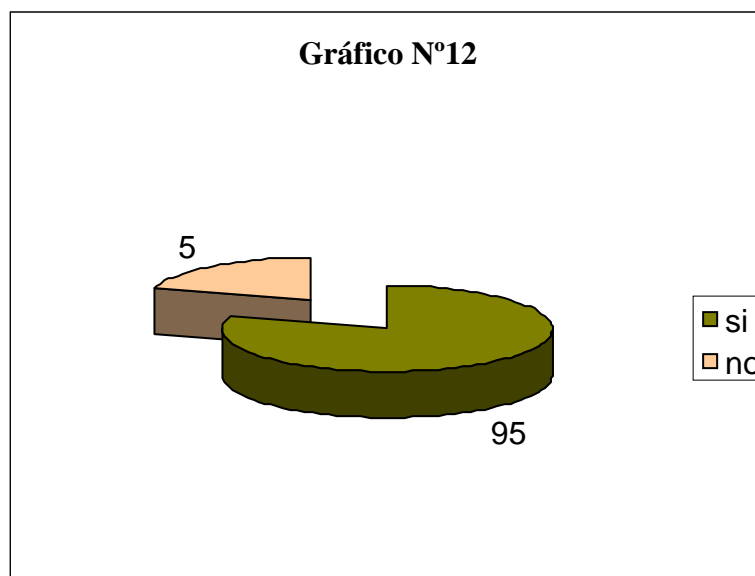
¿Usted resuelve fácilmente situaciones difíciles que requieran de un equilibrio emocional?

**Cuadro No.12: Equilibrio emocional**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	5
No	93	95
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.12: Equilibrio emocional**

**Análisis.-** El 95% de la mayoría de los estudiantes, encuestados manifiestan que no evidencian encaminar sus problemas a la solución de los mismos. El 5% contestan que a veces se aplica esa capacidad resolución de problemas en el estudiante ante las diversas circunstancias presentadas.

**Interpretación.-** Se deduce, que los estudiantes no son estimulados en la capacidad de solucionar problemas mediante el análisis crítico que permita llegar a la reflexión a los educandos, mediante diversas metodologías participativas.



**Pregunta No. 5**

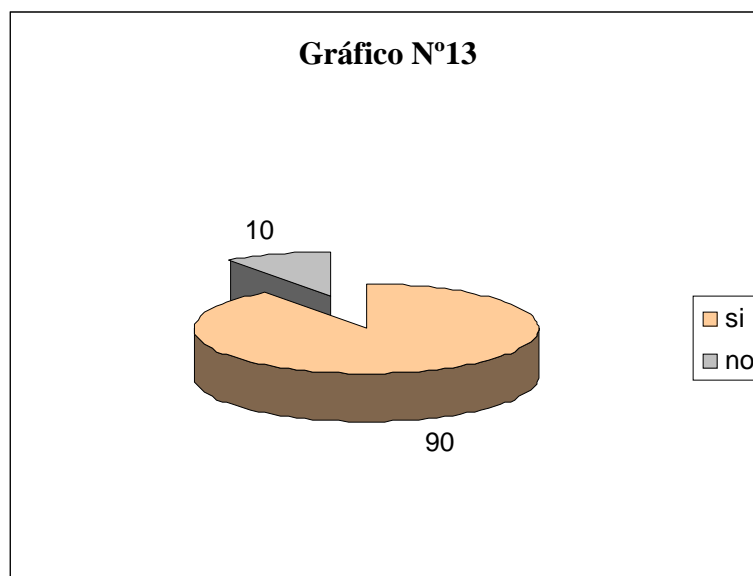
¿Sabe detectar los problemas de los demás?

**Cuadro No. 13: Problemas de los demás**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	10
No	88	90
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No. 13: Problemas de los demás**

**Análisis.-** El **90%** de la mayoría de estudiantes, manifiestan, no aplican la interactividad ante los problemas de los demás. El **10%** contestan que si promueven este desarrollo de empatía ante situaciones polémicas.

**Interpretación.-**Se infiere, que los estudiantes no aplican herramientas sociales como es la motivación de solucionar problemas, y no desarrollan destrezas en su conocimiento y personalidad.

### Pregunta No. 6

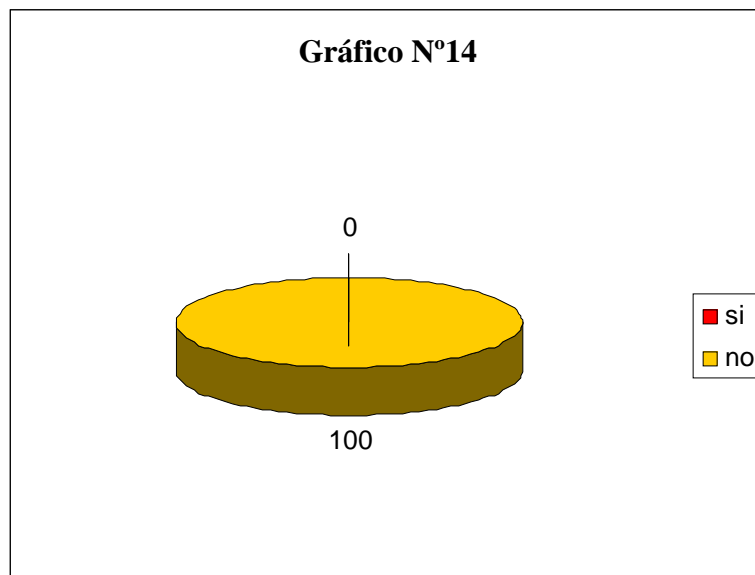
¿Participa usted en actividades de servicio a la comunidad?

**Cuadro No. 14: Servicio a la comunidad**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	98	100
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.14: Servicio a la comunidad**

**Análisis.-** El **100%** de estudiantes encuestados dan a conocer que no emplean los docentes estrategias, que tengan incidencia significativa en el servicio de la comunidad y en su aprendizaje y que construya las representaciones esenciales de los conocimientos y habilidades a adquirir.

**Interpretación.-**La mayoría de estudiantes no son guiados en el aprendizaje de lo significativo del servicio a la comunidad, en base a un sistema competencial, lo que implica cierto riesgo en la relación con los demás.

### Pregunta No. 7

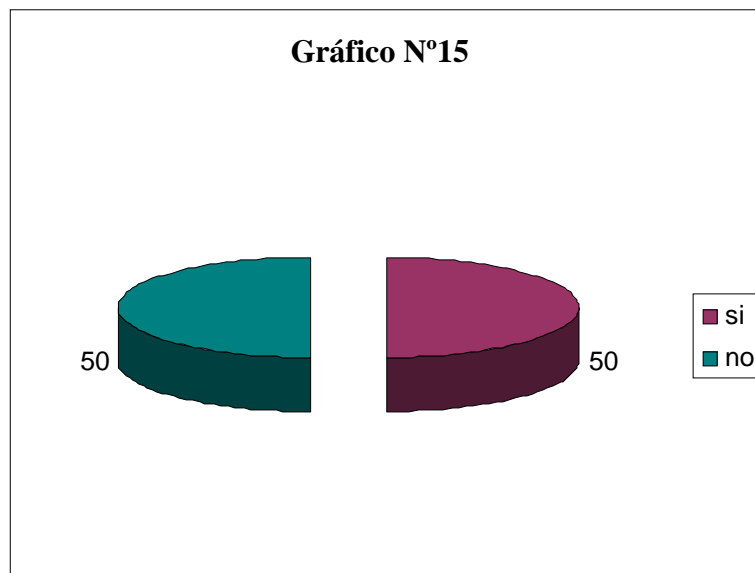
¿Se debe potenciar la motivación en cada participación de sus estudiantes?

**Cuadro No. 15: Potenciar la motivación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	25.
No	73	75.
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No. 15: Potenciar la motivación**

**Análisis.-** El **75%** de la mayoría de estudiantes manifiestan que no se motivan en la participación grupal. El **25%** nos da a conocer que si lo hacen en ciertas ocasiones de acuerdo a la temática presentada por el docente se motivan en sus actividades.

**Interpretación.-** Los estudiantes, en la dirección de sus actividades no aplican la motivación, los docentes que traten de despertar la atención en los educandos con técnicas provechosas para lograr aprendizajes significativos.

### Pregunta No. 8

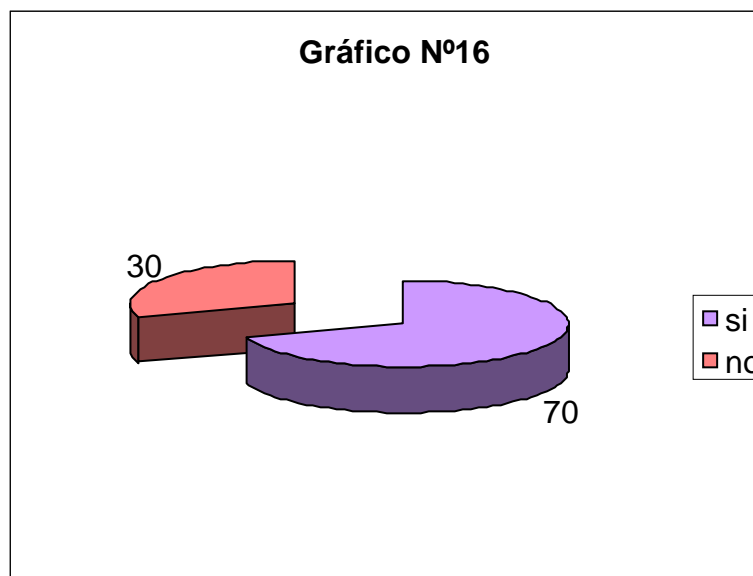
¿Su comportamiento en situaciones diferentes depende del estado de ánimo que tenga en cada momento?

**Cuadro No. 16: Estado de ánimo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	30
No	68	70
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.16: Estado de ánimo**

**Análisis.-** El 70% de estudiantes, admiten que los docentes si aceptan opiniones de acuerdo a su estado de ánimo, lo que demuestra que la mayoría de docentes son de mentalidad abierta y reflexiva. El 30% mencionan que sus docentes son autoritarios en el trato, no aceptan sugerencias o criterios de los estudiantes lo que hace de ser volubles en su forma de ser.

**Interpretación.-**A partir de este análisis podemos deducir que los estudiantes infieren en el proceso de enseñanza aprendizaje mediante su estado emocional del momento, expresan el diálogo, y discusión abierta y espontánea.

### Pregunta No. 9

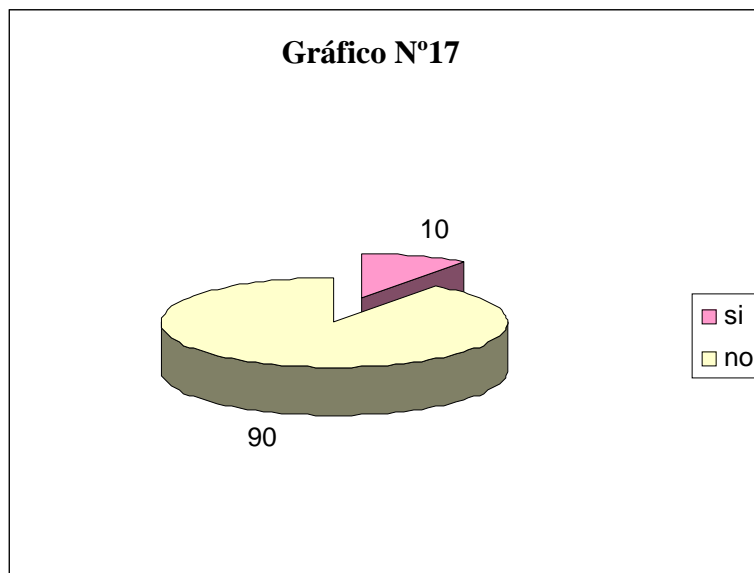
¿Es usted flexible con los hábitos y organización de sus actividades?

**Cuadro No. 17: Hábitos y organización**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	70
No	30	30
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.17: Hábitos y organización**

**Análisis.-**El 70% de los estudiantes, en esta pregunta contestan afirmativamente en la utilización de estrategias didácticas grupales en la orientación de hábitos de estudio.

**Interpretación.-** El aprendizaje que imparte el docente como facilitador del proceso fomenta la capacidad de comunicación, concentración y análisis y de hábitos de organización.

**Pregunta No. 10**

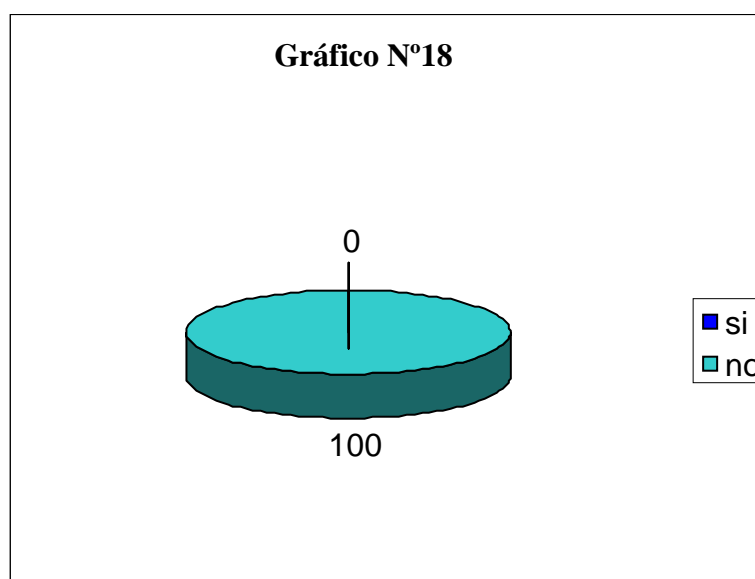
¿Usted cultiva buenos modales con los demás?

**Cuadro No. 18: Buenos modales**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	98	100
Total	98	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.18: Buenos modales**

**Análisis.-**El 100% no cultivan, entrenan, y no desarrollan, hábitos. Se trata de hábitos en el modo de reaccionar físicamente ante los eventos de la vida diaria, pero también de hábitos que condicionan una actitud predominante ante la vida en general.

**Interpretación.-** Se deduce, que los estudiantes no se motivan al desarrollo de las estructuras cognoscitivas para dirigir el aprendizaje hacia los resultados previstos y deseados en el proceso de enseñanza aprendizaje mediante hábitos y buenos modales.

## 4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL NIVEL SUPERIOR DEL COLEGIO “JUAN FRANCISCO MONTALVO”.

### Pregunta No. 1

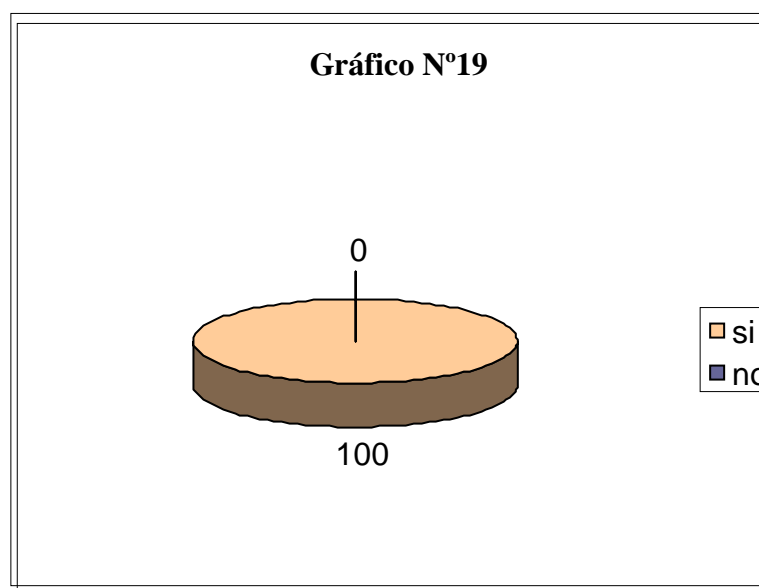
¿Conoce usted acerca de la Teoría de la Inteligencia Emocional?

**Cuadro No. 19: Teoría de Inteligencia Múltiple**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No. 19: Teoría de Inteligencia Múltiple**

**Análisis.-** El **100%** de docentes, contestan que si conocen acerca de la Teoría de la Inteligencia Múltiple el aprendizaje que ellos aplican desarrolla competencias y habilidades en ciertas inteligencias con sus estudiantes.

**Interpretación.-** Se demuestra que el docente aplica estrategias que desarrolla competencias y habilidades intelectuales en los estudiantes y que tienen un efecto importante en el proceso de enseñanza –aprendizaje.

## Pregunta No. 2

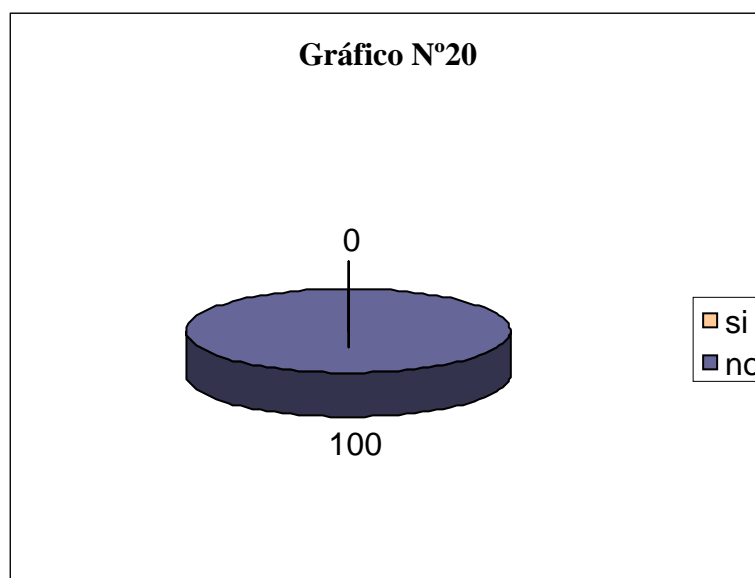
¿Cree usted que existan limitantes en el desarrollo de la Inteligencia Emocional de los estudiantes?

**Cuadro No. 20: Inteligencia Emocional de los estudiantes**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.20: Inteligencia Emocional de los estudiantes**

**Análisis.-** El 100% de los docentes, manifiestan que si tienen conocimientos sobre la Inteligencia Emocional pero hace falta aplicar estrategias para su desarrollo.

**Interpretación.-** Se deduce, que la información que se procesa es poco innovadora para este nivel de estudiantes en proceso de formación profesional.



### Pregunta No. 3

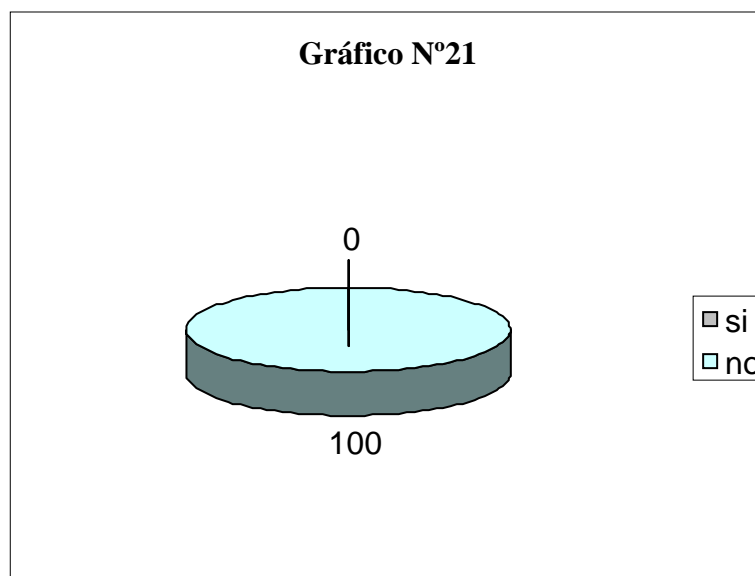
¿Piensa que hace falta diseñar una evaluación de los tipos de inteligencia y sus niveles?

**Cuadro No. 21: Tipos de Inteligencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.21: Tipos de Inteligencia**

**Análisis.-**El 100% de los encuestados manifiestan que si es necesario conocer y aplicar herramientas como medios para desarrollar competencias intelectuales y comunicativas, como una estrategia de enseñanza-aprendizaje,

**Interpretación.-** Los docentes deben aplicar en sus clases un aprendizaje activo y significativo en donde existe desarrollo de habilidades cognoscitivas que permita captar nueva información, retenerla, almacenarla, transformarla, reproducirla, emitirla.

#### Pregunta No. 4

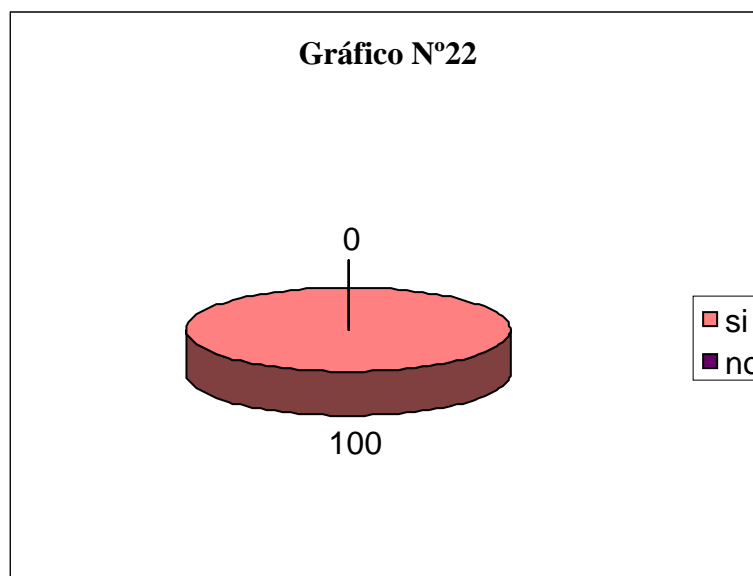
¿Considera que se deben optimizar las estrategias cognitivas, motrices y afectivas aplicadas en el aula para la formación de líderes estudiantiles?

**Cuadro No.22: Estrategias cognitivas, motrices y afectivas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.22: Estrategias cognitivas, motrices y afectivas**

**Análisis.-** El **100%** de los encuestados, manifiestan que si es necesario desarrollar estrategias cognitivas, motrices y afectivas como un mecanismo de fortalecimiento de las competencias comunicativas y de investigación en las diferentes áreas de estudio.

**Interpretación.-** El docente no enfoca la nueva información con tareas que desarrollen la inteligencia en el aula que permita optimizar su función de auto-evaluación y competitividad.

### Pregunta No. 5

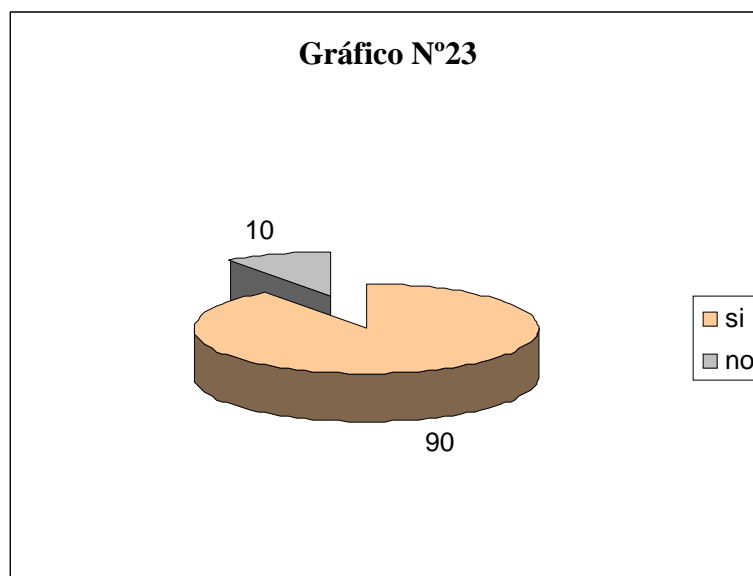
¿Considera usted que los estudiantes que manejan acertadamente sus emociones, propician aprendizajes significativos?

**Cuadro No.23: Manejo de emociones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No. 23: Manejo de emociones**

**Análisis.-** Del 100% de docentes encuestados el 90% han respondido que motivan las clases, provocando investigación con operaciones intelectuales y sociales en el estudio, así como la participación. El 10% nos da a conocer que no se motiva las clases con diferentes operaciones básicas que fortalezca las habilidades sociales de control emocional.

**Interpretación.-** Se deduce que los procesos de enseñanza aprendizaje, deben merecer atención, especialmente despertando el interés con actividades que motiven al estudiante a emplear operaciones intelectuales y emocionales.

### Pregunta No. 6

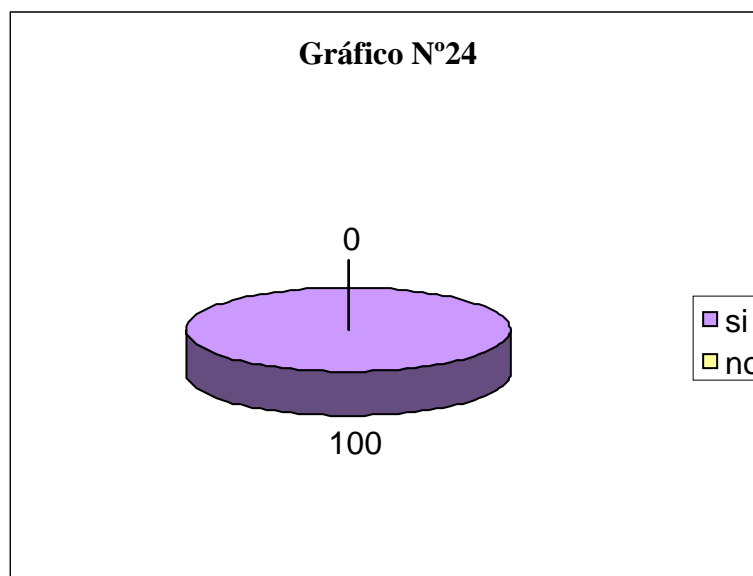
¿Al conocer las individualidades de cada estudiante, sus estilos y ritmos de aprendizaje, se le facilita una mejor adaptación al entorno?

**Cuadro No.24: Individualidades de los estudiantes**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.24: Individualidades de los estudiantes**

**Análisis.-** El 100% de docentes encuestados, manifiestan que si es necesario conocer el docente las individualidades de sus estudiantes, ya que cada estudiante manifiesta su propia personalidad.

**Interpretación.-** De esta afirmación se deduce que el docente debe utilizar estrategias adecuadas con los resultados del aprendizaje; su aplicación del proceso de aprendizaje es activa conociendo a cada estudiante en su forma de ser.

**Pregunta No. 7**

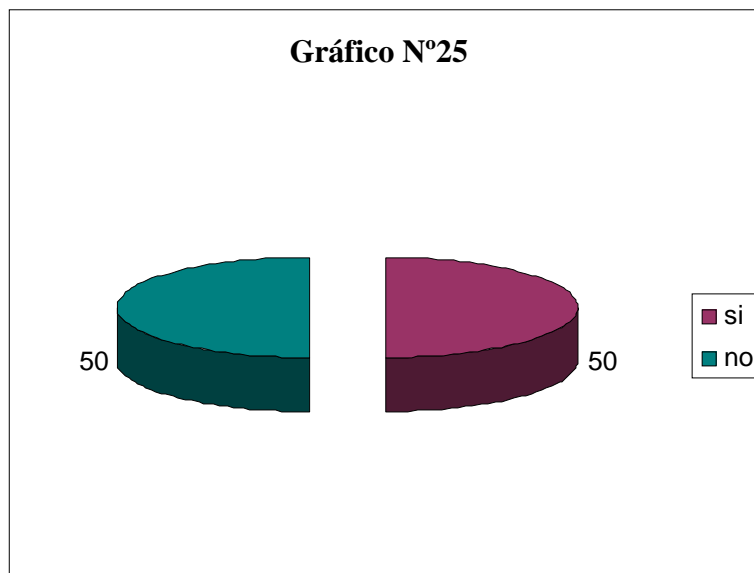
¿Se debe potenciar la motivación en cada participación de sus estudiantes?

**Cuadro No. 25: Potenciar la motivación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50
No	10	50
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Cuadro No. 25: Potenciar la motivación**

**Análisis.-** Del **100%** de encuestados, el **50%** han respondido afirmativamente, en cuanto a la utilización de herramientas didácticas como es la motivación, en el proceso de enseñanza aprendizaje, el **50%** contesta que no utilizan en las clases la motivación en las actividades académicas, que oriente el diseño de la clase.

**Interpretación.-** La acción didáctica, no es eficaz para consolidar los aprendizajes siendo la motivación, un auxiliar e instrumental de trabajo, para ilustrar, demostrar, concretar y aplicar conocimientos.

### Pregunta No. 8

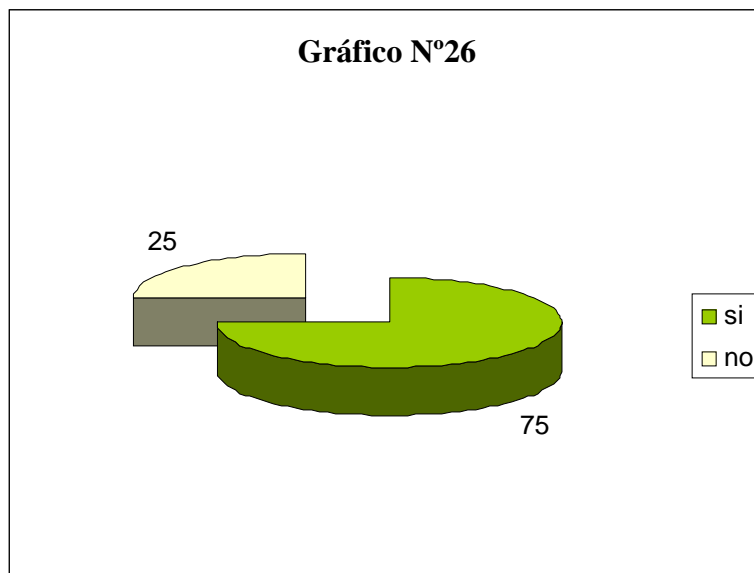
¿La Inteligencia Emocional, potencia la autoestima de los estudiantes?

**Cuadro No.26: Potenciar la autoestima**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75
No	5	25
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No. 26:Potenciar la autoestima**

**Análisis.-** Del **75%** de docentes encuestados manifiestan que si utilizan estrategias que eleven la autoestima en los estudiantes. El 25% dicen que no formulan ni aplican técnicas que fortalezca la personalidad de sus estudiantes, con estos procesos de aprendizaje de acuerdo a los contenidos tratados hay muchas deficiencias en el pensamiento reflexivo y personal de los estudiantes.

**Interpretación.-** Se deduce que la orientación del aprendizaje en los contenidos de enseñanza, se limita al formalismo mecánico en algunos docentes, con pocos planes, dirección y control, no hay interacción de aprendizaje en los procesos de asimilación que no potencian la autoestima de los estudiantes.

### Pregunta No. 9

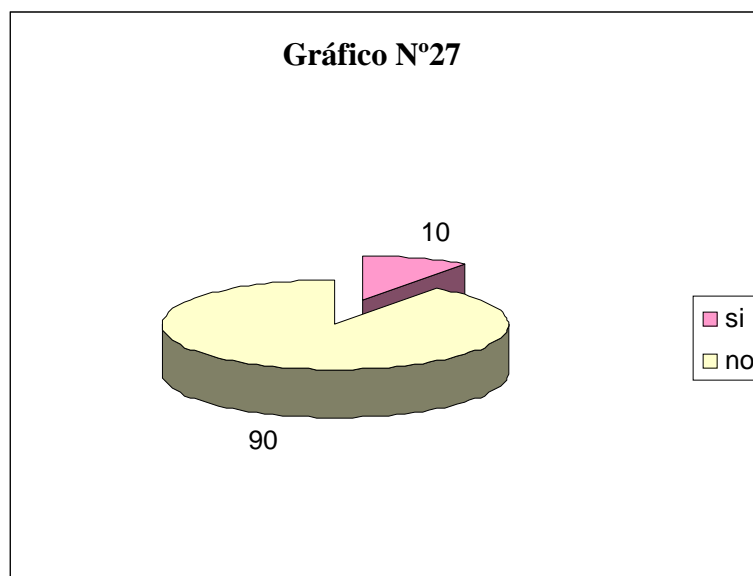
¿Está de acuerdo en involucrarse en la propuesta de aplicación de la Teoría de la Inteligencia Emocional?

**Cuadro No. 27: Aplicación de la teoría de Inteligencia Emocional**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.27: Aplicación de la teoría de Inteligencia Emocional**

**Análisis.**-Del total de los participantes en la encuesta, el **90%** manifiestan que si se trabaja en forma satisfactoria con esta teoría, las clases van a ser participativas y se alcanzará un aprendizaje significativo el **10%** nos da a conocer que los estudiantes no tienen expectativas en el aprendizaje para involucrarse en el desarrollo de esta teoría de inteligencia.

**Interpretación.**-La falta de aplicación de estrategias para desarrollar la inteligencia emocional, hace que el conocimiento de los alumnos en el aprendizaje, no haya interacción pedagógica y capacidad comunicativa.

### Pregunta No. 10

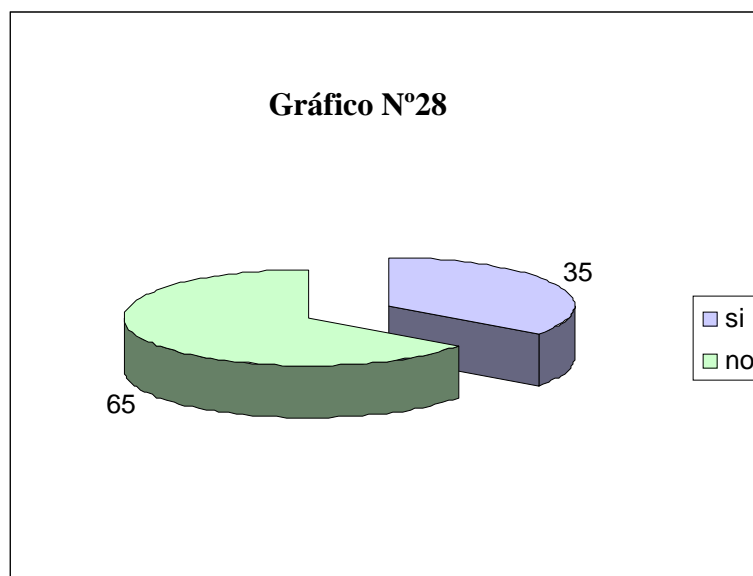
¿Considera que los estudiantes, desarrollan en su proceso de formación la interacción entre los miembros de la comunidad?

**Cuadro No.28: Interacción entre los miembros de la comunidad**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lic. Germán Pazmay



**Gráfico No.28: Interacción entre los miembros de la comunidad**

**Análisis.**-Del total de los participantes en la encuesta el **65%** manifiestan que los estudiantes no tienen vinculación con la comunidad y sus aprendizajes no son reflexivos y creativos el **35%** contestan positivamente en relación a esta habilidad social y afectiva.

**Interpretación.**-Por tanto, los docentes, deben utilizar diversos procedimientos que activen las estructuras cognoscitivas y afectivas como mecanismo de aprendizaje tanto en la reflexión, como en la creatividad dentro de su entorno.



### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

#### Planteamiento de Hipótesis:

$H_0$ = La Inteligencia Emocional no incide en la formación de líderes estudiantiles

$H_i$ = La Inteligencia Emocional si incide en la formación de líderes estudiantiles

	Pregunta1	Pregunta6	Pregunta3	Pregunta8	Pregunta9	Pregunta10	Total
SI	20	20	20	15	18	7	100
NO	0	0	0	5	2	13	20
Total	20	20	20	20	20	20	120

$$E = 100 * 20 / 120 = 7,5$$

$$E = 100 * 20 / 120 = 7,5$$

$$E = 100 * 20 / 120 = 7,5$$

$$E = 100 * 20 / 120 = 7,5$$

$$E = 100 * 20 / 120 = 7,5$$

$$E = 100 * 20 / 120 = 7,5$$

$$E = 20 * 20 / 120 = 22,5$$

$$E = 20 * 20 / 120 = 22,5$$

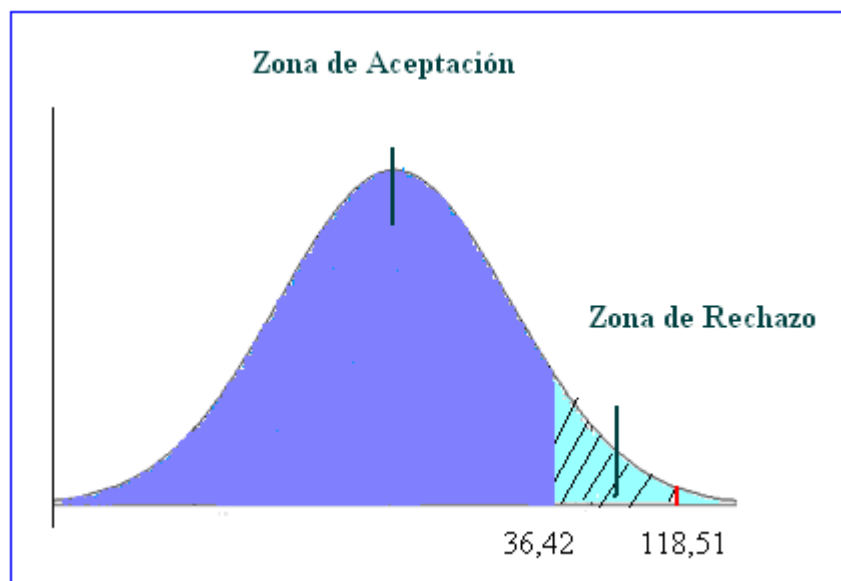
$$E = 20 * 20 / 120 = 22,5$$

$$E = 20 * 20 / 120 = 22,5$$

$$E = 20 * 20 / 120 = 22,5$$

$$E = 20 * 20 / 120 = 22,5$$

O	E	$(O - E)^2/E$
20	7,5	20,83
20	7,5	20,83
20	7,5	20,83
15	7,5	7,5
18	7,5	14,7
7	7,5	0,03
0	22,5	22,5
0	22,5	22,5
0	22,5	22,5
5	22,5	13,61
2	22,5	18,67
13	22,5	4,01
<b>TOTAL</b>		188.51



La hipótesis se comprueba de acuerdo con la información, que nos proporciona el estimador estadístico de cálculo Chi- Cuadrado, que verifica que “La Inteligencia Emocional como factor incidente en la formación de Líderes estudiantiles del nivel superior del Colegio Juan Francisco Montalvo de la ciudad de Ambato”.

El valor de  $X^2_c = 118,51$ , es mayor a  $36,42$  y de conformidad a lo establecido en la Regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma lo investigado

De esta investigación realizada se pudo deducir que urge resolver los problemas de la capacidad de liderazgo como una cualidad que distingue a una persona del resto y adoptar las prácticas más útiles en el futuro. Tales problemas se deben a que los docentes no utilizan metodologías y estrategias participativas que se centre en desarrollar la Inteligencia Emocional netamente teoricistas debido a la falta de iniciativa del docente y de apoyo que ayude de alguna manera a que el estudiante logre captar de mejor manera la materia y a desarrollar competencias y habilidades sociales.

En base al problema identificado dentro de la institución se ha visto la necesidad de implantar metodologías innovadoras en el desarrollo de la Inteligencia Emocional, que ayude a afrontar los inconvenientes detectados dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Luego de haber realizado las respectivas encuestas y tabulado los datos se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los directivos están conscientes de un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor y ayudará de mejor manera el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución.
- Los docentes tienen poco conocimiento acerca del desarrollo de la inteligencia emocional, principalmente, un liderazgo educativo que consista en la visión de ayudar a los estudiantes y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia.
- Con respecto a los estudiantes no tienen conocimiento alguno de lo que es un modelo de liderazgo. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos en los estudiantes. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre pueden resultar transformados.
- La poca utilización por parte de docentes y estudiantes de las nuevas **competencias** y habilidades básicas para un proceso de cambio determinará el **clima** organizacional de la institución a la cual pertenece.

- Un estilo de cambio directivo – docente es de una forma inconsistente con las percepciones que tienen de que la inteligencia emocional es la base para formar nuevos líderes. Los criterios recogidos entre docentes y estudiantes ponen de manifiesto que la Inteligencia Emocional, les permitirá mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

### **Recomendaciones**

- Evaluar por parte del docente esta metodología educativa para verificar si los estudiantes han alcanzado aprendizajes significativos y reflexionen sobre su propio proceso.
- Realizar talleres con los estudiantes encaminados al conocimiento y utilización de un modelo de fortalecimiento de líderes transformacional que permita esa metamorfosis, de la normatividad institucional, asumiendo el compromiso y la responsabilidad de desempeñarse con profesionalismo y demostrando una disposición para el cambio.
- Capacitar a los docentes mediante un taller teórico práctico en el manejo de las actividades programáticas y socializar el modelo de liderazgo de acuerdo a su realidad institucional.
- Evaluar por parte del docente esta metodología educativa para verificar si los estudiantes han alcanzado aprendizajes significativos y reflexionen sobre su propio proceso.
- Los docentes requieren de un manual de metodologías activas que facilite el tratamiento de las áreas y provoque procesos activadores de reflexión y criticidad en la toma de decisiones y resolución de problemas de sus estudiantes.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

**TEMA:** Sistema de estrategias para desarrollar la inteligencia emocional en la formación de líderes educativos del Nivel Superior del Colegio “Juan Francisco Montalvo”, de la ciudad de Ambato.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Institución:** Colegio Juan Francisco Montalvo

**Jornada:** Nocturna

**Tipo:** Fiscal

**Dirección:**

**Teléfono:**

**Nº Estudiantes:** Hombres: 65 Mujeres: 33

**Nº Profesores:** 20

**Ubicación:** Ciudad de Ambato

**Beneficiarios:** Estudiantes

**Año Lectivo:** 2009- 2010

#### **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la

eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos.

Desde la década de los noventa, diferentes organismos han comenzado a estudiar el papel que debería tomar el docente en el siglo XXI; casi todos coinciden en que el rol debe ser más activo y permitir mayor interacción con el alumno. Pero por otro lado la sociedad demanda líderes que no respeta y, degrada la profesión docente a un oficio en donde no se reconoce al líder pedagógico y social.

Existen muchas definiciones de lo que es o debería ser un líder, pero la mayor parte de dichas definiciones se enfocan al ámbito empresarial u organizacional, sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder. Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro del aula. Tenemos personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser la educación. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

La fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; señala además que para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y

una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa los alumnos en la escuela en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

Por otro lado, se hace un análisis del papel del docente y de un líder pedagógico, comenta que la diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio – subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico.

Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.



La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Por otro lado el propósito central de esta propuesta, es que los docentes, orienten y guíen la actividad mental de sus estudiantes de una manera constructiva enriqueciendo el archivo conceptual que todo estudiante tiene en su memoria mediante la comunicación asertiva seleccionados para comprender, retener y comentar sobre la información recibida, por lo cual deben lograr habilidad y ser emprendedores en cada una de sus actividades y lograr un mejor desempeño en el grupo.

Esta propuesta, se basa en comentar, analizar y comparar descriptivamente las metodologías participativas sociales y ofrecer procedimientos que le permitan desarrollar su inteligencia emocional, con éxito de manera autónoma y participativa en su desempeño y sepa aplicarlas en su vida personal y profesional. Si queremos una verdadera educación para el emprendimiento necesitamos líderes en cada sala de clases. Líderes capaces de generar preguntas significativas, motivadoras y desencadenantes.

Solo así estaremos dando soluciones reales y concretas a los problemas de calidad de la educación, pertinencia de la enseñanza, significación de los contenidos, desarrollo de habilidades útiles para el siglo XXI y todo el conjunto de temas que marcan la diferencia entre una educación formal útil para el futuro de nuestros niños y jóvenes y una anquilosada en el pasado, incapaz de ser un aporte a la sociedad de la que forma parte.

### **6.3 Justificación**

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

En el presente trabajo quiero referirme a los cambios que ha sufrido el liderazgo en las instituciones educativas, en donde se ha cuestionado este concepto y ha aparecido el maestro, el docente, como el líder generador de los cambios ocurridos en ese ámbito. A este tipo de liderazgo se le llama Liderazgo Transformacional.

Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos modelos educativos que vivimos, particularmente en nuestro país desde 1992, marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación. Ya es tiempo de que en este campo hagan nuevos compromisos los líderes transformacionales para seguir motivando la interacción social entre los equipos de trabajo en el aula.

La tarea docente, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

El acto de educar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones. Esta característica de agente de cambio se reafirma cuando la comunidad le atribuye al maestro la calidad de creíble, pues él sabe qué quiere lograr de sus alumnos y tiene los conocimientos, las destrezas y la disposición para hacerlo y, además, asume que su rol educativo se ejercita en torno a un sistema coherente de valores, los de la institución.

También demuestra sus condiciones de líder cuando está consciente de las posibilidades futuras de sus alumnos y, en consecuencia, manifiesta su sentido de orientación y visión para el futuro. Con ello rescata la esencia del acto de educar. Además, comprende que su labor es estéril si no existen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias y, por tanto, es capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.

Este nuevo líder educativo, al reconocer que la comunidad le asigna demandas múltiples y a menudo divergentes en la cultura organizacional, actúa inspirado por la filosofía del "nosotros" y no en la del "yo". Cuando se identifica con la misión institucional en sus distintas manifestaciones, ofrece alternativas metodológicas viables para promover aprendizajes de actitudes y valores, y asume que con su ejemplo se hacen tangibles la visión y los valores institucionales.

Este líder educativo, al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus alumnos, impulsa sus talentos, según sus manifestaciones personales, y fija objetivos alcanzables que pueden ampliarse progresivamente. De este modo, ejerce el liderazgo transformacional, entendido como proceso mediante el cual el maestro entrega lo mejor de sí mismo para conseguir lo mejor de los demás.

Es ésta la revolucionaria misión del líder docente en la educación, ya que en este mundo "lo único permanente es el cambio. Tu tarea de líder educativo está marcada por la necesidad de infundir en tus alumnos la curiosidad y el espíritu crítico, abordar el conocimiento desde el cuestionamiento y el razonamiento,

interactuar con sus compañeros y contigo, sabiendo leer la información de los medios que los "golpea" permanentemente y, por sobre todas las cosas, transmitirles la convicción absoluta del poder transformador del individuo (el poder de uno) para crear y recrear su propia realidad, con una conciencia de responsabilidad social en este mundo globalizado en donde la solidaridad es el único puente que enlaza a los individuos.

Debemos enfrentar este nuevo cambio, aceptar que más importante que el conocimiento de hechos es el aprendizaje de conceptos; que a cambio del aprendizaje memorístico, se tiene el significativo y para propiciar esta transición hay que terminar con el antiguo modelo de educador y trocarlo por este nuevo líder transformacional. Por tanto, deben generarse nuevas dinámicas educativas para que los alumnos aprendan a aprender.

La filosofía de liderazgo docente se encamina a la transformación del presente mediante la calidad de los servicios educativos. No hay que olvidar que el líder docente influye en todos los alumnos mediante sus actos propios y su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional. El profesor es transmisor de esa normatividad, la personificación de los valores que se desean transmitir.

Sólo de esta manera que se establece un espíritu elevado de confianza mutua entre su grupo, se impulsa el cumplimiento de las tareas y la creatividad para alcanzar mejores niveles, se estimula y reconoce el esfuerzo de los alumnos en un clima de libertad de acción e innovación de las actividades propias, se superan las situaciones adversas tan arraigadas dentro del sistema, y se hace a un lado la ineficacia para emprender el camino que haga ver la grandeza del ser humano.

En una institución, el líder transformacional permite o no esa metamorfosis, es el portador-transmisor de la normatividad institucional, lo que debe hacerse por convicción propia, asumiendo el compromiso y la responsabilidad de desempeñarse con profesionalismo y demostrando una disposición para el cambio.

Para contribuir a la integración de un equipo de trabajo poderoso, se requiere la combinación de confianza de un profesional de la educación, un líder educativo, y un objetivo común compartido: la clase de personas que deseas formar en cada uno de los alumnos.

Se necesitan líderes transformacionales que se comprometan con su vocación y sus convicciones; que propicien el desarrollo personal, ético y profesional de todos los miembros de su comunidad, y que tengan la visión del porvenir, para constituirse en guías de sus educandos.

Muchas cosas deben modificarse para que este nuevo "líder educativo" se convierta en "el poder de **UNO**", con la convicción de que eres el artífice del cambio. Cuando algo cambia, se modifica el entorno en su conjunto, nada escapa de la sinergia que desatan los procesos: los individuos, los grupos, las naciones, el mundo no escapará a los efectos de la tala de los bosques, ni de la contaminación de los ríos y los mares, ni de la perforación de la capa de ozono, ni de los cambios climáticos.

El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.

El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad. Liderazgo implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Diseñar un manual auto instruccional de estrategias que potencien la Inteligencia Emocional mediante procesos participativos que eleven la capacidad de liderazgo en los estudiantes del Nivel Superior del Colegio “Juan Francisco Montalvo” de la ciudad de Ambato.

### **Objetivo Específicos**

- Aplicar estrategias sociales y participativas en el trabajo de aula para validar las conceptualizaciones del aprendizaje.
- Ofrecer una serie de actividades y técnicas participativas teórico-prácticas aplicables para liderar grupos, dirigir cambios, y ser capaces de trabajar colaborando en un equipo y crear sinergias grupales.
- Contribuir al mejoramiento de habilidades sociales en el desempeño de los alumnos- docentes en el aula.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

El propósito de elaborar esta propuesta para mejorar las competencias y habilidades sociales de los estudiantes, del Colegio Juan Francisco Montalvo, y tiene como finalidad orientar la aplicación de un nuevo comportamiento esencial en liderazgo, la capacidad de relación de conocerse uno mismo, de saber admitir los errores cometidos y habilidad para valorar y mejorar su actuación.

La propuesta se puede aplicar porque se cuenta con la aceptación del personal docente del Nivel Superior del Colegio Juan Francisco Montalvo, su colaboración para ejecutarla, la participación operativa de las autoridades de este centro educativo.

Este tema les ha causado interés, por ser un trabajo de actualidad, ya que nos obliga a determinar cuál es el rol del maestro con respecto a los procesos de liderar un grupo, la factibilidad está dada por la gran bibliografía que se cuenta como textos, libros, revistas y sobre todo el aporte del internet.

De esta manera, deberán realizar sus prácticas bajo la dirección de un buen orientador que les enseñe a buscar un desempeño eficiente en sus funciones, en consideración a su formación como futuro profesional; en tal virtud, necesita dominar estrategias metodológicas participativas muy interesantes y creativas que les conduzca a desarrollar competencia comunicativa, destrezas sociales, y competitividad en su desempeño profesional.

Se ha puesto de manifiesto el interés de los directivos en las instancias mencionadas para conocer la propuesta y aceptarla, como es notorio a través de las encuestas realizadas la disposición de docentes y estudiantes para involucrarse en el liderazgo eficaz.

De lo expuesto se desprende que la propuesta es factible de realizar dado lo siguiente:

- Disponibilidad de tiempo.
- Disponibilidad de recursos.
- Disponibilidad de espacio físico.

## **6.6 Fundamentación**

La presente investigación está dirigida a los estudiantes-docentes para que sepan dirigir su autoconocimiento como una actividad que dura toda la vida, y que nunca se termina. El liderazgo comienza por saber liderarse a uno mismo. Es la base del resto de principios, la base del liderazgo y la base de la Inteligencia Emocional. La persona entiende lo que valora y lo que quiere, se basa en determinados principios y afronta el mundo con una visión coherente. El liderazgo más inspirado y motivado tiene que ser auto iniciado y auto motivado.

## **Definición de Empatía**

Ponerse en el lugar del otro, escuchar antes que hablar, reconocer los sentimientos individuales de cada uno, en el otro. Todo ello forma parte de un mismo enunciado, la capacidad de “empatía” de cada persona.

Empatía es, según el diccionario, la capacidad de una persona de vivenciar la manera en que siente otra, y compartir sus sentimientos. En un sentido más coloquial se trata de ponerse en la piel del otro, entendiendo sus penas, sus alegrías, sus miedos, temores, motivaciones, actitudes, capacidades y manteniendo una escucha pre activa para comprender y captar mejor el mensaje que nos quiere transmitir.

La empatía no significa estar de acuerdo en todo con el otro ya que se puede y además se debe fomentar el espíritu crítico, pero sin perder la empatía y respetando, eso sí, la posición del otro. Una característica fundamental del ser humano es divergir en los pensamientos, emociones y sensaciones por razones educacionales, predisposición genética o por una simple condición hormonal. Si partimos de esta base, se cree que una persona tiene empatía cuando tiene un profundo conocimiento de sí mismo, o lo que es lo mismo ha desarrollado su inteligencia emocional, siendo capaz de razonarse, sentirse e incluso evaluarse.

En ocasiones, se confunde la empatía con la simpatía, y a pesar de la apariencia etimológica, lo cierto es que entre ellas existen notables diferencias. La simpatía hace que uno sienta igual estado emocional que los demás, por el contrario la empatía involucra nuestras propias emociones que nos lleva a entender a los demás. Así, deberíamos tener la capacidad de leer emocionalmente a los demás, escucharlos y simplemente entenderlos.

Los puntos de vista de cada persona seguirán siendo distintos, posiblemente porque cada persona vive en un mundo emocionalmente diferente al del otro, pero aun así, seremos capaces de salir de la ceguera emocional en la que solemos



encontrarnos actualmente cuando hablamos con otros seres que divergen, porque sabremos o podremos interpretar adecuadamente las necesidades de los demás.

### **Diferenciación De La Conducta Asertiva**

**Conducta Asertiva.-** Resulta de la expresión directa de los deseos, derechos, sentimientos, y opiniones sin llegar a amenazar, castigar o violentar los derechos de los demás. Todo esto implica el respeto hacia uno mismo y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Evaluando las consecuencias que resultan de la expresión de estos sentimientos.

**Conducta Pasiva.-**No se es capaz de expresar abiertamente los sentimientos, pensamientos y opiniones, y si lo hacen es de una manera tan derrotista que los demás no pueden hacerle caso, pudiéndose experimentar consecuencias desfavorables como sentimientos de frustración, molestia o incluso ira.

**Conducta Agresiva.-** Resulta de la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada. Transgrediendo los derechos de las demás personas, pudiendo ir desde los comentarios humillantes hasta las agresiones verbales directas (insultos y amenazas).

### **DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE ASERTIVIDAD Y EMPATIA**

Tanto la asertividad como la empatía son consideradas habilidades sociales. Cuando un individuo es asertivo ha de expresar sus opiniones y sentimientos sin restricciones estén errados o no, permitiendo a la otra persona opinar sobre ellos.

Cuando una persona es empática, deja que los demás les expresen sus opiniones y sentimientos sin restricciones, estén errados o no, ofreciéndole la posibilidad de hablar sobre ellos. Cuando eres asertivo defiendes tus convicciones. Cuando eres

empático entiendes las convicciones de otros seres humanos. En ambos casos se deben respetar las opiniones y convicciones de los demás.

### **Diferencia entre Empatía y Simpatía**

Simpatía y la empatía son términos separados con algunas diferencias muy importantes. La simpatía y la empatía son tanto los actos de sentimiento, pero con simpatía que siente por la persona, lo siento por ellos o pena por ellos, pero no específicamente entender lo que se sienten. A veces nos queda más remedio que sentir simpatía porque realmente no puede entender la difícil situación de apuro o de alguien más. Se necesita la imaginación, el trabajo, o posiblemente una experiencia similar para llegar a la empatía.

La empatía puede ser mejor descrito como una sensación con la persona, notificación de la distinción entre por y con. Hasta cierto punto, usted está poniendo a sí mismo en ese lugar la persona, tienen un buen sentido de lo que sienten, y comprender sus sentimientos en un grado. Tal vez sea imposible ser completamente empático, porque las reacciones de cada individuo, los pensamientos y sentimientos a la tragedia van a ser único. Sin embargo, la idea de la empatía implica un proceso mucho más activo. En lugar de sentir lástima, lo siento con usted mismo y han vestido en el manto de la otra persona las reacciones emocionales.

Es bastante fácil sentir simpatía por alguien más dificultades. Podemos sin duda otros lástima que han perdido un ser querido, han sufrido un trauma significativo, o ante terriblemente tiempos difíciles. Aquellos de nosotros que vio el terror de los ataques ciertamente podría simpatizar, pero podemos sentir empatía? En realidad, muchos de nosotros podría, aunque pocos de nosotros puede aspirar a saber realmente lo que podría ser a ser o en el ataque o perder a seres queridos en ella.

La Empatía sugiere que estás en ella con ellos, puede imaginar lo que es estar en sus zapatos, y está junto a ellos en una confusión emocional y la pérdida. Incluso las mejores personas en el mundo puede tener dificultades para expresar empatía

verdad. Una persona que sufre una pérdida significativa puede tener dificultades para hablar con su familia porque lo que se expresa es condolencias o piedad, que no podrá ser muy útil.

La necesidad de una verdadera empatía da lugar a muchos grupos de personas que se enfrentan a enormes pérdidas. Hay numerosos "terapia" para los grupos de mujeres maltratadas, víctimas de violación, los padres que han perdido a sus hijos, las personas sometidas a divorcio, los niños con enfermedades importantes. En esos grupos, las personas suelen tener la oportunidad de hablar con otros que experimentan las cosas de una manera muy directa.

En estos entornos, los que sufren no tienen la simpatía de los demás, pero en lugar de obtener la simpatía de los demás. Hay a menudo una comprensión implícita ya que todas las personas en ese grupo están en circunstancias similares. Con frecuencia, lo que una persona en duelo realmente necesita escuchar es "lo he hecho también", "entiendo totalmente lo que está diciendo", o "Yo tenía exactamente los mismos pensamientos," por alguien más: todas las expresiones de empatía. Lo que no tienden a querer escuchar es "lo siento por ti", una expresión de simpatía que les hace sentirse solo y aislado en su dolor.

La Empatía es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado. Es la capacidad de entender los pensamientos y emociones ajenas, de ponerse en el lugar de los demás y compartir sus sentimientos.

No es necesario pasar por las mismas vivencias y experiencias para entender mejor a los que nos rodean, sino ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales que la otra persona nos quiere transmitir, y hacer que se sienta comprendida de manera única y especial.

## **¿Cómo se desarrolla la Empatía?**

La Empatía se facilita en la medida que conocemos a las personas, la relación frecuente nos facilita descubrir los motivos de enojo, alegría o desánimo de nuestros allegados y su consecuente modo de actuar. Esto se manifiesta claramente entre padres e hijos, en las parejas y con los amigos donde la relación es muy estrecha, quienes parecen haber adquirido el "poder de adivinar" que sucede antes de haber escuchado una palabra, teniendo siempre a la mano la respuesta y el consejo adecuados para la ocasión.

La Empatía se da en todas las personas en mayor o menor grado. No se trata de un don especial con el que nacemos, sino de una cualidad que podemos desarrollar y potenciar. La capacidad para la empatía empieza a desarrollarse en la infancia. Los padres son los que cubren las necesidades afectivas de los hijos y los que les enseñan, no solo a expresar los propios sentimientos, sino también, a descubrir y comprender los de los demás.

Si los padres no saben mostrar afecto y comprender lo que sienten y necesitan sus hijos, estos no aprenderán a expresar emociones propias y por consiguiente, no sabrán interpretar y sentir las ajenas. De ahí la importancia de una buena comunicación emocional en la familia desde el principio.

La capacidad para la empatía se desarrollará más fácilmente en aquellas personas que han vivido en un ambiente en el que han sido aceptadas y comprendidas, han recibido consuelo cuando lloraban y tenían miedo, han visto como se vivía la preocupación por los demás. En definitiva, cuando las necesidades afectivas y emocionales han estado cubiertas desde los primeros años de vida.

## **Obstáculos que dificultan la empatía**

El problema es dejarnos llevar por nuestro estado de ánimo y obstinarnos en permanecer en nuestro mundo, damos a todo lo que ocupa nuestra mente la

máxima importancia, comportándonos indiferentes y poco amables; queremos ser entendidos sin antes intentar comprender a los demás. Por tanto, la empatía implica generosidad y genuina comprensión: para olvidarnos de nosotros mismos y hacer el esfuerzo por considerar los asuntos y sentimientos que los demás quieren participarnos.

Este esfuerzo es mayor cuando ante nosotros está el empleado, el alumno, el vecino, la empleada doméstica o el vecino, pues sin darnos cuenta, podemos limitar nuestra atención e interés, o peor aún, menospreciarlos por considerarlos en una posición inferior. Debemos ser enérgicos y afirmar que la empatía como valor y al igual que todos los valores- no hace diferencias entre personas, es una actitud propia de la personalidad, siempre abierta y dispuesta a las necesidades de los demás.

Entre los errores que solemos cometer con más frecuencia a la hora de relacionarnos con los demás están esa tendencia a quitarle importancia a lo que le preocupa al otro e intentar ridiculizar sus sentimientos; escuchar con prejuicios y dejar que nuestras ideas y creencias influyan a la hora de interpretar lo que les ocurre; juzgar y acudir a frases del tipo "lo que has hecho está mal", "de esta forma no vas a conseguir nada", "nunca haces algo bien" ; sentir compasión; ponerse como ejemplo por haber pasado por las mismas experiencias; intentar animar sin más, con frases como "ánimo en esta vida todo se supera"; dar la razón y seguir la corriente. Todo esto, lo único que hace es bloquear la comunicación e impedir que se produzca una buena relación empática.

Las personas que están excesivamente pendientes de sí mismas tienen más dificultades para pensar en los demás y ponerse en su lugar.

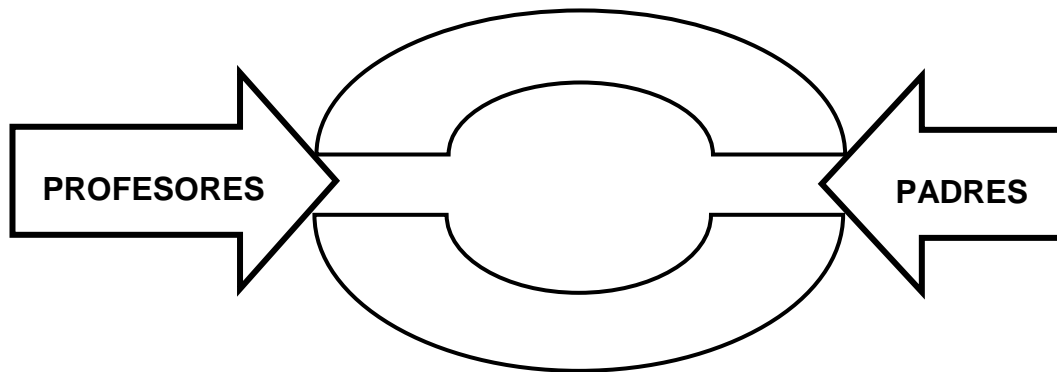
## **Estrategias para desarrollar la Empatía**

En cuanto a las actitudes que se deben tener para desarrollar la Empatía destacan:

- Escuchar con la mente abierta y sin prejuicios; prestar atención y mostrar interés por lo que nos están contando, ya que no es suficiente con saber lo que el otro siente, sino que tenemos que demostrárselo; no interrumpir mientras nos están hablando y evitar convertirnos en un experto que se dedica a dar consejos en lugar de intentar sentir lo que el otro siente.
- Habilidad de descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás. Esto va a contribuir, no solamente a fomentar sus capacidades, sino que descubrirán también, nuestra preocupación e interés por ellos.
- Hay varias formas de expresar empatía. Una de ellas es hacer preguntas abiertas. Preguntas que ayudan a continuar la conversación y le hacen ver a la otra persona que estamos interesados por lo que nos está contando.
- Es importante, también, intentar avanzar lentamente en el diálogo, de esta forma estamos ayudando a la otra persona a que tome perspectiva de lo que le ocurre, dejamos que los pensamientos y sentimientos vayan al unísono y nos da tiempo de asimilar y reflexionar sobre el tema.
- Antes de dar nuestra opinión sobre el tema, debemos esperar a tener información suficiente, cerciorarnos de que la otra persona nos ha contado todo lo que quería y de que nosotros hemos escuchado e interpretado correctamente lo esencial de su mensaje.
- En ocasiones los otros no necesitan nuestra opinión y consejo, sino saber que los estamos entendiendo y sintiendo lo que ellos nos quieren transmitir.
- Cuando tengamos que dar nuestra opinión sobre lo que nos están contando es muy importante hacerlo de forma constructiva, ser sinceros y procurar no herir con nuestros comentarios.

- Para esto es muy importante ser respetuoso con los sentimientos y pensamientos de la otra persona y aceptar abiertamente lo que nos está contando.
- Es aconsejable tener una buena predisposición para aceptar las diferencias que tenemos con los demás, ser tolerantes y tener paciencia con los que nos rodean y con nosotros mismos. Es importante siempre tratar de ponernos en el zapato del otro, para así comprender más fácilmente la actitud de los otros, respetar sentimientos, opiniones y acciones, nos lleva a tolerar, sin que eso implique aguantar y a ser mejores personas.

**¿Por qué hemos llegado a esta situación de crisis?**



La divergencia entre institución educativa y familiar surge de un ineficaz y doble desplazamiento de culpabilidades. Desplazamiento porque los profesores piensan que los padres han cedido la mayor parte de la educación y que ellos no son responsables porque todos trabajan, complicándose esta situación con la incorporación de la mujer al trabajo fuera de casa.

Todos tenemos muy claro que la respuesta más lógica y universal a la pregunta ¿Quién tiene que educar? No puede ser otra que los padres y los profesores, ellos tienen la responsabilidad compartida de educar. El cambio más importante y del que pensamos que se derivan sucesivamente todos los demás, es el aumento de sus tiempos de soledad. Nuestros hijos y alumnos cada día pasan más tiempo solo y no solo en el sentido físico de la palabra sino también en su dimensión psicológica. Es muy difícil que desde el descontrol en el uso del tiempo no puedan generar hábitos de comportamiento y trabajos adecuados.

Y la educación tiene mucho que ver con la creación de hábitos y con la interiorización mecanizada de determinadas actitudes personales y académicas que no necesitan de largos procesos de deliberación interna cada vez que tienen que ponerse en práctica. Un número importante de nuestros alumnos necesitan de alguien que les ayude a crear el ámbito de atención y el ambiente de concentración necesarios para conseguir que su trabajo de los frutos esperados por todos. Cada vez es más frecuente escuchar argumentos como “mis hijos tienen



que ser responsables ya acostumbrarse a trabajar de manera autónoma sin necesidad de alguien que les controle”.

No nos engañemos más existe un mundo material que les aleje de la posibilidad ser los auténticos protagonistas de su propia vida y les empuja a la equivocada búsqueda de una felicidad perecedera. Un mundo que “exige” la presencia de adultos de calidad que les acompañen hasta que llegue un momento en el que sean capaces de asumir todo el protagonismo en la dirección de sus vidas.

### **Desconcierto moral**

No, creemos que nuestros alumnos pertenezcan a una generación que da la espalda a la ética y que ha elegido vivir sin valores. Lo que les ocurre es que se encuentra ante una avalancha de ofertas de actuación que desborda la capacidad de discernimiento de una conciencia crítica, autocrítica en pleno período de formación y todavía incapaz de ayudarles a elegir entre aquellas opciones que les enriquecen como personas y aquellas que no hacen sumergirlos en un proceso de empobrecimiento: La incursión de padres y maestros en los procesos de formación no es el resultado del puro azar sino de una estrategia perfectamente planificada cuyo objetivo prioritario es eliminar todo obstáculo que pueda poner en peligro su formación integral.

### **El uso y abuso de la Psicología**

Cuando hablamos del uso y abuso de la Psicología nos referimos a que muchos de nuestros alumnos, en este caso adolescentes, la utilizan como una herramienta con la que se defienden y tratan de perpetuar el poder de seguir viviendo del modo más cómodo posible. En estos últimos años hemos sido testigo de que muchos niños y adolescentes requieren de ayuda de profesionales de la Psicología para hacer frente a una variedad de problemas emocionales; pero también conocemos que muchos casos, utilizan los problemas psicológicos como un arma de chantaje emocional.

Muchos hijos transmiten a sus padres toda una serie de situaciones emocionales conflictivas como: “estoy muy estresado”, “tengo problemas de insomnio por la angustia que me provoca el miedo a no superar mis exámenes” y cuya intención es crear un estado de preocupación y desasosiego en unos padres acostumbrados a recibir continuamente, a través de los medios de comunicación, noticias trágicas sobre la manera en que los niños y adolescentes con estos problemas deciden poner fin a su existencia.

Ante la presencia en la vida del niño y adolescente de la más mínima exigencia externa que suponga su esfuerzo extra, los alumnos se encuentran ante varias posibilidades. En primer lugar el esfuerzo personal implica la aceptación de una serie de sacrificios que no están dispuestos a conceder. El descontrol y el libre uso del tiempo les colocan en una situación mucho más cómoda que aquella que les exige seguir determinados hábitos de cumplimiento de sus responsabilidades.

Con respecto a la acción de aislarse y enfrentarse con sus padres piensan que pueden perder una serie de privilegios (fin de semana, dinero, viajes, etc.) a la que no están dispuestos a renunciar.

La solución más habitual al dilema es usar y abusar de la Psicología, aprender a utilizar este recurso es mucho más rápido, fácil y eficaz que aprender a hacer frente a las exigencias cada vez mayores, que la vida les ha planteado.

Una estrategia; “apenas puedo “dormir”, “estoy estresado” que saben que les está dando buenos resultados. La respuesta de los padres ante esta perversa manipulación es la de disminuir o hacer desaparecer totalmente las exigencias. El miedo es imprevisible, muy difícil de controlar “no vaya a ser que se deprima y le dé por hacer alguna tontería” y si agregamos a esto la falta de convivencia, no hace sino añadir en los padres una dosis de desconocimiento sobre la dimensión real del problema planteado. También puede ocurrir que apoyan la versión de sus hijos; “Veo muy angustiado a mi hijo”... “ayer le dije que dejara de estudiar lo importante es su salud” puede ser una eficaz respuesta para unos padres temerosos

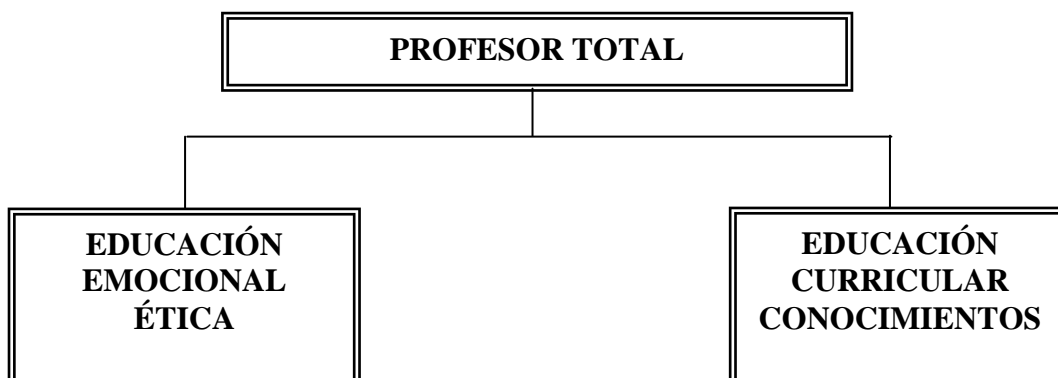
de descubrir que una parte importante de la causa de este “posible” problema, donde tiene su origen es en ellos mismos.

### **¿Dónde están los límites?**

Ningún profesor desconoce la afirmación de que la educación, a las puertas de este recién inaugurado siglo, demanda un nuevo concepto de profesor y de centro escolar. Entender a los profesores como especialistas en una determinada materia (Matemática, Lenguaje y comunicación, Estudios Sociales, etc.) y puros transmisores de conocimientos cuanto más objetivo es mejor, un aspecto que no tiene ninguna razón de ser, ni posibilidades de subsistir en una educación de valores académica y humanista. Un número importante de los casos de fracaso escolar a los que cada día nos enfrentamos tienen una auténtica razón de ser en problemas de tipo emocional, que condicionan cualquier proceso personal de desarrollo intelectual.

El desarrollo y la investigación pedagógica alcanzarán en poco tiempo su grado más alto de incompetencia, si se olvidan de la dimensión emocional de la persona y centran los procesos y objetivos en la mejora exclusiva de la dimensión emocional de la persona y centran los procesos y objetivos en la mejora exclusiva cognoscitiva de los alumnos y en el perfeccionamiento de las técnicas de enseñanza – aprendizaje.

La educación del siglo XXI está demandando un nuevo concepto de profesor que ayude en la formación de una inteligencia compuesta tanto por competencias intelectuales como emocionales; un nuevo concepto que podemos denominar como “profesor total” y que tiene que asumir un doble papel en la actuación educativa.



En fin el hacer pedagógico y educativo debe partir de la dirección del colegio o Instituto, implique a todos, profesores y personal administrativo, solamente interpretando la educación como una labor compartida, será posible hacer de la educación un edificio estable. Solamente dotando a los profesores de los mecanismos emocionales que se derivan del apoyo sincero y de los mecanismos instrumentales que sustentan un marco de convivencia adecuada será posible que el profesor siga acudiendo con ilusión a su puesto de trabajo.

### **¿Qué actitud debemos adoptar ante la crisis?**

El primer paso que tenemos que dar para poder salir de una crisis es aceptar su presencia entre nosotros y empezar como recuperar el desequilibrio psicológico y físico que toda crisis personal o profesional provoca en nuestras vidas. El que podamos salir de la crisis depende de la actitud con la que nos situemos ante ella, del modo en que le encaremos y de nuestra capacidad para reconocer el diagnóstico teórico y la actuación práctica en busca de soluciones.

Ninguna crisis es fácil de lidiar y bajo sus diferentes formas de presentarse siempre nos obligaran a poner en juego lo mejor de nuestras competencias personales y sociales. Hay que evitar a toda costa el tener que pasar por situaciones personales y grupales de desequilibrio, frustración y conflicto, dándonos una oportunidad de cambio.

Los educadores tenemos que desterrar la negación, la huida y el fatalismo de nuestro campo de posibilidades de actuación ante una crisis. Ningún modo mejor para dar un giro de 180° de nuestro modo de interpretar y actuar en educación que afirmando nuestra identidad de cambio ante el problema, tenemos que convertirnos en una fuente permanente de diálogo para así construir un nuevo marco educativo compartido y eliminar todo aquello que no estamos haciendo bien en nuestro quehacer de educadores.

### **Una estrategia para salir de la crisis**

No existe mejor estrategia para poder salir de esta crisis entre institución educativa y padres de familia que la que busca como meta y única razón de sí misma el educar a nuestros alumnos desde una identidad compartida. Al hablar de identidad compartida en ningún momento se nos ha pasado por la imaginación el proponer un modelo de educación basado en el lema ¡todos iguales! No hay nada más enriquecedor que saber que ideas y comportamientos deben crecer en un espacio de pluralidad y cuáles de ellos deben fortalecer en un espacio de uniformidad.

La necesidad de una identidad educativa compartida entre padres y profesores nos viene impuesta desde las primeras raíces lo que significa en nuestra opinión la palabra educar es decir recorrer juntos a nuestros alumnos el camino que desde su incorporación al mundo culmina con su plena y emancipada integración a la realidad social; un camino que tendrá su continuación en el momento en que ellos, a su vez, tengan que asumir su responsabilidad de educadores, quienes debemos estar junto a ellos acompañándoles y ayudándoles a discernir entre aquellas opciones que puedan ser objeto de su libre elección y aquellos que tienen que aprender a descartar.

No existen dos educadores, dos alumnos, dos hijos absolutamente iguales y por lo tanto es imposible pensar en dos procesos educativos semejantes. No todos educamos desde los mismos cánones de libertad e interpretamos la realidad desde

la misma perspectiva, no existe una medida que determine la cantidad de diálogo que se necesita para educar del mismo modo, que no todos hemos alcanzado el mismo grado de desarrollo de las competencias personales y sociales que es preciso poner en juego en todo proceso educativo.

No podemos pedir a todos los padres que eduquen; exactamente y de la misma manera. Ni queremos ni debemos exigir a todos los profesores que formen a sus alumnos siguiendo las mismas técnicas de enseñanza y aprendizaje. Pero si deseamos que sean capaces de establecer desde el diálogo una serie de objetivos donde nuestros alumnos encuentren puntos de referencia que les ayuden en difícil ejercicio de la libertad de elegirse a sí mismos.

### **Evitar desautorizaciones**

Nada nos está haciendo más daño en nuestra tarea de educadores que la de mostrar públicamente nuestra divergencia y transmitir a nuestros alumnos que sus padres y profesores nos estamos “remando” en la misma dirección. Y decimos públicamente que el desacuerdo en algunos aspectos de nuestra particular actuación educativa es lógicamente y necesario.

La mejor de las dinámicas de formación preparada con las mejores estrategias y técnicas sobre aprendizaje trabajada durante varias horas lectivas tarda en perder todo su valor los mismos cinco segundos que tarda en pronunciarse la frase “tu profesor/a no tiene ni idea”. No podemos caer en el error de tirar piedras sobre nuestro tejado ¿Por qué permitimos que nuestras actitudes resquebrajen nuestra identidad? ¿Por qué le damos a nuestros alumnos la oportunidad de encontrar falsas justificaciones para evitar asumir la responsabilidad de todo aquello que hacen y dicen.

## **Compartir valores**

En educación hay un cimiento importante que el “respeto a los demás y a uno mismo”, teniendo muy claro que los valores están presentes cuando tratamos de dar forma y realidad a una identidad educativa compartida.

El objetivo que los educadores estamos obligados a afrontar a corto plazo es el de la construcción de un tronco común (institución educativa – familias) de formación donde podamos ir situando valores como; responsabilidad, tolerancia, compromiso ético, vocación de servicio a los demás, esfuerzo etc.; lo importante es que al final de su proceso de formación hayan pasado por todos y cada uno de estos valores integrándolos como algo que les pertenece y enriquece.

Este proyecto de construcción de un tronco común de formación de valores puede desmoronarse sino somos capaces de conseguir que nuestras palabras y nuestros actos caminen juntos. Solamente desde la coherencia entre lo que decimos y hacemos podremos ser capaces de salir de cualquier problema que estemos inmersos.

De nada sirve que a nuestros alumnos les hablemos sobre el valor de la justicia si luego nos comportamos de forma injusta y arbitraria al poner las calificaciones. De qué sirve que hablemos a nuestros hijos del valor de la tolerancia si luego en nuestras relaciones de pareja nos comportamos de un modo totalmente intolerantes. Cada una de nuestras actuaciones incoherentes, cada falso mensaje, no hace sino restar puntos en nuestra tarjeta de credibilidad. Gracias a la educación nos desarrollamos como personas al tiempo que nos hacemos mejores profesionales. La formación solo nos prepara para un trabajo concreto a una tarea determinada.

Hablar de valores y sentimientos debe exigir a los educadores un trabajo personal y un vínculo con sus alumnos y es que los valores se contagian. Para dirigir seres humanos además de educación y urbanidad, hace falta conocimientos, actitudes,

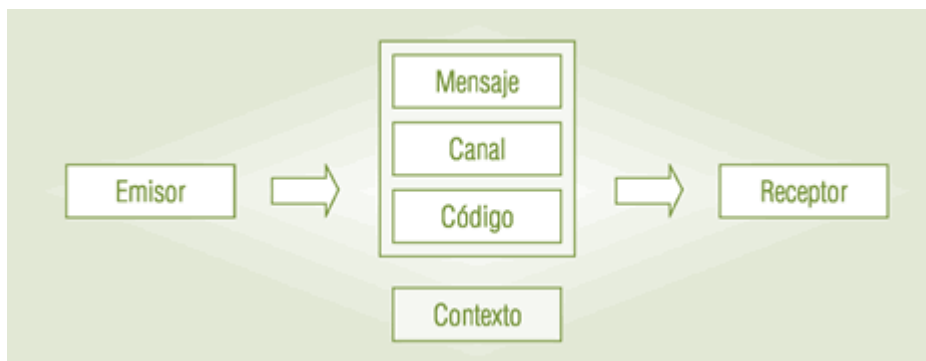
aptitudes y habilidades directivas. Hay que formar personas que además sean buenos profesionales.

### **La comunicación**

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.

#### **Cuadro No. 29:** Elementos de la comunicación



- **Emisor:** La persona (o personas) que emite un mensaje.
- **Receptor:** La persona (o personas) que recibe el mensaje.
- **Mensaje:** Contenido de la información que se envía.
- **Canal:** Medio por el que se envía el mensaje.
- **Código:** Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- **Contexto:** Situación en la que se produce la comunicación.



La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

### **Tipos de comunicación**

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

- La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).
- La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

### **Comunicación verbal**

- Palabras (lo que decimos)
- Tono de nuestra voz

### **Comunicación no verbal**

- Contacto visual
- Gestos faciales (expresión de la cara)
- Movimientos de brazos y manos
- Postura y distancia corporal

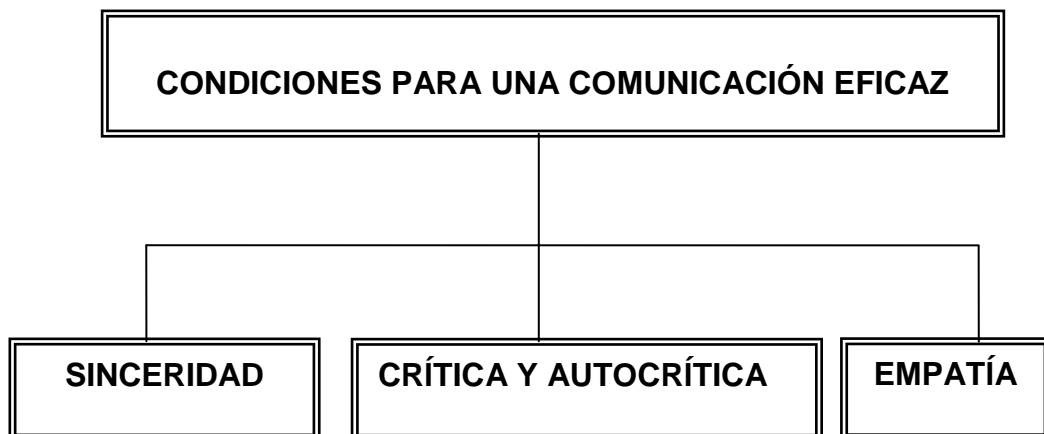
Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la

comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal. Ejemplo:

- Un hijo le entrega un regalo a su padre por su cumpleaños y éste, con una expresión de decepción, dice: “Gracias, es justo lo que quería”.
- Un chico encuentra a su mejor amigo por la calle y, cuando le saluda, el otro le devuelve el saludo con un frío y seco “hola” y desvía la mirada.

### **Técnicas de comunicación eficaz**

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, tal vez por sonar a Perogrullo, frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:



### **La escucha activa**

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás, existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así

escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

#### **Elementos que facilitan la escucha activa:**

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

#### **Elementos a evitar en la escucha activa:**

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.

- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

### **Habilidades para la escucha activa**

**Mostrar Empatía.-** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

**Parafrasear.-** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

**Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.-** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

**Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."
- Expresiones de aclaración serían:
- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

**Algunos aspectos que mejoran la comunicación:**

- **Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es.** Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas".
- **Discutir los temas de uno en uno,** no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.
- **No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas,** ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.
- **No hablar del pasado.** Rememorar antiguas ventajas, o sacar a relucir los "trapos sucios" del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto hay que dirigir las energías al presente y al futuro.

- **Ser específico.** Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Si por ejemplo, nos sentimos solos/as y deseamos más tiempo para estar con nuestra pareja, no le diga únicamente algo así: “No me haces caso”, “Me siento solo/a”, “Siempre estás ocupado/a”. Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: “¿Qué te parece si ambos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar?”.
- **Evitar las generalizaciones.** Los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: “La mayoría de veces”, “En ocasiones”, “Algunas veces”, “Frecuentemente”. Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.
- **Ser breve.** Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empiece a hablar. Hay que recordar que: “Lo bueno, si breve, dos veces bueno”.
- **Cuidar la comunicación no verbal.** Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:
  - La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir " ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.
  - Contacto visual. Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.

- Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).
- **Elegir el lugar y el momento adecuados.** En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación:
  - El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad...
  - Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos esperar a estar a solas con nuestro interlocutor.
  - Si vamos a elogiarlo, será bueno que esté con su grupo u otras personas significativas.
  - Si ha comenzado una discusión y vemos que se nos escapa de las manos o que no es el momento apropiado utilizaremos frases como: “si no te importa podemos seguir discutiendo esto en... más tarde”

### **Cómo mejorar la Comunicación Interpersonal**

Como ya sabrás, el ser humano es un ser social, en el sentido en que pasamos la mayor parte de nuestra vida con otras personas. Por este motivo, es sumamente importante aprender a entenderse con aquellos que nos rodean y a funcionar adecuadamente en las diferentes situaciones sociales que se te van a presentar a lo largo de tu vida. A la hora de comunicar tanto críticas como elogios a los otros, o también cuando es necesario discutir ciertos temas, es necesario que sepamos cómo dirigirnos al oyente de una manera adecuada para que comprenda cuál es nuestro objetivo en la conversación. Pero hay algo, quizá, aún más importante; esto es, nosotros también debemos comprender al otro, aprender a escuchar a los demás para entender cuáles son sus sentimientos, su forma de ver las cosas y, en definitiva, hacernos una idea de por qué actúa como lo hace o por qué nos ha dicho lo que ha dicho. Sería realmente positivo que aprendieras a ver las situaciones desde el punto de vista del otro y que llevaras a la práctica una serie de

estrategias que te van a ayudar a mantener una comunicación con los demás eficaz y positiva, además de facilitarte las cosas a la hora de resolver conflictos.

En este documento vas a encontrar una serie de pautas sencillas que te van a ayudar a mejorar la comunicación con las personas que te rodean. El hecho de mejorar esa forma de comunicación interpersonal va a hacer que te resulte más fácil el contacto con tus seres queridos, tus compañeros de trabajo y con todas las personas con las que te rodeas normalmente.

Aquí tienes algunas técnicas que, practicadas constantemente y correctamente, van a hacer que tus relaciones personales en todos los ámbitos de tu vida mejoren de una manera más que notable, con todos los beneficios que eso conlleva.

Empezamos con la escucha activa. ¿Cuál es la diferencia entre la escucha y la escucha activa? La escucha activa se basa no sólo en escuchar lo que la otra persona te está diciendo directamente, sino también darse cuenta de cuáles son sus sentimientos, ideas o pensamientos que acompañan a aquello que está diciendo. Es muy posible que esto te proporcione otra perspectiva a la hora de entender lo que te están comunicando y te ayude a reaccionar de una manera más adecuada.

Para llevar a cabo esta escucha activa debes estar dispuesto/a a realizarla, debes prepararte interiormente para escuchar de verdad al otro. No puedes quedarte en la parte superficial del mensaje que te están transmitiendo; debes fijarte, por ejemplo, en el tono de voz de la persona (no es lo mismo una comunicación agresiva que un tono de voz triste), debes darte cuenta de lo que el otro quiere decir realmente, cuál es el mensaje subyacente que puede haber debajo de aquel que te está comunicando, cuáles son sus sentimientos y su manera de ver las cosas. Por otra parte, también debes comunicarle al otro que le estás escuchando, por ejemplo, asintiendo con la cabeza, con una postura del cuerpo dirigida al otro, o mirando directamente a los ojos.



Puedes utilizar otra técnica necesaria en la comunicación en los momentos en que creas oportuno darle a otra persona una crítica acerca de cuál es su comportamiento o su forma de hacer las cosas. Para hacer esto correctamente, debes tratar de hablar de lo que la otra persona hace y no de lo que es. Por ejemplo, hablar de lo que es una persona, sería: “Has doblado mal el jersey, eres un desastre”. Y hablar de lo que la persona hace, sería: “Has doblado mal el jersey, últimamente haces las cosas demasiado deprisa”. Hay un gran cambio entre una frase y otra. En la primera le estamos diciendo a la otra persona que forma parte de él hacer mal esa acción, por lo tanto, le estamos poniendo una etiqueta que no puede cambiar. En el segundo caso, hablamos desde una perspectiva más realista y justa, sin poner etiquetas, lo que hará que sea más probable que la otra persona cambie y se dé cuenta de que realmente está haciendo algo mal. El hecho de “hablar de lo que es una persona” lo único que va a conllevar es que se ponga a la defensiva y siga haciendo las cosas incorrectamente, sin que se produzca un cambio en la dirección que deseamos.

También es interesante aprender a discutir los problemas de uno en uno. Muchas veces, cuando aparece un problema concreto, “aprovechamos” para traer al presente problemas pasados no resueltos. Eso es un error. Debemos centrarnos en el problema actual para solucionarlo y olvidarnos de él. De esa manera, no volverá a resurgir en un futuro cuando aparezca un conflicto diferente.

Además, hay que evitar las generalizaciones. Es muy deseable evitar las palabras “siempre” y “nunca”, sobre todo durante los conflictos. La utilización de estas palabras tan rotundas puede provocar que las otras personas no se sientan valoradas, además de que se les imponen unas etiquetas que seguramente son injustas. Por ejemplo, no deberíamos decir: “Nunca limpias bien los platos”. Es más deseable que utilicemos otro tipo de expresiones que no impliquen una etiqueta para los demás, como por ejemplo: la mayoría de veces, en ocasiones, frecuentemente, de vez en cuando, etc. Estas expresiones harán que el otro se sienta valorado y que intente realmente cambiar aquello que hace mal.

Por último, hay que elegir el momento y lugar adecuados. No se puede llevar a cabo una discusión en momentos en que no se goza de la intimidad necesaria, delante de personas ajenas, mientras estamos trabajando, o cuando estamos en lugares rodeados de amigos o conocidos. Es posible que seamos capaces de llevar a cabo una buena comunicación, ser coherentes y entablar una conversación con un contenido adecuado, pero esto puede no servir de nada si no hemos elegido el momento oportuno. A la hora de entablar una conversación, y más si se trata de una discusión, hay que cuidar el ambiente (el lugar, el ruido que haya, el nivel de intimidad, etc.), si lo que se va a hacer es pedir explicaciones a alguien o criticarlo se debe esperar a estar a solas con esa persona, y si ha comenzado una discusión y te das cuenta de que se te puede escapar de las manos, debes ser capaz de posponer la discusión para otro momento. Para ello puedes utilizar, por ejemplo, la frase siguiente: “Si no te importa, ¿podemos continuar con esto más tarde?” Además de que luego conseguiréis tener más intimidad para hablar tranquilamente de vuestro problema, es posible que el ambiente se haya enfriado un poco y estéis, ambas partes, más dispuestas a escucharos la una a la otra.

Después de ver algunas de las técnicas de mejora de la comunicación interpersonal, te habrás dado cuenta de que te pueden ayudar tanto en tu ámbito laboral como personal. Si aprendes a controlar tu forma de tratar los conflictos y a comunicarte adecuadamente con los demás te sentirás mejor y más relajado/a. En el caso en que aparezca un conflicto en algún momento de tu vida, el hecho de saber cómo comunicarte, va a hacer que resuelvas esos mismos conflictos interpersonales de una manera positiva, lo cual influirá muy gratamente en todos los ámbitos de tu vida.

Una comunicación interpersonal agradable y sana es sinónimo de estar a gusto con uno mismo y con todos aquellos que te importan. No dejes perder la oportunidad de mejorar las relaciones con los demás si está, como en este momento, en tus manos.

## **Relaciones humanas en la institución educativa**

El problema candente de toda institución es resolver sus conflictos en el plano de las relaciones humanas. Los problemas que influyen inclinándolo hacia lo negativo se suscitan en las relaciones, la organización y la política direccional que exista. Aquí hacemos referencia a las tres áreas de la conducta personal: la acción, las emociones y los sentimientos, también las opiniones en términos de valores y coherencia ideológica.

Las aptitudes y actitudes del educador han de concordar para crear seguridad, satisfacción y acuerdos basados en la sinceridad.

**SEGURIDAD** de postura, respeto mutuo y relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia crea un clima de entendimiento, comprensión, conocimiento y atención óptima.

**GUSTO.** En el hecho de hacer comprender y progresar honradamente con satisfacción en los logros y aprendiendo de los errores de ser reconocido y reconocer a los demás y ser equitativos y justos.

**ACUERDO.** Sintiendo responsabilidad en el cumplimiento de las tareas que corresponden a un “taller de aprendizaje” donde exista cohesión y conexión, pertenencia y cooperación voluntaria manteniendo así un clima saludable y cooperativo.

El maestro como integrante de la comunidad educativa debe reunir ciertas cualidades como son:

- Capacidad para afrontar y diseñar cambios como una experiencia accesible y deseable.
- Capacidad para aplicar los conocimientos con intuición, sensibilidad,

comprensión, tolerancia. Supone estabilidad emocional, flexibilidad, sentido de humor en sus expresiones.

- Adaptarse a la realidad dentro de los límites prácticos, es decir realizando los cambios oportunamente.
- Sentirse cómodo consigo mismo en función de autoconocimiento y la autoestima, lo cual supone la comprensión de las limitaciones y debilidades como base para la comprensión de los demás.
- Tendencia a procurar y promover relaciones humanas que implican intercambios de afecto y conocimientos con responsabilidad.
- Sensibilidad ante los problemas sociales y las maneras de orientar a la población para la solución.
- Respeto hacia la personalidad de los demás incluyendo sus intereses y sus opiniones en términos de un código ético y democrático.
- Búsqueda de un sistema de valores racional, coherente, humano, realista. Esto implica el rechazo de lo meramente tradicional, de los prejuicios.

Hay una relación estrecha entre higiene mental y madurez emocional. Para una persona adulta en nuestro caso el educador la higiene mental incluye evidentemente la madurez emocional de su personalidad. Hay muchos puntos de vista que nos indican que es la madurez emocional y lo que cabe esperar de un individuo maduro.

En primer lugar una persona madura se espera que habiendo superado su niñez y adolescencia, haya podido conservar los rasgos más saludables de aquellos años e integrar esas capacidades y actitudes a su vida de ser adulto en términos de una experiencia caracterizada por la estabilidad, la sabiduría, los conocimientos, la sensibilidad ante otras personas, la responsabilidad, la fortaleza y el sentido de la finalidad que son propios de la edad adulta.

## **Crítica y autocrítica**

Si profesores y padres compartimos el mismo y valioso objetivo de educar con calidad, no tiene ningún sentido el que tratemos poner fin a esta situación de crisis de comunicación desde el uso de la crítica “destruktiva, en qué consiste toda crítica cuyo fin no es el de tratar de construir algo positivo desde el diálogo y el encuentro de diferentes formas de interpretar la realidad educativa. En la comunidad educativa es muy importante la reflexión para de esta manera saber lo positivo y lo negativo.

Del mismo modo ocurre con la conciencia de uno mismo, en todo conflicto interpersonal, es absolutamente necesario y saludable en que ambas partes lleven a cabo un doble ejercicio sincero de crítica constructiva y autocrítica. Porque solamente cuando ambas partes sean capaces de poner sobre la mesa sus debilidades estarán en condiciones de juntar sus fortalezas en la consecución de un objetivo compartido.

Padres y profesores tenemos que analizar primero y exteriorizar después que es lo que cada uno en nuestro ámbito de actuación estamos haciendo mal y ayudar en forma respetuosa a que el otro también sea capaz de compartir.

## **EJERCICIOS AUTOINSTRUCCIONALES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESTUDIANTILES**

### **Ejercicio No.1 Suma de cualidades**

Para decidir qué tipo de liderazgo deseamos ejercer, es fundamental conocernos a nosotras mismas y saber cuáles de nuestras cualidades son imprescindibles para ser una buena líder. Con frecuencia la imagen que tenemos de nosotras mismas no es la misma que la que perciben los demás, y resulta de gran ayuda conocer otras opiniones más allá de la propia para mejorar el autoconocimiento.

**Objetivo:**

Analizar las propias cualidades en relación al liderazgo desde nuestra experiencia y contrastarla con la opinión de quienes mejor nos conocen.

**Procedimiento:**

- Escribir diez cualidades propias que consideramos que están en nuestro carácter y pueden ayudarnos a ejercer un buen liderazgo. Esforzarse en conseguir las diez porque hay muchas mujeres cuya autoestima está tan devaluada que no son capaces de encontrar en sí mismas tantas cualidades. Sin embargo, todas las mujeres tienen muchas características del liderazgo.
- Pedir a 3 personas de tu entorno más próximo que te digan con sinceridad las tres principales cualidades que observan en ti para poder desarrollar el liderazgo.
- Contrastar las 3 cualidades señaladas por los demás con las 10 propiedades detectadas por nosotras mismas.
- Confeccionar una lista con todas las cualidades (las propias y las descritas por los demás) que configuran tu propio perfil de liderazgo.
- Apuntarlas en una cartulina bonita y sugerente y colgarla en un lugar bien visible de tu habitación o tu estudio y mantenerlas allí mientras dure este curso.

**Metodología**

Individual

**Tiempo**

Tres horas

**Materiales**

Una cartulina de color y rotuladores

## **Ejercicio No.2 Tu propio modelo**

Cada mujer debe decidir qué tipo de liderazgo desea ejercer y para ello es importante contrastar las propias cualidades con los perfiles teóricos analizados por la literatura del tema.

### **Objetivo:**

Comprobar que se poseen suficientes cualidades para ejercer el liderazgo y reforzar así la autoestima al tiempo que se ayuda a definir el modelo de liderazgo que se desea ejercer en la vida profesional y/o política

### **Procedimiento:**

- Comparar los modelos de liderazgo explicados en el apartado teórico y contrastarlo con la lista de cualidades expuesta en la pared que definen el tipo de liderazgo de la participante (actividad a).
- Poner especial atención en los modelos de liderazgo con perspectiva de género para valorar el grado de coincidencia.
- Analizar cuáles de las características de las participantes coinciden con alguno de los modelos propuestos e identificar aquellas que es necesario aprender o incrementar para lograr un liderazgo que conduzca al tipo de sociedad en igualdad de oportunidades que desean.

### **Metodología:**

Individual

### **Tiempo:**

Una hora y media

### **Materiales:**

Papel y lápiz

### **Ejercicio No. 3 Construyendo tu liderazgo**

En muchas de las entrevistas realizadas a mujeres líderes se observan conductas que no siempre tenemos asociadas al ejercicio del poder. Algunas de ellas dicen que su organigrama es como una telaraña, señalando de forma muy evidente su comunicación en red, otras expresan fehacientemente su afectividad, la mayoría se preocupa mucho del bienestar de su equipo, etc. Es importante detectar estas actitudes para analizar y sobre todo diseñar cara al futuro el propio estilo de actuación como líder.

#### **Objetivo:**

Reflexionar sobre actitudes particulares que muestran algunas mujeres en el ejercicio del liderazgo y contrastarlo con el clásico liderazgo masculino

#### **Procedimiento:**

- Leer con atención las reflexiones expresadas por la autora Sally Helgesen que se entrevistó personalmente con algunas de las mujeres más importantes en la cumbre de empresas norteamericanas.
- Reflexionar sobre si esas actitudes son generalizables a todas las mujeres o son producto de diversas situaciones y tradiciones educativas.
- Analizar el peso del tipo de organización que se desprende de las descripciones transcritas.

#### **Metodología:**

Individual en la primera fase y colectiva (a partir de las entrevistas realizadas)

#### **Tiempo:**

Una hora y media

#### **Materiales:**

Cartulinas y rotuladores



#### **Ejercicio No.4 La entrevista**

El aprendizaje vicario es uno de los métodos fundamentales para avanzar en la construcción de la propia personalidad. Se trata de aprender conductas de superación de hechos conflictivos sin haber tenido que vivirlas personalmente, solamente a través de las experiencias ajenas. En el ejercicio del liderazgo también resulta interesante conocer de primera mano actuaciones de mujeres líderes y compararlas con la propia.

#### **Objetivo:**

Reflexionar sobre actitudes particulares que muestran algunas mujeres en el ejercicio del liderazgo y contrastarlo con nuestras propias actitudes como líderes

#### **Procedimiento:**

Entrevistar personalmente a 5 mujeres que ocupan cargos de dirección

Indagar sobre los siguientes aspectos:

- Posibles dificultades en el acceso al cargo de dirección que ocupa  
Motivación personal para acceder.
- Adaptación a los métodos tradicionales de ejercicio del liderazgo.
- Tipo de organización que encontró a su llegada.
- Cambios que ha producido en la organización.
- Promoción que realiza (o no) de otras mujeres en su equipo.
- Papel de las redes en su desarrollo como líder.
- Valoración que realiza de su experiencia.

Transcribir las entrevistas a papel para su posterior elaboración  
Reflexionar sobre si esas actitudes son generalizables a todas las mujeres o son producto de diversas situaciones y tradiciones educativas  
Analizar el peso del tipo de organización que se desprende de las descripciones transcritas.

Analizar el papel de las redes en el liderazgo de las mujeres  
Diseñar el propio modelo de conducta a seguir como líder organizacional

**Metodología:**

Entrevistas a mujeres, transcripción de las mismas y elaboración individual posterior.

**Tiempo:**

13 horas (dos por cada entrevista y tres de elaboración posterior)

**Materiales:** Grabadora o lápiz y papel

**Ejercicio No. 5** Para adquirir destrezas (Dese a conocer por su nombre).



Una parte medular de las relaciones entre líder y seguidor, es hacer que la gente se sienta importante. Dicen que el efecto más agradable se produce cuando la gente escucha que es llamada por su nombre.

Alguna vez alguien a quién no conocía(o de quien sabía poco) lo ha llamado por su nombre?, ¿En alguna ocasión alguien que creía que lo conocía a usted, no pudo llamarlo por su nombre o lo llamó por otro?, ¿Cómo se siente en estas dos situaciones? Poder llamar a la gente por su nombre mejorará su eficacia como líder.

## **Objetivo**

1. Familiarizarse con los compañeros de clase
2. Conocer mejor a su maestro
3. Desarrollar la habilidad para recordar y llamar a la gente por su nombre.

## **Procedimiento**

- Lo primero es hacer un esfuerzo consciente por llamar a la gente por su nombre. Si repite que no es bueno para acordarse de los nombres, no se acordará. Pero si se dice a sí mismo “puedo hacerlo y me esforzaré en ello”, será capaz de hacerlo.
- Cuando le presenten a alguien, saludelo por su nombre. Por ejemplo, diga “Hola, Juan, gusto en conocerte”. Luego, durante la conversación, mencione el nombre unas cuantas veces más hasta que se le grave. Refiérase a la persona por su nombre cuando le pregunte algo.
- Cuando conozca a alguien a quien vaya a ver de nuevo, a solas, preséntese por su nombre y haga que la otra persona haga lo mismo. Después, como antes, llámelo por su nombre durante la conversación. Por ejemplo, si llega a clase temprano y desea hablar con algún compañero, preséntese y no solo converse sin conocer el nombre de su interlocutor. Si alguien a quien no conoce empieza a hablarle, preséntese.
- Cuando lo presenten ante un pequeño grupo, no diga sólo qué tal e ignore los nombres. Dependiendo del número de individuos puede decir hola y repetir cada nombre conforme vea a las personas. Si no recuerda algún nombre, pregúntelo ( lo siento, ¿cómo me dijo que se llamaba?). También podría repetir mentalmente el nombre de la persona varias veces. Cuando se dirija a las personas del grupo, refiérase a ellas por su nombre. Si se le olvida alguno, manténgase pendiente del momento en que los demás lo mencionen en el curso de la conversación.
- Si lo han presentado con alguien y a usted se le olvida cómo se llama la persona cuando vuelve a verla, tiene dos opciones: puede disculparse y preguntarle su nombre; o bien, antes de hablar con la persona, pregúntele a

alguien más por el nombre del individuo en cuestión y luego saludelo por su nombre. Una vez más, durante la conversación háblele por su nombre.

- Haga asociaciones para ayudarse a recordar. Por ejemplo, si conoce a alguien que se llame Cristóbal López podría relacionarlo con el descubridor de América. Si la persona se llama Cristina Buendía asocie su apellido con un saludo. Si conoce a algún Fuentes, imagínelo parado junto a un surtidor. También, puede pensar en otras personas que llevan el mismo nombre y hacer la asociación.
- Pida tarjetas de presentación o el número telefónico de la persona de modo que pueda escribirlo para ayudarse a recordar su nombre.
- Apunte el nombre de la persona y algo de información sobre ella luego de conocerla.

### **Procedimiento 1 (de 5 a 8 minutos)**

Para este ejercicio, los alumnos deben formar grupos de cinco o seis integrantes, de preferencia con personas que no se conozcan. En el grupo, cada miembro, debe decir su nombre y dos o tres cosas significativas sobre sí mismo. Una vez que hayan terminado todos, cada uno debe hacer preguntas a los demás para conocerlos mejor.

### **Procedimiento 2 (de 2 a 4 minutos)**

En este caso, si nadie del grupo conoce a los otros por su nombre, debe hacerlo. Por ello, hay que pedirle a cada integrante que repita su nombre. Luego cada uno debe dirigirse a los otros miembros de la misma manera. Es necesario asegurarse de que cada persona haya tenido la oportunidad de llamar a los demás por su nombre.

### **Procedimiento 3 (de 5 a 8 minutos)**

En este caso, debe elegirse a una persona como portavoz de cada grupo. Recuerde que éste es un ejercicio de liderazgo. El portavoz anota preguntas sobre los dos aspectos siguientes:

- El curso. Si hay algo más que se desea saber acerca de la clase, expectativas o inquietudes.
- El profesor: debe hacerse una lista de preguntas para el profesor con la finalidad de conocerlo mejor.

### **Procedimiento 4(de 10 a 20 minutos)**

En este caso, cada portavoz formula preguntas al maestro esperando que éste responda a todas. Si el tiempo lo permite, hasta quienes no sean portavoz podrían hacer preguntas.

Práctica de aplicación

¿Qué aprendí de esta experiencia? Decida en forma concreta a qué estrategia recurrirá para recordar nombres.

En la lista situada a la izquierda de cada enunciado, escriba una S de “sí” o una N de “no”.

- Me gusta conocer a nuevas personas
- Soy bueno para recordar los nombres de las personas
- Cuando conozco a alguien, me aprendo su nombre y por éste me dirijo a él.
- Me interesa y estoy dispuesto a mejorar mi habilidad para recordar los nombres de las personas y por medio de éstos dirigirme a ellas.

Si contestó que sí a las preguntas uno a tres, ha desarrollado ciertas destrezas en este rubro. Su respuesta a la pregunta cuatro indica si tiene la intención de desarrollar más esta habilidad. La elección está en sus manos.

## **EjercicioNo.6 ¿Cómo identificar rasgos de liderazgo y comportamiento?**

**Objetivo.-** Entender mejor los rasgos y el comportamiento de los líderes

### **Preparación**

Lea y asimile los rasgos de comportamiento de un líder. En lo siguiente, haga una lista de los rasgos y los comportamientos específicos que considere que poseen o deben tener los líderes eficaces. Sus respuestas pueden basarse o no en su observación de líderes exitosos.

**RASGOS**.....

.....

**Comportamientos**.....

.....

### **Ejercicio para hacer en clase**

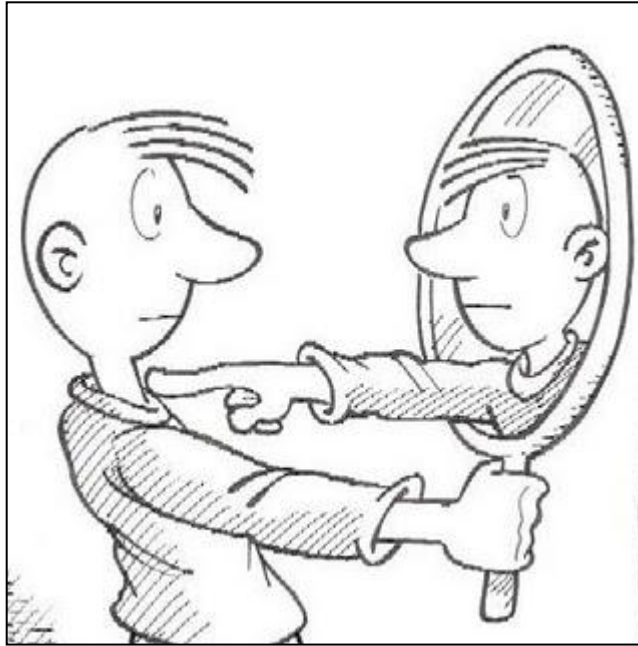
Opción 1 (de 5 a 15 minutos)

En este ejercicio los estudiantes dan sus respuestas al profesor y éste las escribe en el pizarrón bajo el título de rasgos o comportamientos. Después la clase puede discutir al respecto.

Opción 2 (de 10 a 20 minutos)

En este caso, la clase debe dividirse en grupos de cinco o seis integrantes y elegir a un líder que desempeñe la función de portavoz. El portavoz registra las respuestas del grupo, luego las escribe en el pizarrón. El profesor coordina un debate.

## Ejercicio No.7 Perfil de personalidad



Para este ejercicio no hay respuestas correctas o erróneas, de modo que sea sincero y enriquezca su autoconocimiento. Anote un número, entre uno y siete, en la línea en blanco que aparece antes de cada frase.

**Me escribe**

**Me describe ligeramente**

**No me describe**

7-6

5-4-3

2-1

1. En las situaciones que no exigen liderazgo, siempre me ofrezco para hacerme cargo.
2. Me interesa llevarme bien con los demás
3. Tengo un buen autocontrol; no me dejo llevar por mis emociones, no me enojo ni grito.
4. Soy digno de confianza; cuando afirmo que haré algo, lo llevo a cabo bien y a tiempo.
5. Trato de hacer las cosas de manera distinta para mejorar mi desempeño
6. Disfruto de la competencia y el triunfo; perder me molesta
7. Me gusta tener muchos amigos e ir de a fiestas
8. Mi desempeño es bueno bajo presión
9. Trabajo duro para tener éxito

10. Voy a nuevos lugares y me gusta viajar
11. Soy sociable y estoy dispuesto a enfrentar a la gente cuando hay conflicto
12. Trato de ver las cosas desde la óptica ajena
13. Soy optimista
14. Soy una persona bien organizada
15. Deseo agradecerles a los demás y que me perciban como alguien muy amigable.
16. Me limito a seguir las reglas de la organización
17. Trato de influir en los demás para que las cosas se hagan a mi modo
18. Me gusta trabajar más en conjunto que solo
19. Me considero un individuo tranquilo y seguro
20. Me consideran como alguien en quien se puede creer, pues hago mi trabajo y no le falló a la gente.
21. Cuando alguien sugiere que se hagan las cosas de otra manera, lo respaldo y colaboro para que así sea.

### **Ejercicio No.8 Dimensiones de la personalidad**

Relacione cada uno de los rasgos con una dimensión de la personalidad. Coloque la letra adecuada en el espacio en blanco que aparece a la izquierda de cada reactivo.

- a.** Emocional   **b.** Empatía   **c.** Ajuste  
**d.** Escrupulosidad   **e.** Apertura a la experiencia

1. El jefe influye en el seguidor para que éste haga el trabajo en la forma en que el líder desea que se lleve a cabo
2. El líder da los buenos días de manera cálida y amigable a los seguidores conforme van llegando a trabajar.
3. El líder busca ideas entre los seguidores para acelerar el flujo de trabajo
4. El seguidor cuestiona su reclamo, pero el líder le explica con toda calma lo que estuvo mal.



5. El líder se encuentra muy callado al encontrarse con algunos visitantes inesperados en su trabajo
6. El líder cede ante el seguidor para evitar un conflicto.

**Ejercicio No. 9 Rasgos de personalidad de los líderes eficaces**



Identifique cada uno de los siguientes ocho comportamientos por su rasgo. Es posible que el líder se conduzca en forma eficaz o que su comportamiento sea contrario a un rasgo de conducta eficaz. Coloque la letra adecuada en el espacio en blanco que aparece a la izquierda de cada enunciado.

- |                                    |                        |                                       |
|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| <b>a.</b> dominio                  | <b>b.</b> gran energía | <b>c.</b> confianza en sí mismo       |
| <b>d.</b> locus de control interno | <b>e.</b> estabilidad  | <b>f</b> integridad                   |
| <b>g</b> inteligencia              | <b>h</b> flexibilidad  | <b>i</b> sensibilidad hacia los demás |

1. El líder está concentrado en hacer que trabaje la línea de producción.
2. El líder actúa con mucho nerviosismo al disciplinar a un empleado
3. El líder informa al seguidor que puede tomarse un día y después cambia de parecer
4. El líder muy atento, escucha el reclamo del seguidor y luego resume su queja
5. El líder de la situación uno aún busca resolver el problema

6. El líder informa a su jefe el mal desempeño de los demás
7. El líder informa que asigna una tarea a uno de sus seguidores con instrucciones muy concretas.

### **Ejercicio No. 9 Encuentra un tesoro**



Imagina que hoy llega a tus manos el mapa de un tesoro que promete ser muy valioso, y decides dedicar parte de tu vida, la necesaria, a descifrarlo y encontrarlo.

A esta tarea le dedicarás tiempo, esfuerzo, recursos y emociones, pero no importa, es la meta que has decidido perseguir. Cada día, semana, mes y año que pasa, te acercas más al lugar que indica el mapa. Cada vez estás más próximo de lograr tu objetivo, hasta que un buen día, te encuentras justo sobre el tesoro. Han pasado 3 años de intensa búsqueda y ahora sólo resta cavar. Comienzas a cavar cada vez más y más hondo, hasta que llegas a un gran cofre.

Estás muy emocionado y lo abres rápidamente. Para tu asombro, el tesoro está compuesto por incienso, sales aromáticas y especias. ¡¡Que decepción!! Dedicaste 3 años de tu vida a perseguir un tesoro y cuando lo descubres, resulta que no es lo que realmente esperabas. El mapa te ha llevado hasta un tesoro carente de valor para ti.

## **Procedimiento**

Los ejercicios que en breve desarrollarás, tienen como propósito fundamental, guiarte a lo largo de un trabajo de reflexión, con el fin de que definas tus metas, tanto personales como profesionales, teniendo en cuenta lo que realmente es importante para ti; tus valores, principios y misión.

Busca un lugar tranquilo donde nadie te moleste, y ve avanzando uno a uno en cada ejercicio. Tienes que estar alerta y anotar todas las reflexiones e ideas que te surjan. **NUNCA** te permitas pensar que una idea, pensamiento o reflexión que resulte de este proceso, es descabellado o no sirve. Simplemente, límitate a anotar todo, ya tendrás tiempo para quitar lo que consideres poco importante.

### **¿Tus momentos felices?**

¿Puedes recordar algunas épocas en la que te hayas sentido especialmente feliz? Un momento de tu vida en el que hayas experimentado una inmensa felicidad. ¿Lo recuerdas?,

¿Qué fue concretamente, lo que te hizo sentir de ese modo? ¿Qué fue lo que viste, hiciste, escuchaste o experimentaste, que provocó ese estado de felicidad, que te hizo sentir que no cabías dentro de ti?.

Una vez logres identificar y recordar ese momento feliz, intenta volver a experimentar, mentalmente, esa misma felicidad. Puedes hacerlo... Ahora intenta identificar, ¿cuáles son los tres principios más importantes que estaban latentes en ese momento?.

Repite este mismo ejercicio con otros dos momentos más, en los que hayas experimentado una gran felicidad. Toma nota de todo lo que te venga a la mente.

Una vez hayas reflexionado sobre tus momentos más felices, intenta destacar los tres principios que más se repiten. ¿Cuáles son los principios que siempre están

presentes y que consideras como los más importantes a tener en cuenta?

### **"Regresando a tus sueños"**

Puedes recordar lo que pensabas ser y hacer cuando tenías 16, 18 o 20 años. En esa época en que creías fervientemente que podrías conseguir todo lo que te propusieras, ¿en qué pensabas?, ¿qué cosa que te mantenía ilusionado, motivado y en pleno dominio de tus recursos? Detállalo.

### **¿Qué es lo que más disfrutas hacer?**

¿Qué harías si te quedasen sólo 30 días de vida? Tú, al igual que yo y todas las personas de este mundo, tienes las horas contadas, sólo que, la gran mayoría, es consciente de ello sólo cuando queda poco tiempo disponible. Además, ¿no crees que sería bastante presuntuoso asegurar que tienes toda una vida por delante? Por un momento, no confíes en la ilusión de que dispones de todo el tiempo del mundo para hacer lo que realmente disfrutas, piensa que sólo te quedan 30 días de vida: ¿Qué harías? ¿Harías algo diferente a lo que haces hoy? ¿En qué tipo de actividades invertirías tu tiempo y por qué?

Existen actividades específicas que tú disfrutas hacer de una manera especial. No necesariamente tienen que ser actividades lúdicas; pueden ser actividades profesionales, de superación, etc. Entonces, ¿cuáles son las tres cosas que más disfrutas hacer? ¿Estás disfrutando de ellas en la actualidad?

### **¿Cómo sería una semana en tu vida?**

Ahora intenta visualizar cómo sería una semana en tu vida. Dentro de tres años, a partir de la fecha de hoy, ¿cómo te gustaría que fuese una semana en tu vida?, ¿dónde y cómo vivirías?, ¿qué tiempo dedicarías a tu negocio actual?, ¿con quién vivirías, y que tipo de amigos tendrías? ¿a dónde viajarías?, ¿qué nuevas

habilidades aprenderías?, ¿cómo sería un día en tu vida; a qué hora te levantarías, y qué actividades realizarías?.

Es necesario que sueñes y hagas una descripción lo más exacta posible. Simplemente, límitate a soñar. No comiences a minar tu propio camino, porque no existe nada, absolutamente nada, que te impida disfrutar del estilo de vida que deseas, a no ser tú mismo.

### **"Tus Principales Valores"**

Imagina ahora que estás caminando por una solitaria playa. Estás completamente sólo, meditando y contemplando una hermosa puesta de sol. De repente, divisas una lámpara antigua y por curiosidad, como nadie te mira, la frotas y para tu asombro, aparece un genio que te dice... Soy yo mismo, el genio de la lámpara y ahora te doy la posibilidad de pedir tres deseos. Ahora bien, asegúrate de pedir tres cosas que sean concretas y humanamente posibles. ¿Qué tres cosas le pedirías al genio? Asegúrate que sean cosas que realmente valoras. Detállalas.

### **¿Cuáles son tus principales roles?**

Otro aspecto importante que debes tener en cuenta a la hora de determinar tus metas, son tus principales roles. ¿Cuáles son tus cinco principales Roles?

### **¿Qué es un rol?**

Un rol no es más que el papel que juegas en cada área de tu vida, y existen tres áreas fundamentales a tener en cuenta:

**El área personal:** son roles como los de ser padre o madre, hijo/a, esposo/a, amigo/a, hermano/a, etc.

**El área profesional:** son roles relacionados directamente con la profesión o trabajo, como pueden ser, el ser director de una empresa, educador, vendedor, propietario de un negocio, programador de sistemas, líder de un equipo, comunicador, asesor, etc.

**El área social:** son los roles que te facilitan interactuar en sociedad, ya sea para servir a esta o no. Por ejemplo, presidir una comunidad, pertenecer a una asociación benéfica, o a un club de tenis, etc...

El propósito de este ejercicio, es que logres identificar, de una manera consciente, los 5 principales roles a los que actualmente dedicas la mayor parte de tu tiempo, da igual en el área que sea. Ahora enuméralos del 1 al 5, teniendo en cuenta que el 1 es al que más tiempo le dedicas y el 5 al que menos. Por ejemplo:

- Padre.
- Propietario.
- Esposo.
- Hijo.
- Estudiante.

¿Existe un equilibrio entre tus principales roles y las metas que estás persiguiendo actualmente, o crees que deberías dedicar más tiempo y atención a algunos de estos roles, en el futuro?

¿Existen roles que para ti son importantes y que prácticamente estás desatendiendo? ¿Estás satisfecho con esta imagen de tu vida? ¿Te gustaría cambiar en algo la distribución del ejercicio anterior? ¿Te gustaría que el próximo año (y los años venideros) esta lista fuese diferente?

Entonces, ¿en qué orden debería estar la lista de tus roles en el próximo año? **¿Cómo te sentirías satisfecho?** Vuelve a redefinir el tiempo que invierte en tus principales roles.

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

### **¿Cómo te gustaría ser recordado?**

Imagina que estás en una gran sala. Un lugar elegantemente decorado con tonos pasteles, cortinas, candelabros y una tenue iluminación. El lugar está lleno de personas conocidas, familiares de todo tipo, amigos, vecinos, compañeros de trabajo. Todos reflejan una gran tristeza en su cara. Es un funeral.

Te acercas lentamente al ataúd para ver por última vez al difunto y te encuentras contigo mismo. Es tu funeral. Todos han venido a despedirte por última vez.

Como parte del homenaje, cuatro personas resumirán, en pocas palabras, lo que tú, significaste para todos los presentes, como familia, como amigo, como profesional, como compañero de trabajo y como persona en general. Un familiar muy cercano, tu mejor amigo, un colaborador o trabajador y un representante de alguna asociación o institución a la que pertenecieras serán los encargados de éste particular homenaje.

¿Qué es lo que realmente te gustaría escuchar? ¿Cómo quieres ser recordado por tu familia, por tus amigos, por tus colaboradores? ¿Qué te gustaría haber dejado de valor al mundo? ¿Cómo te gustaría haber contribuido con la sociedad? ¿Qué tipo de sentimientos respecto a lo que fue tu persona, te gustaría que sintiese la mayoría de los presentes?

Es muy importante que logres ponerte en situación y reflexiones sobre estas preguntas, después de todo, si existe algo seguro, es que éste momento te llegará. ¿No crees que sería prudente comenzar a trabajar en la calidad de éste guión?

Si realizas bien éste ejercicio, comenzarán a destacar algunos de los principales valores y principios que guían, o deberían guiar tu vida. Anota todo lo que venga a la mente.

### **Resumen del ejercicio.**

Ahora, una vez completado cada ejercicio, deberías tener lo siguiente:

- Tus tres momentos más felices y los tres principios que estaban presentes.
- Una breve descripción de tus sueños de adolescente.
- Una breve descripción de las tres cosas que más disfrutas hacer.
- Una breve descripción de cómo te gustaría que fuese una semana en tu vida.
- Las tres cosas de valor que pediste al genio.
- Tus 5 principales roles en la actualidad y los roles que te gustaría jugar en el futuro.
- Una breve descripción de cómo te gustaría ser recordado, como familia, amigo, profesional y socialmente.

### **Ejercicio No.10 Interés por el liderazgo**





Elija la opción que mejor describa su interés por el liderazgo

1. Soy o me gustaría convertirme en un gerente, director o líder.
2. Soy o me gustaría convertirme en un líder sin ser gerente o director.
3. No me interesa ser líder; deseo ser seguidor

### **Ejercicio No. 11 Para mejorar actitudes y rasgos de la personalidad**

Para este ejercicio es necesario que los estudiantes se conozcan a sí mismos y trabajen sus puntos fuertes y reducir sus puntos débiles.

**1.- Identifique sus puntos fuertes y débiles.** Revise los puntos fuertes de su personalidad y los aspectos que puede mejorar.

#### **Puntos fuertes:**

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----

#### **Aspectos por mejorar:**

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----

Estos son los pasos que hay que seguir, con un plan para alguien que tenga un autoconcepto negativo y que también debe ser más sensible hacia sus semejantes.

1. Autoconcepto.- Anote todo lo que le guste de sí mismo. Haga una lista de todos sus puntos fuertes. Luego haga una lista de sus puntos débiles. Pídale a un amigo que lo ayude.
2. Haga una nueva lista con afirmaciones positivas sobre sus puntos fuertes. Ejemplo “Soy consciente de las necesidades de los demás”.

3. En otra hoja, anote de nuevo afirmaciones positivas y haga una lista con sus puntos débiles.
4. Práctica. Cada mañana y noche al menos durante un mes, véase al espejo y lea su lista de afirmaciones positivas. Asegúrese de mirarse entre cada afirmación a medida que vaya leyendo.

### **Ejercicio No. 12 Emociones (comunicación, mensaje)**



Comunicar supone manifestar actuaciones, pensamientos o sentimientos en situaciones interpersonales. Todo es comunicación, desde un gesto hasta una palabra. Es evidente que existen diversas formas de comunicar: cada persona que observemos tendrá un estilo u otro. Sin embargo, la manera que refleja una madurez emocional es la llamada “comunicación asertiva”, aquella que consigue sus objetivos teniendo en cuenta las señales que el otro transmite. Es la que muestran las personas que hablan seguras y confiadas, con una postura relajada y miran a los ojos de la persona que escucha. Dicen lo que pretenden decir, pero teniendo en cuenta los sentimientos del otro, empatizando con él. Una persona asertiva puede potenciar en las otras emociones positivas y supone un modelo seguro de control emocional.

## Procedimiento

Se eligen voluntarios para sentarse en una silla, luego se les vendan los ojos asegurándose que no vean, la persona sentada en la silla debe decir cómo se siente con cada contacto físico y que le están intentando transmitir y quien cree que es la el que ha hecho contacto con él, se repite el ejercicio pero sin los ojos tapados.

## Ejercicio No. 13 Atrapado por la vergüenza



## Procedimiento

Si te sientes atrapado por la vergüenza, quizá tengas una de presión bioquímica. Contesta las preguntas de la siguiente lista para ayudarte a determinar si necesitas ayuda. Con un **SI** y **NO**.

- ¿Con frecuencia tienes problemas para dormirte o para permanecer dormido durante toda la noche?.
- ¿Has ganado o perdido más de 5 kilos (sin estar a dieta) en los últimos dos meses?.
- ¿Lloras todo el tiempo, o desearías llorar, aunque no broten las lágrimas?.
- ¿Sientes que tus reacciones físicas y tus actividades se han "amodorrado" y no tienes ganas de moverte?.
- ¿Te has alejado de tus amigos, familia y actividades más de lo normal?.

- ¿Has perdido interés en el sexo y la sexualidad?.
- ¿Te sientes significativamente mal durante cierto tiempo del día (por la mañana, la tarde o la noche), pero te sientes mejor en otras horas del día?.
- ¿Tienes sentimientos, imágenes o impulsos suicidas?.
- ¿Te sientes triste, melancólico y solo, además de devaluado, inadecuado o avergonzado?.
- ¿Tienes problemas para concentrarte o para pensar con claridad?.

### **Ejercicio No. 14 ¿Cuándo éramos niños?**



#### **Procedimiento**

Cuando niños necesitamos aprender dos lecciones muy importantes. Una, es que merecemos la atención de otros sólo porque somos seres humanos únicos; la otra, es que no podemos obtener atención todo el tiempo, tenemos que compartirla con los demás. ¿Cómo sientes que te trataron tus padres cuando eras niño? Haz un círculo alrededor de cada término que se ajuste a tu experiencia.

- el centro de atención
- me pusieron atención
- me ignoraron
- adorado
- me aprobaban

- me desaprobaban
- libre dentro de los límites apropiados
- controlado
- no controlado
- demasiado protegido
- protegido de modo razonable
- desprotegido

### Ejercicio No. 15 "Recibí, me faltó"



#### Procedimiento:

Tomen una página y divídanla en dos columnas: una encabezada por “Recibí” y la otra por “Me faltó”. En la primera columna, anoten todo lo que ustedes hayan recibido en sus casas de origen, y la segunda, todo lo que crean que les ha faltado.

Si yo tuviera que escribir esto para mí: Ejemplo, diría que **recibí mucho amor, cuidado, protección, estímulo, normas y conciencia de la importancia del trabajo**, y diría que **me faltó presencia, reconocimiento, caricias y juegos**. Esta es mi historia, como yo la cuento, la de ustedes será diferente. Las cosas que he recibido y las cosas que me han faltado condicionaron mi manera de ser en el mundo. Indudablemente, este que soy está claramente determinado por aquellas cosas que recibí y aquellas cosas que me faltaron. Ahora bien, saquémosle el jugo al ejercicio.

## Ejercicio No. 16 Capacitación en materia de diversidad

Comprenderá aún más el valor que tiene la diversidad y ser diferente. Cuanto más valore la diversidad, más esfuerzo pondrá en entablar buenas relaciones con personas diversas.

Como preparación para el ejercicio en clase, escriba sus respuestas a las preguntas siguientes.

### Raza y origen étnico

1. Soy de raza-----y mi origen étnico es-----  
-----
2. Me llamo-----y mi nombre es significativo porque quiere decir-----o me lo pusieron en honor de-----
3. Algo positivo de ser de esta raza/ origen étnico es-----  
-----
4. Lo difícil es que-----  
-----

### Religión

1. Pertenezco a la religión-----
2. Algo positivo de esto es-----
3. Lo difícil es que-----  
-----

### Género

1. Soy-----
2. Algo positivo de pertenecer a este género es-----
3. Lo difícil es que-----
4. Los hombres y las mujeres difieren en-----

**Edad**

- 1. Tengo-----Años-----
- 2. Algo positivo de tener esta edad es que-----
- 3. Lo difícil es que-----

**Capacidad**

- 1. Tengo un grado de capacidad-----
- 2. Algo positivo de contar con un grado de capacidad como el mío es-----  
-----

**Los demás**

- 1. La principal o principales cosas en las que difiero de los demás es o son que-----  
Algo positivo de diferir en esta o estas cosas es que-----  
-----
- 2. Lo difícil de diferir en esta o estas cosas es que-----  
-----

**Prejuicios, estereotipos, discriminación**

- 1. He sido víctima de prejuicios por-----o me han discriminado por-----de esta manera/maneras-----  
-----

**Preparación**

Para este ejercicio, la clase debe dividirse en grupos de entre cuatro a seis integrantes lo más diversos posibles. El maestro revisará los niveles de diversidad y reasignará, si es necesario a algunos estudiantes a otros grupos para mejorarlos. Cada grupo debe elegir un vocero para que diga lo mejor o las dos mejores respuestas del grupo a la pregunta.

## 6.7 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Cuadro No. 30: Plan Operativo de la Propuesta Elaborado por: Lic. Germán Pazmay

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
Diseñar un manual autoinstruccional de estrategias que potencien la inteligencia emocional mediante procesos participativos que eleven la capacidad de liderazgo en los estudiantes del Instituto Dr. Juan Francisco Montalvo de la ciudad de Ambato	-Empatía -Conducta Asertiva -Asertividad y empatía -Estrategias -La comunicación -Tipos de comunicación -Técnicas de comunicación -Ejercicios Instruccionales	-Demostración Teórica práctica - Estructuración y manejo de materiales. - Ejemplificación - Aplicación de procesos de codificación y decodificación. - Lectura de Documentos - Observación de clases -Aplicación práctica de procesos	- Suministros de oficina - texto - Computador - Cuestionario - Infocus - Cartel - Pizarra - Hojas	Lic. Germán Enrique Pazmay	Tercera de Octubre del 2.010 a primera semana de Noviembre del año 2010.	<b>Se evaluará el desarrollo de</b> habilidades de Inteligencia emocional, como saber escuchar, ser flexible, trabajar en conjunto con otros, relacionarse, colaborar y llegar a acuerdos, tomando en cuenta las aportaciones de los diferentes integrantes del equipo



## 6.8 ADMINISTRACIÓN

**Cuadro No.31Administración**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
-Selección de bibliografía. -Elaboración de instrumentos curriculares. -Aplicación de instrumentos investigativos. -Análisis de resultados. -Demostración de procesos didácticos-participativos -Elaboración de informe final. -Defensa del proyecto de tesis ante el tribunal designado	-Lic. Germán Pazmay -Docentes -Autoridades -Expertos	Para la realización de este proyecto los gastos económicos ascienden a 800 dólares	Autofinanciamiento del investigador de este proyecto.

**Elaborado por: Lic. Germán Pazmay**

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Cuadro No. 32: Previsión de la evaluación**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
- ¿Quiénes solicitan evaluar?	-Autoridades del Colegio Juan Francisco Montalvo, de la ciudad de Ambato.
- ¿Por qué evaluar?	-Limitado desarrollo de la <b>inteligencia emocional, aplicada al liderazgo</b> en la institución.
- ¿Para qué evaluar?	- Determinar la aplicación de las estrategias participativas, por parte de los docentes.
- ¿Qué evaluar?	-Desarrollo de la inteligencia emocional de los estudiantes.
- ¿Quién evalúa?	-Investigador
- ¿Cuándo evaluar?	- Tercera semana de Octubre a primera semana de Noviembre del 2.010.
- ¿Cómo evaluar?	-Con la aplicación de una encuesta.
- ¿Con qué evaluar?	-Cuestionarios

**Elaborado por: Lic. Germán Pazmay**

**La encuesta que se aplicará, es la misma de la investigación para comprobar los cambios producidos en los estudiantes.** La tarea es entonces, buscar en cada uno de ellos, a ese líder que está escondido y a esas habilidades que deben explotar al máximo **en la utilización de los recursos para motivarse y el aprendizaje de los estudiantes en forma participativa, con bases de éxito en su vida.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1. ANTUNES, C. (2.001)** Estimular las Inteligencias Múltiples. Editorial Narcea. Madrid, Segunda Edición.
- 2. APONTE, E. (2009).** Liderazgo Educativo. Barquisimeto: Universidad " Fermín Toro".
- 3. ADAIR, JHON. (2000).** Líderes, no Jefes. Bogotá:Legis
- 4. AEBLI, H, (1.988).** Doce Formas Básicas de Enseñar. Editorial Narcea. Madrid. .
- 5. BLANCHARD, K, (2000).** El Corazón del Líder: El arte de Influir. México: Mc Graw Hill.
- 6.BENNIS, W.Y BURT NANUS (1998).** Líderes: Las Cuatro claves del Liderazgo Eficaz. México: Norma.
- 3. BRITO, A, José, (1.999).** Módulos de Desarrollo de la Inteligencia I y II (Inédito).
- 4. CASE, Robie, (1.989).** Desarrollo Intelectual del Nacimiento a la Edad Madura. Editorial Piado. Barcelona.
- 5. CARDONA,P Y OTROS(2001).** Paradigmas del Liderazgo. Madrid, España: Mac Graw Hill
- 6. CAROSELLI, M. (2002).** Sea un Líder actual. Madrid, España: Mac Graw Hill
- 7.CASADO, J.(2000)** El Directivo del Siglo XXI. Barcelona, España.

- 8. COVEY, S. (1997)** Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona España: Paidós.
- 9. DE BONO, Edgard, (1991)** .Aprender a Pensar. . Janes Editores, Tercera Edición. Barcelona.
- 10. DE ZUBIRÍA, J,(1995)** .Tendencias Mundiales en el Desarrollo Intelectual (Inédito).
- 11. FUENTES, María Teresa, (1999).** Evaluación de Módulos de Desarrollo de la Inteligencia (Inédito). Quito-Ecuador.
- 12. GADNER, Howard, (1997).** Inteligencias Múltiples. Editorial Paidós. Madrid.
- 13. GOLEMAN, D. (1996)** ,Inteligencia Emocional. Editorial Cairós. Madrid.
- 14. HINOSTROSA, Y. (1996).** Aprender a formar niños Tutores y Escritores. Editorial Dolmen. Chile.
- 15. LURIA, A, (1987).** Funciones Corticales Superiores de la Corteza Cerebral Humana. Editorial Progreso.
- 16. MORA, F, (1996).** El Problema Cerebro-Mente. Editorial Alianza. Madrid.
- 17. NOVAK, Joseph, (1988).** Aprendiendo a Aprender. Barcelona.
- 18. PIAGET, Jean,(1988).** Aprendiendo a Aprender. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- 19. ONTORIA, Antonio, 1995).** Los Mapas Conceptuales. Editorial Narcea. Madrid.

**20. SHARDAKOV, M, N, (1999).** Desarrollo del Pensamiento en el Escolar. Editorial Grijalvo.

**21. VIGOTSKY, L. S, (1979).** El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores. Barcelona.

**22. WALLON, H, (1995).** La Evaluación Psicológica del Niño. Editorial Narcea. Madrid.

Diferentes investigaciones en las **páginas web.**

[www.DesarrolloAcadémico.Com](http://www.DesarrolloAcadémico.Com)

[www.Aprendamos.com](http://www.Aprendamos.com)

[www.Alfaomega.com](http://www.Alfaomega.com)

[www.Slideshare.com](http://www.Slideshare.com)

[www.Eriquedues.com](http://www.Eriquedues.com)

[www.Kilearning.com/artículo](http://www.Kilearning.com/artículo)

[www.rincondelvago.com/aprendizaje](http://www.rincondelvago.com/aprendizaje)

# ANEXOS

## ANEXO A

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

**Encuesta dirigida, a los estudiantes del nivel superior del Colegio “Juan Francisco Montalvo” de la ciudad de Ambato.**

#### **Objetivo:**

Recolectar datos referentes a la Inteligencia Emocional, en los procesos de formación de líderes estudiantiles.

#### **Instrucciones:**

Sírvase elegir una alternativa de las que considere más acertadas. La información aquí recopilada es confidencial y de absoluta reserva únicamente para uso de la investigación

### CUESTIONARIO

1.- ¿Conoce usted acerca del desarrollo de la Inteligencia Emocional en el aula?

SI	NO

2.- ¿Considera usted que es importante desarrollar los diferentes tipos de Inteligencia para un mejor aprendizaje?

SI	NO

3.- ¿Los docentes que están a cargo de su formación realizan actividades dinámicas y creativas que le motiven en clase?

SI	NO

4.- ¿Usted resuelve fácilmente situaciones difíciles que requieran de un equilibrio emocional?

SI	NO

5.- ¿Sabe detectar los problemas de los demás?

SI	NO

6.- ¿Participa usted en actividades de servicio a la comunidad?

SI	NO

7.- ¿Cómo reacciona ante situaciones nuevas e inesperadas?

SI	NO

8.- ¿Su comportamiento en situaciones diferentes dependen del estado de ánimo que tenga en cada momento?

SI	NO



9.- ¿Es usted flexible con los hábitos y organización de sus actividades?

SI	NO

10.- ¿Usted cultiva buenos modales con los demás?

SI	NO

**Gracias por su colaboración**

## **ANEXO B**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**Encuesta dirigida a los Docentes del Nivel Superior del Colegio “Francisco Montalvo” de la Ciudad de Ambato.**

#### **Objetivo:**

Recolectar datos referentes a las Inteligencia Emocional en los procesos de formación de líderes estudiantiles.

#### **Instrucciones:**

Sírvase, elegir una alternativa de las que considere más acertadas. La información aquí recopilada es confidencial y de absoluta reserva únicamente para uso de la investigación

### **CUESTIONARIO**

1.- ¿Conoce usted la Teoría de la Inteligencia Emocional?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

2.- ¿Cree usted que existan limitantes en el desarrollo de la Inteligencia Emocional de los estudiantes?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

3.- ¿Piensa que hace falta diseñar una evaluación de los tipos de inteligencia y sus niveles?

SI	NO

4.- ¿Considera que se deben optimizar las estrategias cognitivas, motrices y afectivas aplicadas en el aula para la formación de líderes estudiantiles?

SI	NO

5.- ¿Considera usted que los estudiantes que manejan acertadamente sus emociones, propician aprendizajes significativos?

SI	NO

6.- ¿Al conocer las individualidades de cada estudiante, sus estilos y ritmos de aprendizaje, se le facilita una mejor adaptación al entorno?

SI	NO

7.- ¿Se debe potenciar la motivación en cada participación de sus estudiantes?

SI	NO

8.- ¿La Inteligencia Emocional, potencia la autoestima de los estudiantes?

SI	NO

9.- ¿Está de acuerdo en involucrarse en la propuesta de aplicación de la Teoría de la Inteligencia Emocional?

SI	NO

10.- ¿Considera que los estudiantes, desarrollan en su proceso de formación la interacción entre los miembros de la comunidad?

SI	NO

**Agradecemos su colaboración**