



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL  
BASADO EN LA TEORÍA DE GOLEMAN PARA FORTALECER EL  
LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES DEL PRIMER CICLO DE LA  
ESPECIALIDAD DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS HISTÓRICOS SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA  
UNPRG - 2015 - I**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y  
GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**AUTORAS**

**ELIZABETH ROSA MONTEZA RAMÍREZ  
MERLY NOEMÍ NEYRA TEQUÉN**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2016**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL  
BASADO EN LA TEORÍA DE GOLEMAN PARA FORTALECER EL  
LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES DEL PRIMER CICLO DE LA  
ESPECIALIDAD DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS HISTÓRICOS SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA  
UNPRG - 2015 - I**

**PRESENTADO POR:**

---

ELIZABETH ROSA MONTEZA RAMÍREZ  
AUTORA

---

MERLY NOEMÍ NEYRA TEQUÉN  
AUTORA

---

Dr. JOSÉ MÁXIMO MAQUEN CASTRO  
ASESOR

**APROBADO POR:**

---

M.Sc. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
PRESIDENTE

---

M.Sc. RAQUEL TELLO FLORES  
SECRETARIO

---

M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
VOCAL

## DEDICATORIA

*Con mucho amor y cariño a mi familia, quienes son fuente de inspiración para seguir superándome, a los que colaboraron para culminar este trabajo.*

***Elizabeth y Merly***

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por acogerme en sus aulas, para ampliar y mejorar mi formación profesional, al Prof. Maquen por su asesoría pertinente, por brindarme sus conocimientos y motivación en la culminación de la presente investigación.*

***Elizabeth y Merly***

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1. Ubicación o Contextualización de la Institución Educativa .....	12
1.2. Origen y Tendencias de la Problemática .....	16
1.3. Manifestaciones y Características del Problema .....	18
1.4. Metodología de la Investigación.....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del Problema: .....	24
2.1.1. Inteligencia Emocional.....	27
2.1.2. Liderazgo.....	31
2.1.3. Teoría de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman).....	48
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA</b>	
3.1. Resultados .....	57
3.2. Programa de Estrategias de Inteligencia Emocional para Fortalecer el Liderazgo .....	63
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>

## **RESUMEN**

El problema a abordar en la presente investigación es que se observa en el proceso formativo de los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I , deficiencias en el desarrollo del liderazgo, lo que se manifiesta en el limitado desarrollo de la influencia, la estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción activa y liderazgo pasivo

El objetivo de la presente investigación es: Elaborar un programa de estrategias de Inteligencia Emocional basado en la teoría de Inteligencia emocional de Goleman y el modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass – Avolio, para fortalecer el Liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015 – I

La hipótesis formulada es: La elaboración de un programa de estrategias de Inteligencia Emocional basado en la teoría de Inteligencia emocional de Goleman y el modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass – Avolio, permitirá fortalecer el Liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I

En la presente investigación se empleó el modelo crítico –propositivo. La muestra está constituida por 34 estudiantes del primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo -2015-I. Para el diagnostico se empleó como instrumento de recolección de datos una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio.

Palabras claves: Inteligencia emocional, Liderazgo, Liderazgo transformacional

## **ABSTRACT**

The problem to be addressed in this research is seen in the training process of students in the First Cycle of Education, Primary specialty of the Faculty of Social Historical Sciences and Education Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I University, deficiencies leadership development, which is reflected in the limited development of influence, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception active and passive leadership

The aim of this paper is to: Develop a program strategies Emotional Intelligence based on the Theory of Goleman to strengthen leadership in students the First Cycle of Education, Primary specialty of the Faculty of Social Historical Sciences and Education at the National University Pedro Ruiz Gallo 2015-I

The assumption made is the development of a program strategies Emotional Intelligence based on the Theory of Goleman, will strengthen the Leadership students of the First Cycle of Education, Primary specialty of the Faculty of Social Historical Sciences and Education Nacional University Pedro Ruiz Gallo 2015-I

In this research the -propositivo critical model was used. The sample consists of 34 students of the first cycle of Elementary Education of the Faculty of Historical Social Sciences and Education at the National University Pedro Ruiz Gallo -2015-I. For the diagnosis was used as data collection instrument adapted from the Multifactor Leadership Questionnaire Bass and Avolio.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Leadership, Transformational Leadership

## INTRODUCCIÓN

Hoy día son varios los informes internacionales que resaltan que el ejercicio del liderazgo determina, de manera importante, la calidad en la educación. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2009) nos dice en su informe *Mejorar el liderazgo escolar*, el liderazgo escolar desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar, se establece un marco de actuación con cuatro ejes que, considerados en conjunto, pueden contribuir a mejorar el liderazgo y los resultados escolares.

De acuerdo al marco del Buen desempeño Docente es necesario que los docentes tengan liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural. Así también desarrollen competencias y desempeños relacionados a la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, para lo cual deben trabajar cooperativamente con sus pares, con los padres de familia y con la comunidad para generar aprendizajes de calidad, el liderazgo en los docentes es fundamental para lograr los desempeños mencionados anteriormente. La presente investigación se justifica porque busca en los estudiantes fortalecer su liderazgo que le permita en un futuro ejercer con éxito su profesión docente, desplegando con eficiencia las competencias y desempeños requeridos para este fin.

En el aspecto teórico científico un aporte es el Programa de estrategias de Inteligencia Emocional, que servirá para fortalecer el liderazgo de estudiantes de educación primaria.



El objeto de estudio es el proceso formativo de los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I

El objetivo de este trabajo es: Elaborar un programa de estrategias de Inteligencia Emocional basado en la teoría de Inteligencia emocional de Goleman y el modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass – Avolio, para fortalecer el Liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015 - I

Los objetivos específicos formulados son los siguientes:

1. Diagnosticar el liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I
2. Diseñar un Programa de estrategias de Inteligencia Emocional basado en la teoría de Inteligencia emocional de Goleman y el modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass – Avolio, para fortalecer el liderazgo.
3. Fundamentar el fortalecimiento del Liderazgo de los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I

La hipótesis formulada es: La elaboración de un programa de estrategias de Inteligencia Emocional basado en la teoría de Inteligencia emocional de Goleman y el modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass – Avolio, permitirá fortalecer el Liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I

En la presente investigación se empleó el modelo crítico –propositivo. La muestra está constituida por 34 estudiantes del primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo -2015-I

Para mayor comprensión la investigación está constituida por tres capítulos:

El Capítulo I, denominado Análisis del Objeto de Estudio, contiene el análisis de la problemática del liderazgo, a partir de la ubicación o contextualización del problema; las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El Capítulo II denominado marco teórico; presenta la base teórica científica, que contiene la Teorías que fundamentan la propuesta; seguido de la base conceptual y la definición de términos.

El Capítulo III presenta el diagnóstico del estado actual del liderazgo en los estudiantes y la propuesta para fortalecerlo.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos utilizados en la investigación.

# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1. Ubicación o Contextualización de la Institución Educativa**

El trabajo de investigación se desarrolla en La Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación fundada en 19— es una institución académica multidisciplinaria que viene perfilando profesionales en Sociología, Educación y Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo ” ubicada en la ciudad de Lambayeque, constituyéndose en la Facultad líder y rectora de la misma , gracias a la iniciativa de sus docentes para la creación de sus Programas Especiales y así lograr posicionarse en un sitio privilegiado académicamente en nuestra sociedad local y regional, fortaleciéndose con sus estudios de Pre y Postgrado.

La función fundamental de la FACHSE es el proceso educativo el cual se desarrolla en diferentes niveles y está dirigido a estudiantes de diversas edades: niños, jóvenes y adultos: está orientado por docentes capacitados y en constante perfeccionamiento profesional que tienen como objetivo principal formar ciudadanos que practique los valores fundamentales de la persona humana.

La FACHSE propicia la autogestión y el auto financiamiento por los recursos educativos generando ingresos que son reinvertidos en la misma para mejorar la infraestructura y equipamiento.

La Oficina de Desarrollo Institucional ODI (2007) en el Plan estratégico define lo siguiente:

### **MISIÓN**

Somos una institución académica que forma profesionales integrales con una base científica y tecnológica basada en valores y que tiene a la investigación como una herramienta generadora de conocimientos que permite tener un grado elevado de efectividad e influencia en la comunidad, en la medida que le plantea propuestas pertinentes para la construcción de

una sociedad justa equitativa y solidaria, sobre la base de una capacidad crítica, creativa innovadora y de valores morales, éticos y sociales en un contexto de un país pluricultural.

### **VISIÓN**

Ser una facultad acreditada y líder e innovadora en la formación de docentes, sociólogos y comunicadores altamente calificados sobre la base de calidad académica, pertinencia social -cultural y la eficiencia y eficacia administrativa que le ha permitido entrar con éxito en un proceso de internacionalización.

### **VALORES**

Considerando que es un imperativo formación ética de nuestros estudiantes y en el marco de una relación sostenible entre nuestra sociedad y el entorno, la Institución Educativa ha priorizado los siguientes valores.

#### **HONESTIDAD:**

Es una forma de vivir, coherente entre lo que se dice y se hace. Significa ser veraz, confiable, sincero, justo, modesto, en una palabra íntegro.

#### **SOLIDARIDAD:**

Decisión libre y responsable de dar de uno mismo a otras personas sin esperar recompensa. Valor que nos impulsa a la unidad, cohesión y colaboración, a sentirnos responsables de los demás.

Implica tener en cuenta las necesidades de las demás personas y grupos sociales.

#### **LIBERTAD:**

Capacidad individual que permite discernir, decidir y optar por algo sin presiones ni coacciones, sin afectar la propia dignidad ni la de los demás. Implica aceptación de nuestros límites, respecto a los derechos de los demás.

### **JUSTICIA:**

Consiste en dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Es el principio de la existencia entre los hombres.

### **RESPETO:**

Es una forma de reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás, sabiendo establecer hasta dónde llegan nuestras posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las de los demás, lo que permite tener una convivencia armónica personal y social.

Así mismo implica respeto a toda forma de vida.

### **RESPONSABILIDAD:**

Es cumplir un deber u obligación, sea esta moral o legal, en la que se compromete y asume integralmente lo que se dice o hace en cualquier circunstancia de la vida.

Significa además asumir las consecuencias ambientales de nuestras actividades y actos.

### **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA FACHSE**

La Oficina de Desarrollo Institucional ODI (2007) en el Plan estratégico define lo siguiente:

#### **A) ANÁLISIS INTERNO**

A continuación se presenta **la ubicación de la institución en el contexto institucional, académico y administrativo**, mediante las fortalezas y debilidades determinadas en el Diagnostico Estratégico de la Fachse.

#### **FORTALEZAS**

1. Autonomía relativa en el manejo de los recursos que genera.

2. Presencia de carreras y programas especiales especiales de potencial desarrollo frente a la globalización
3. Existencia de docentes académicos calificados.
4. Perfeccionamiento permanente de los docentes.
5. Interrelación con instituciones educativas del país y el extranjero
6. Infraestructura, medios y materiales modernos.
7. Voluntad de cambio para el desarrollo.
8. Existencia mayoritaria de una actividad docente tutorial.
9. Mayoría de docentes los compromisos institucionales.

### **DEBILIDADES**

1. Docentes minoritarios sin compromiso institucional.
2. Existe incoherencia personal y profesional en el comportamiento ético docente.
3. Una producción científica docente ineficiente e ineficaz.
4. Escaso incentivo y apoyo a la investigación científica docente.

### **B) ANÁLISIS EXTERNO**

A continuación se presenta **la ubicación de la institución en el contexto social, económico, político, científico**, mediante las oportunidades y amenazas determinadas en el Diagnostico Estratégico de la Fachse.

### **OPORTUNIDADES**

1. Asumir el reto de contribuir al desarrollo socioeconómico, mediante el desarrollo educativo de su población local y regional.
2. Lo anterior es más dinámico gracias a los avances actuales de la Ciencia y Tecnología y con el marco jurídico de la ley universitaria, propiciar la formulación y ejecución de proyectos productivos e innovativos académicos, que nos permite afrontar los problemas socioeducativos y así evitar prospectivamente que estos se presenten con cierta frecuencia .

3. La oportunidad de capacitación docente tanto nacional e internacional, permite brindar servicios de calidad que respondan a las expectativas y retos del tercer milenio.

4. Las demandas educativas permanentes y crecientes, estimulan la capacitación docente innovación institucional.

5. La tecnología de punta de los medios de comunicación y otros brinda la oportunidad de desarrollar la educación a distancia y virtual.

### **AMENAZAS**

1. La crisis económica nacional, así como la procedente de las grandes potencias.

2. Ausencias de un sistemático Plan de Desarrollo Nacional por el burocratismo.

3. Presupuesto magro en las universidades.

4. Incomprensión para generar recursos propios

5. Disminución de credibilidad en Programas especiales.

6. Competencia desleal en Programas especiales de universidades.

7. Creciente desocupación laboral en nuestros egresados.

### **1.2. Origen y Tendencias de la Problemática**

Hoy día son varios los informes internacionales que resaltan que el ejercicio del liderazgo determina, de manera importante, la calidad en la educación. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2009) nos dice en su informe Mejorar el liderazgo escolar, el liderazgo escolar desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los



maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar, se establece un marco de actuación con cuatro ejes que, considerados en conjunto, pueden contribuir a mejorar el liderazgo y los resultados escolares. Otro referente importante es el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007), en el que se refleja cómo un buen liderazgo escolar puede determinar la calidad de la educación. Asimismo, el Teaching and Learning International Survey (Informe TALIS), analiza la incidencia del liderazgo en las buenas prácticas del profesorado y en el propio establecimiento del centro como organización teniendo en cuenta la relevancia que dicho liderazgo tiene en el aprendizaje del alumnado. Evidentemente no es que los directores, por ejemplo, puedan reemplazar el trabajo cotidiano de cada uno de sus colegas, pero sí que pueden potenciarlo y cualificarlo; así es cómo se crea una verdadera comunidad de profesionales en la escuela (Gairín y Rodríguez, 2011). Un liderazgo deficitario repercute en una menor calidad en los centros educativos (Weinstein, 2009). Las características y modos de liderar los centros educativos también han estado marcados, naturalmente, por las agendas de las políticas educativas y por el rol que juega el propio centro en sus reformas. Por estas razones, el liderazgo educativo se está constituyendo en un factor de primer orden en la mejora de la educación y en una prioridad política, cuyo ejemplo puede encontrarse en los informes internacionales que se han mencionado anteriormente.

En el Perú el Ministerio de educación en el marco del Buen desempeño Docente define un conjunto de competencias y desempeños que el docente debe desarrollar, las cuales se agrupan en cuatro dominios. En dicho documento se destaca en la dimensión pedagógica de la docencia el liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

### **1.3. Manifestaciones y Características del Problema**

En la formación de estudiantes de educación es importante fortalecer su liderazgo ya que un docente ejerce un liderazgo pedagógico que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural. Así también liderazgo en la Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad, para lo cual deben trabajar cooperativamente con sus pares, con los padres de familia y con la comunidad para generar aprendizajes de calidad, el liderazgo en los docentes es fundamental para lograr los desempeños mencionados anteriormente.

El problema a abordar en la presente investigación es que se observa en el proceso formativo de los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I, deficiencias en el desarrollo del liderazgo, lo que se manifiesta en el limitado desarrollo de la influencia idealizada, la estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción activa y liderazgo pasivo

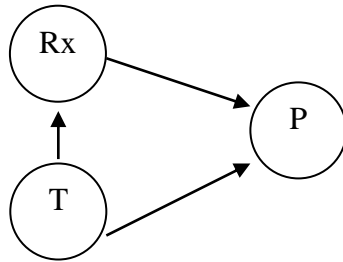
Entre las razones porque los estudiantes del grupo de estudio presentan deficiencias en el desarrollo del liderazgo, esta que en la educación secundaria no se incluye en el currículo, no existen programas para desarrollar el liderazgo. También hay que considerar que en tutoría se trabaja tangencialmente el desarrollo de competencias intrapersonales e interpersonales necesarias para un líder.

### **1.4. Metodología de la Investigación**

En la presente investigación se emplea el modelo crítico -propositivo, en un primer momento se diagnostica el liderazgo de los estudiantes del primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de

Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo -2015-I., luego se construye un modelo Teórico y finalmente se concreta el modelo con el diseño de Programa de estrategias de Inteligencia Emocional.

El diseño de la Investigación a utilizarse es el siguiente:



Leyenda:

Rx : Diagnóstico de la realidad.

T : Modelos teóricos.

P : Propuesta

La muestra está constituida por 34 estudiantes del primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo -2015-I. Las técnicas que se emplearon son:

**Observación** que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos

**Encuesta**, es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio,

integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

En la presente investigación el instrumento de recolección de datos empleado es una **adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (2000)**, para realizar el diagnóstico del liderazgo en los estudiantes. Dicho cuestionario está traducido y estandarizado por Vega y Zavala (2004) de la Universidad de Chile, con el objetivo de hacer un instrumento viable dentro del contexto Chileno, se encontró una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad ( $\alpha = 0.97$ ).

El cuestionario está estructurado a través de un modelo jerárquico, como son: El de Primer y Segundo orden, los cuales a su vez están compuesto por nueve variables, divididas entre sí.

Las variables de primer o alto orden son tres: Liderazgo transformacional, Liderazgo Desarrollo/transaccional y Liderazgo Coercitivo/Evitador. Las variables de segundo o bajo orden son seis: Carisma/inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por excepción activa y Dirección por excepción pasiva

Los métodos a emplearse son:

**Deductivo-Inductivo.**, se utilizó en la sistematización del proceso de investigación, mediante la relación entre problema, objetivo, hipótesis, operacionalización de variables, población y muestra, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de investigación y resultados, además de la formulación de las conclusiones y sugerencias.

**Histórico**, consiste en descubrir el nexo de los fenómenos estudiados en el tiempo, en estudiar las transiciones. Se utilizó en el estudio evolutivo del problema educativo, objeto de la investigación, de las tendencias educativas,

de las teorías que sustentan la propuesta, de la realidad situacional del ámbito de estudio.

Sistémico, porque se tiene como propósito modelar el objeto mediante el estudio de sus partes así como las relaciones entre ellos.

En el análisis de datos se realizó la tabulación en cuadros estadísticos de doble entrada, indicando en cada uno de ellos las frecuencias simples y porcentuales para realizar su análisis estadístico respectivo, así mismo la aplicación de dichas tablas en gráficos de barras el mismo que permitirá un apreciación más objetiva del presente trabajo de investigación. También se calculan las medidas o estadígrafos de tendencia central: media, mediana, moda y de variabilidad: varianza, desviación típica.

#### **A) Medida de tendencia central**

##### **Media Aritmética:**

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Donde:

$\bar{x}$  = Promedio o media aritmética.

$\sum x_i$  = Sumatoria del puntaje.

$n$  = Tamaño de muestra.

#### **B) Medida de Dispersión**

##### **- Varianza ( $S^2$ ):**

$$s^2 = \frac{\sum (\bar{x} - x_i)^2}{n}$$

Donde:

$\sum (\bar{x} - x_i)^2$  : Sumatoria de la desviación estándar al cuadrado.

$n$  : Tamaño de la muestra de estudio.

**- Desviación Estándar (s):**

$$s = \sqrt{s^2}$$

Donde:

s : Desviación estándar.

**- Coeficiente de variabilidad (C.V.):**

$$C.V. = \frac{S}{\bar{X}} \cdot 100\%$$

Donde:

$\bar{x}$  : Promedio o Media aritmética

S : Desviación estándar

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del Problema:**

León (2001) realizó la investigación titulada: “La inteligencia emocional en estudiantes de Educación Superior Universitario y no Universitario de Administración de empresas” de tipo descriptiva comparativa, se trabajó con una muestra de 86 alumnos (as) de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Alicante – España, se utilizó un inventario de cociente emocional de Bar On; concluyendo:

- Los estudiantes de Administración de Empresas investigados, de dos instituciones educativas de nivel superior económica distintas, no presentan diferencias significativas en el cociente emocional general y sus componentes, y que más bien constituyen una sola población con respecto a esta variable.
- El 100% de los estudiantes examinados están en cuanto al cociente emocional general en un nivel denominado como promedio, al igual que sus componentes o escalas: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad y ánimo general.
- La escala de manejo de la tensión, aunque no sea una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos, la encontramos por debajo de la media, en una categoría denominada bajo en ambas muestras, al igual que las sub escalas que miden las áreas psicológicas como prueba de la realidad, control de los impulsos y la autoestima.
- El hecho de estar en diferentes instituciones educativas de diversos estratos económicos no está relacionado con la inteligencia emocional.
- El poseer un mayor poder adquisitivo familiar no tiene una influencia determinante en su cociente emocional actual de los estudiantes de estrato socio económico medio alto.



Prieto (2002) realizó la investigación titulada: “La inteligencia emocional en el docente investigador” de tipo descriptiva aplicada de campo. La población estuvo representada por 30 docentes de la Universidad de Zulia Maracaibo Venezuela, adscritos como investigadores del centro de investigaciones pedagógicas. En la investigación se utilizó un cuestionario de Robert Cooper para medir el cociente emocional; del cual arribó a las siguientes conclusiones:

- El docente en el rol de investigador, muestra cierta vulnerabilidad en el manejo de los eventos extraordinarios en la cotidianidad, al igual que en el control de las presiones personales, por el contrario, en las presiones propias del trabajo el manejo es percibido como óptimo.
- En cuanto al conocimiento emocional que estos docentes investigadores poseen, se encuentra un manejo vulnerable en la capacidad de tener conciencia de sus propias emociones y de expresarlas adecuadamente; mientras que se considera con mayor destreza para concienciar el estado emocional de las otras personas.
- Las competencias de cociente emocional mostradas por los investigadores encuestados tienden a expresarse en forma vulnerable en las áreas de creatividad, elasticidad, conexiones, interpersonales y descontento constructivo; mientras que en la competencia de intención su manejo, en promedio, es diestro.
- La característica emocional más resaltante de los docentes investigadores que forman parte de este estudio en el área de valores y creencias se relaciona con su integridad personal y profesional, elemento que maneja en un nivel óptimo; mientras que se observó un manejo vulnerable en las habilidades emocionales de comprensión, intuición, radio de confianza y poder personal.
- Los resultados del coeficiente emocional muestran un adecuado manejo en los aspectos de salud general, calidad de vida y cociente de relaciones; sin

embargo el aspecto óptimo rendimiento se expresa de una forma vulnerable.

Mansilla (2007) realiza un estudio con el fin de estudiar los múltiples estilos de liderazgo quedando como reto determinar el grado de influencia de cada uno de los tres directores en el rendimiento académico acorde al interés individual de cada director: El Director D1 evidenció en estilo permisivo, con 25 puntos en el baremo considerándose como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la Institución. La directora D2 cuyo estilo fue autocrático, con 15 años de experiencia logró 22 puntos en el baremo considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la I.E. El Director D3 cuyo estilo directivo fue democrático obtuvo 28 puntos en el baremo considerándose como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

Villanueva (2008) realizó la investigación titulada “La inteligencia emocional rasgo, la auto eficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño”, en ella explora el papel de la inteligencia emocional rasgo y la auto eficacia para el liderazgo sobre determinados procesos grupales tanto afectivos como cognitivos. A su vez se analiza la repercusión de dichas dinámicas en el rendimiento grupal al llevar a cabo una tarea compleja. La muestra estuvo constituida por 176 estudiantes universitarios, con un promedio de edad de 22 años (17% varones y 83% mujeres). Dichos estudiantes participaron de forma voluntaria en un experimento que constaba de varias fases y en donde fueron asignados aleatoriamente a los roles de líder y seguidor formando equipos de trabajo. Para probar las hipótesis se llevó a cabo un diseño factorial 3 X 2 (inducción emocional X dificultad de metas asignadas). Para la verificación de la manipulación experimental se llevaron a cabo análisis de varianza. mixtos y pruebas t. Para probar las relaciones causales entre las variables predictoras y las variables criterio se llevó a cabo un análisis de vías usando la técnica de ecuaciones estructurales.

Los resultados más relevantes de este trabajo concluyen:

- La inteligencia emocional como rasgo de los líderes se relaciona directamente con las creencias de eficacia para el liderazgo y con el desempeño grupal.
- No se pudo probar que la inteligencia emocional modera el contagio emocional a los seguidores.
- Por último se ha comprobado que la relación entre el nivel general y específico de auto eficacia para el liderazgo, se vincula a la eficacia colectiva del equipo y a variables de desempeño. No obstante, solo pudo probarse parcialmente la relación entre la eficacia colectiva del equipo con el desempeño grupal. El estudio aporta evidencia sobre el potencial del constructo de la inteligencia emocional como rasgo en la investigación organizacional.

## **2.2. Bases Teóricas:**

### **2.1.1. Inteligencia Emocional**

#### **Inteligencia Emocional**

Según Gardner (1999), la inteligencia es mucho más que el coeficiente intelectual debido a que un alto coeficiente intelectual, a falta de productividad no es sinónimo de inteligencia. En su definición, "la inteligencia es un potencial biopsicosocial para procesar la información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que sean valiosos en una cultura" (Gardner, 1999, p.34).

Según Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional es la habilidad para controlar las emociones y sentimientos propios y de los otros, discriminar entre ellos y usar esa información para guiar el pensamiento y las acciones. Comprende cualidades emocionales como empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de los impulsos, independencia, capacidad de adaptación, capacidad

de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto a los demás. En aportaciones posteriores, Mayer, Salovey y Caruso (2000) conciben la inteligencia emocional como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas: 1) Percepción emocional: las emociones son percibidas y expresadas. 2) Integración emocional: Las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración emoción cognición). 3) Comprensión emocional: Señales emocionales en relaciones interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación; se consideran las implicaciones de las emociones, desde el sentimiento a su significado.

El punto de vista de Goleman (1995) probablemente sea el que se haya difundido más, considera que la inteligencia emocional es: 1) Conocer las propias emociones: El principio de Sócrates “conócete a ti mismo” nos habla de esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas. 2) Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales. 3) Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar una acción. Por eso las emociones y la motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden. 4) Reconocer las emociones de los demás: El don de gentes fundamental

es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es el fundamento del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.). 5) Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar sus emociones. La competencia social y las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

### **Competencia emocional**

Según Bisquerra y Pérez (2007), la competencia es la capacidad para movilizar adecuadamente un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia.

Una emoción se produce de la siguiente forma: 1) Unas informaciones sensoriales llegan a los centros emocionales del cerebro. 2) Como consecuencia se produce una respuesta neurofisiológica. 3) El neocortex interpreta la información. De acuerdo con este mecanismo, en general hay bastante acuerdo en considerar que una emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno.

Según Goleman (1999), la competencia emocional en el ámbito de la empresa es definida como una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral

sobresaliente. Esta teoría obtuvo gran éxito en las grandes empresas, dado que los departamentos de recursos humanos encontraron en los supuestos de Goleman los conceptos necesarios para mejorar la conducta emocional de los empleados objetivando el aumento de la productividad de los mismos.

Goleman, afirma que las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito. Goleman preconiza que el marco de la competencia emocional está subdividido entre dos grandes factores: la competencia personal (Consciencia de uno mismo, autorregulación y motivación) y la competencia social (empatía y habilidades sociales). Tal como defiende el autor, sería la forma como el sujeto es consciente de sus propias emociones y la relación de interacción sujeto-medio. Desde esta perspectiva, podemos considerar que la persona competente emocionalmente es capaz de identificar las propias emociones y las de los demás y tiene auto-control y habilidades emocionales. Tales capacidades pueden ser aprendidas ya que Goleman afirma que la competencia emocional es algo que se crea y fortalece a través de las experiencias subjetivas en la infancia y el temperamento innato.

### **La educación emocional**

Es un proceso educativo, continuo y permanente que pretende potenciar el desarrollo de las competencias emocionales como elemento esencial del desarrollo humano, con objeto de capacitarse para la vida y con la finalidad de aumentar el bienestar personal y social (Bisquerra, 2000). Este proceso se propone optimizar el desarrollo humano, es decir, el desarrollo integral de la persona (físico, intelectual, moral, social, emocional, etc.). Es por tanto una educación para la vida, un proceso educativo continuo y permanente.

La educación emocional es una forma de prevención primaria inespecífica. Entendemos como tal la adquisición de competencias que se pueden aplicar a una multiplicidad de situaciones, tales como la prevención del consumo de drogas, ansiedad, depresión, violencia, etc.

Los contenidos de la educación emocional pueden variar según los destinatarios (nivel educativo, conocimientos previos, madurez personal, etc). Sigue una metodología eminentemente práctica (dinámica de grupos, autoreflexión, razón dialógica, juegos, etc) con objeto de favorecer el desarrollo de competencias emocionales.

### **2.1.2. Liderazgo**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Según Rallph (1999) el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Según Fischman (2006), describe al liderazgo como el proceso de movilizar personas hacia objetivos y metas compartidas. En este aspecto, deja claro que son los jóvenes los principales llamados a movilizar a los demás, para encontrar soluciones creativas a los problemas de nuestra sociedad: eso es liderazgo transformador. El liderazgo transformador es el nivel más alto del liderazgo. Según explica Fischman, existen niveles de líderes:

- Liderazgo ausente: Es aquel que está acostumbrado a hacer las cosas solo y se olvida que tiene gente a su cargo. Al aislarse en su mundo, resulta muy poco motivador para el grupo.



- **Liderazgo Transaccional:** Este líder ve el liderazgo como una transacción. “Yo te doy tu premio, si tu trabajas”. Aunque definitivamente es algo mejor que el líder ausente, no es suficientemente efectivo.
- **Liderazgo Transformador:** Este líder eleva a la gente hacia ideales. Es el mejor de todos, ya que lleva a la gente al encuentro de su más alta necesidad, que es trascender.

### **Estilos de liderazgo.**

Cuando a un individuo se le otorga la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, debe lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes; la forma más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

**1. El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**2. El líder demócrata:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**3. Líder Liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la

administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Según Goleman (2005) los directivos, utilizan muy a menudo seis estilos de liderazgo, que presentamos a continuación, y son los siguientes:

**a. El Estilo Coercitivo.** Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas son incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe al orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la

pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?".

**b. El Estilo Orientativo.** Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

**c. El Estilo Afiliativo.** Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de

otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder afiliativo no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectivo. Los líderes afiliativos, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento en todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear mucho más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

**d. El Estilo Participativo.** Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de

los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

**e. El Estilo Imitativo.** Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias

imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo", El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

**f. El Estilo Capacitador.** Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animán a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De los seis estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes contaron que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

### **Modelo de Liderazgo de Rango Total**

Este modelo postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio, sugiere un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potenciales tanto de los individuos como de los equipos a través del liderazgo. Su construcción se basa en las teorías del liderazgo Transformacional y Transaccional.

El modelo al cuál Bass y Avolio postulan, sería validado con un cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corto), que mediría el liderazgo de rango total en diferentes variables.



De acuerdo a lo que explican Vega y Zavala (2004), el origen teórico del modelo de liderazgo Rango total de Bass y Avolio, toma como base todas las teorías anteriormente planteadas, ya que parte del origen que el liderazgo no se puede comprender como algo parcelado, como se hizo durante años anteriores; por ejemplo, la teoría de los rasgos postula líderes basados en atributos físicos, intelectuales o sociales, las teorías conductuales apuntan a comportamientos de los líderes y las más utilizada hasta el momento las teorías de contingencias o situacionales que toma aspectos de las dos ya señaladas, pero plantean que un líder debe ubicarse en la situación donde esté presente para ejercer liderazgo, todas estas teorías aportan en sí mismas, con distintas clasificaciones de liderazgos.

Situándonos nuevamente en los postulados de Bass, éste clasifica los cambios que pueden generar los líderes, en primer y segundo orden, es decir, los liderazgos que enfatizan las tareas sobre las personas y apuntan a generar cambios al interior de un sistema, sin cambiar su estructura interna, serían cambios de primer orden, o sea, este tipo de cambio, se desarrollaría en lugares estables, donde apuntan a la adaptación y al crecimiento de una organización, caracterizándose por ser una relación transaccional, entre líderes y seguidores, ya que las cosas acontecen dentro de un proceso de intercambio, donde los seguidores pueden satisfacer sus necesidades de acuerdo al contrato que obtuvieron con el líder, por ejemplo aumento la producción a cambio de más dinero. (Vega y Zavala, 2004).

Por otra parte los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, a un tipo de cambio lógico superior, es decir a nivel de las reglas de relación, que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades. Este tipo de cambios, se observa comúnmente en ambientes competitivos y cambiantes, donde las organizaciones se ven obligadas a reestructurarse continuamente. (Vega y Zavala, 2004).

### **a) Liderazgo Transformacional**

Bass y Avolio (1994), definen al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder- seguidor caracterizado por el carisma, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

El Liderazgo Transformacional sería el máximo exponente del modelo de Rango total, posee 4 elementos fundamentales o 4 I's, los cuales son: Influencia idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración individualizada y Estimulación Intelectual, estos elementos serían los comportamientos que dinámicamente producirían efecto transformador, tanto a nivel micro como macro en las organizaciones y es el que le da la particularidad y mayor diferenciación a este tipo de liderazgo, el cual es un componente importante en el liderazgo de Rango total.

**La influencia idealizada o Carisma** tiene que ver con que un líder sea capaz incitar a un seguidor a identificarse con él para actuar frente a una tarea en común, además esta influencia idealizada se divide en Atribuida y conductual.

La influencia idealizada Atribuida grosso modo, tiene que ver con que el seguidor atribuye una característica al líder, lo idealiza, se motiva con este.

La influencia idealizada Conductual, tiene ver con la identificación de alguna conducta idealizada que tiene el seguidor respecto al líder.

**La Motivación Inspiracional** se enfoca en estimular y desarrollar en sus subordinados líderes internos, más que sólo incitarlos a la acción como figuras carismáticas, además este liderazgo no requiere del proceso de identificación con el líder.

**Estimulación Intelectual** hace alusión a cuando el líder transformacional estimula a sus seguidores a ser innovadores, a crear nuevas soluciones para la resolución de problemas que pueden presentarse en las organizaciones.

**La Consideración individualizada** tiene que ver con que los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores individualmente, para delegar, entrenar, aconsejar y proveer herramientas para el desarrollo personal de los seguidores.

El Liderazgo transformacional entonces, apunta a generar cambios de primer y segundo orden, ya que debe enfatizar sobre las tareas y acuerdos que realizaron con los seguidores como también preocuparse por su desarrollo equilibrado dentro de un sistema.

#### **b) Liderazgo Transaccional**

Bass y Avolio (1994), definen al liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste, pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder, este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción. Estas últimas aparecen correlacionadas directamente con el Liderazgo Transformacional, mayormente en la escala de Consideración Individualizada, por tanto, estos liderazgos poseen una coherencia entre sí, que los hace complementarios.

**La Recompensa Contingente** tiene que ver el contrato de intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño (Gutiérrez O.; 1999)

**Dirección por Excepción**, contiene elementos pasivos y activos.

- Dirección por Excepción pasiva, aquí el líder interviene solo si las pautas no son cumplidas.
- Dirección por Excepción activos, el líder monitorea en todo momento el desempeño del seguidor y toma acciones correctivas cuando el desempeño no ha sido apropiado.

Bass y Avolio en el estudio y formación de la teoría del Modelo de Rango total, crean la escala **Laissez- Faire**, este liderazgo tiene que ver con características netamente pasivas, el líder se abstendría a guiar, esta escala se correlacionaría altamente con la escala de dirección pasiva, por lo que agrega otro factor denominado Liderazgo Correctivo/evitador, que posee factores tales como liderazgo pasivo/evitador y la Dirección por Excepción activa. De esta manera, para fines operacionales son nueve los factores que conforman el modelo de Rango Total.

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I's, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro I's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo

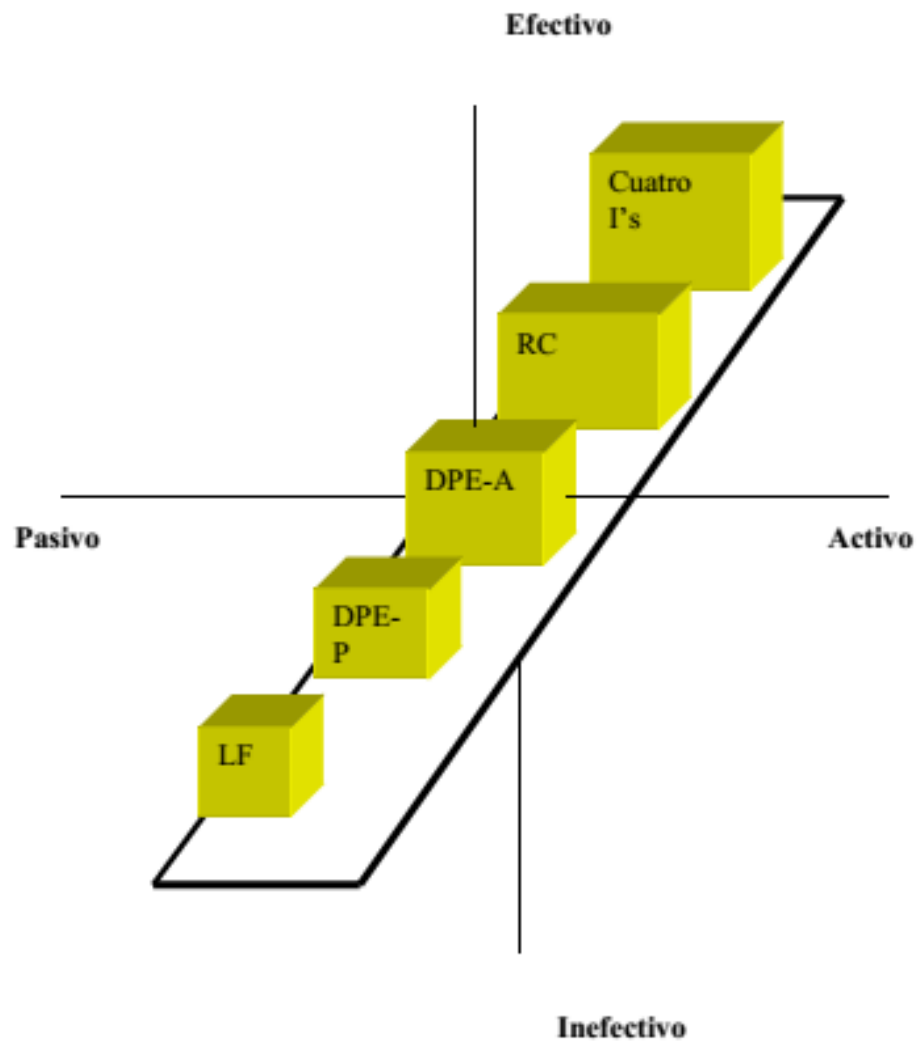
Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo (en las Figuras N° 1 y N° 2, está graficada por el tamaño de los cubos).

En el Perfil Óptimo de la conducta del líder presentado en la Figura N° 1, puede observarse un infrecuente despliegue de Liderazgo Laissez Faire, un aumento en la frecuencia de estilos de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y un más frecuente despliegue de las Cuatro I's transformacionales.

El Perfil Óptimo, se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional

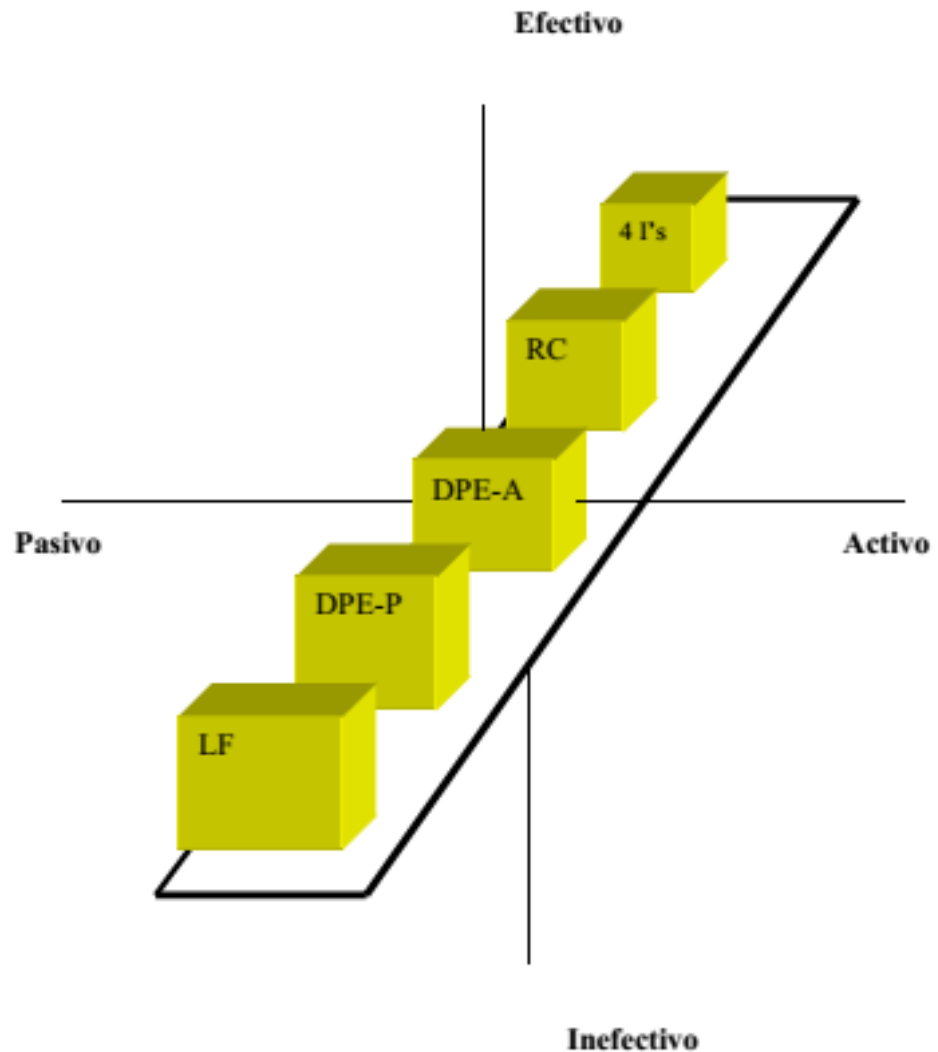
**Figura N° 1. Perfil Óptimo de Liderazgo.**



Fuente: Bass y Avolio (1994)

En la Figura N° 2 puede observarse que el perfil del líder de pobre desempeño, tiende hacia la inactividad y la ineffectividad – presenta mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva - oponiéndose al Perfil Óptimo planteado en la Figura N° 1.

**Figura Nº 2. Perfil Sub-óptimo de Liderazgo.**



Fuente: Bass y Avolio (1994)

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los

individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional

### **2.1.3. Teoría de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman)**

Esta es una teoría que tiene mucha relación con la teoría de las inteligencias múltiples y menciona que las personas tenemos una mente emocional y otra mente racional, una que siente y otra que piensa. Estas dos formas fundamentalmente diferentes de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes puesto que es la más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico está la mente emocional que también tiene una importancia fundamental. (Goleman, 1996)

Ambas mentes tienen que ser atendidas en toda situación de la vida, no debe haber predominio ni oposición, y en todo momento se debe buscar su equilibrio. Los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque nos orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho a las posibilidades que nos ofrece la fría lógica. Por lo tanto, ambos componentes de la mente aportan recursos sinérgicos, en ese sentido el uno sin el otro resultan incompletos e ineficaces.

La dicotomía emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre corazón y cabeza; saber que algo está bien en el corazón de uno es una clase de convicción diferente que pensar lo mismo de la mente racional. Estas dos mentes, la emocional y la racional, operan en ajustada armonía en su mayor parte, entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo.



Por lo general existe un equilibrio entre mente emocional y racional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y la mente racional depura y a veces veta la energía de entrada de las emociones.

Por su parte, Goleman (1996), define Inteligencia Emocional como la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, plantea que es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”

Para Goleman (1999), la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales.

Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general.

**Competencia personal- Competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos:**

A) Consciencia de uno mismo: Consciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

-Consciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos; el individuo tiene Consciencia de las emociones que está

sintiendo, sabe conectar con sus sentimientos y los exterioriza de manera adecuada a través de palabras y acciones;

-Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades; Los individuos que tienen esta competencia, son capaces de reconocer sus puntos débiles sin mayores frustraciones, buscan aprender a través de las experiencias tanto negativas como positivas;

- Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Las personas dotadas de esta competencia tienen la capacidad de expresar su punto de vista en los momentos de adversidad, esto es así por qué son personas que confían en su propio potencial.

B) Autorregulación. Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

- Auto-control: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Los individuos dotados de esta competencia, tienen la capacidad de controlar las emociones e impulsos conflictivos; saben gobernar de manera adecuada sus sentimientos, impulsos y emociones conflictivas. En momentos críticos y adversos permanecen emocionalmente equilibradas.

- Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad; Son personas que velan por la sinceridad, la ética y la integridad, guían sus acciones por estos principios y a través de su conducta honrada obtienen la confianza de los demás;

- Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal. Son personas responsables que asumen sus compromisos, promesas y sus propios objetivos; son organizadas y cumplidoras de su trabajo;

-Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios, desafíos y nuevas situaciones. Son personas que se adaptan a los cambios, saben reorganizar sus prioridades y adecuarse a las más diversas circunstancias;

- Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información. Esta habilidad se refiere a la búsqueda de una a nuevas ideas e inspiraciones desde diversas perspectivas. Son auténticos al aportar soluciones y saben asumir los nuevos retos y consecuencias;

C) Motivación- Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

- Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. Son personas orientadas hacia el resultado, tienen una motivación muy fuerte para cumplir objetivos; son exigentes en la realización de los cumplidos, no vacilan en afrontar desafíos desafiantes y en asumir riesgos calculados; recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en que se hallan implicados.

- Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización; Las personas dotadas de esta competencia están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la organización; encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada; recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas; buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo.

-Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión; Son personas con iniciativas, dispuestas a aprovechar las oportunidades; persiguen los objetivos superando las expectativas de

los demás; saltar las rutinas habituales cuando fuera necesario para llevar a cabo un trabajo; transmiten a los demás la perseverancia para emprender sus objetivos;

-Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos. Aunque se presenten situaciones adversas, las personas optimistas operan desde una expectativa de éxito, insisten en conseguir sus objetivos y atribuyen los contratiempos más a las circunstancias que a fallos personales.

**Competencia social- determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:**

D) Empatía- Consciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

-Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan; son personas atentas a las emociones de los demás y tienen un comportamiento de escucha activa; prestan apoyo a los demás desde sus necesidades y sentimientos;

-Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás; en la empresa tratan de satisfacer con sus servicios o productos; a través de la satisfacción del cliente buscan obtener la "fidelización"

-Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas; son personas dotadas de esta competencia respetan y se relacionan bien con los individuos procedentes de diferentes substratos culturales; comprenden distintas visiones, respetan las diferencias entre los grupos; consideran la

diversidad como una oportunidad; afrontan los prejuicios y la intolerancia;

-Consciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo; Ser capaces de registrar las corrientes políticas y sociales subyacentes en toda organización. Las personas dotadas de esta competencia advierten con facilidad las relaciones clave del poder; perciben claramente las redes sociales más importantes; comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de las personas (en la empresa: clientes, consumidores y competidores); interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la interna de una organización.

E) Habilidades sociales- Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

-Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces. Las personas dotadas de esta competencia son muy persuasivas; recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio; utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás; orquestan adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones;

-Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes. Las personas dotadas de esta competencia saben dar y recibir información; captan las señales emocionales; sintonizan con su mensaje; abordan abiertamente las cuestiones difíciles; escuchan bien; buscan la comprensión mutua; no tienen problemas en compartir la información de que disponen; alientan la comunicación sincera; permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas;

-Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas; son personas que tienen la capacidad de articular y estimular el entusiasmo por las

perspectivas y los objetivos compartidos; cuando resulta necesario saben tomar decisiones independientemente de su posición; son capaces de guiar el desempeño de los demás; lideran con el ejemplo;

-Catalización del cambio. Iniciar o dirigir los cambios; Las personas dotadas de esta competencia reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras; desafían el status quo y reconocen la necesidad de cambiar; promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo; modelan el cambio de los demás;

-Establecer vínculos: Fomentar relaciones instrumentales con los demás. Las personas dotadas de esta competencia cultivan y mantienen amplias redes de relaciones informales; crean relaciones mutuamente provechosas; crean y consolidan la amistad personal con los miembros de su entorno laboral;

-Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos. Las personas capaces de manejar los conflictos identifican a las "personas difíciles" y se relacionan con ellas de forma diplomática; manejan las situaciones tensas con tacto; reconocen los posibles conflictos; sacan a la luz los desacuerdos; fomentan la bajada o relajamiento de la tensión; y alientan al debate y a discusión abierta; buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados;

-Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. Las personas capaces de implicarse en la consecución de objetivos compartidos equilibran y comparten planes, información y recursos; promueven un clima de amistad y cooperación; buscan y alientan las oportunidades de colaboración;

-Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. Las personas dotadas de esta competencia alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación; despiertan la participación y el entusiasmo; consolidan la identidad grupal y el compromiso; cuidan al grupo y su reputación; comparten los méritos.

# **CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA**



## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

### 3.1. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) adaptado por Vega y Zavala (2004), con el objetivo de diagnosticar el liderazgo en los estudiantes del grupo de estudio.

La presentación de los resultados se hace a través de cuadro estadístico, con su respectivo análisis.

Se obtuvo un promedio de los ítems de cada subvariable Influencia idealizada, Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por excepción activa y pasiva, dando los valores entre 0 y 4. La categorización de las sub variables es como se detalla:

Muy Bajo	(0 - 0,4)
Bajo	(0,5 - 1,4)
Normal	(1,5 - 2,4)
Alto	(2,5 - 3,4)
Muy Alto	(3,5 - 4)

**Tabla N° 01**

**Resultados del diagnóstico de la influencia idealizada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Normal	10	29,4	29,4
Bajo	17	50	79.4
Muy bajo	7	20,6	100
Total	34	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ aplicado al grupo de estudio

**Análisis**

Como se observa la tabla N° 01, del total de 34 estudiantes de primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - 2015-I ejercen influencia idealizada normal 29,4%, Baja en un 50% y Muy baja de 20,6%, no hay estudiantes que presenten los niveles alto y muy alto. De lo anterior se infiere que la mayoría de los estudiantes 70,6% rara vez o nunca incitan a un compañero a identificarse con él para actuar frente a una tarea en común.

**Tabla N° 02**

**Resultados del diagnóstico de la Estimulación intelectual**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	27	79,4	79.4
Muy bajo	7	20,6	100
Total	34	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ aplicado al grupo de estudio

**Análisis**

Como se observa la tabla N° 02, del total de 34 estudiantes de primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - 2015-I ejercen estimulación intelectual Baja en un 79,4% y Muy baja de 20,6%, no hay estudiantes que presenten los niveles regular, alto y muy alto. De lo anterior se infiere que los estudiantes (el 100%) rara vez o nunca estimulan a sus pares a ser innovadores, a crear nuevas soluciones para la resolución de problemas que pueden presentarse en su entorno

**Tabla N° 03**

**Resultados del diagnóstico de la Consideración individualizada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	20	58,9	58,9
Muy bajo	14	41,1	100
Total	34	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ aplicado al grupo de estudio

**Análisis**

Como se observa la tabla N° 03, del total de 34 estudiantes de primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - 2015-I ejercen Consideración individualizada Baja en un 58,9% y Muy baja de 41,1%, no hay estudiantes que presenten los niveles regular, alto y muy alto. De lo anterior se infiere que los estudiantes (el 100%) rara vez o nunca diagnostican las necesidades y capacidades de sus pares individualmente, para delegar, entrenar, aconsejar y proveer herramientas para su desarrollo personal.

**Tabla N° 04**

**Resultados del diagnóstico de la Recompensa Contingente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	5	14,7	14,7
Regular	13	38,2	52,9
Bajo	16	47,1	100
Total	34	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ aplicado al grupo de estudio

**Análisis**

Como se observa la tabla N° 04, del total de 34 estudiantes de primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - 2015-I ejercen Recompensa contingente Alta en un 14,7%, Regular en un 38,2% y Baja de 47,1%, no hay estudiantes que presenten los niveles Muy alto y muy bajo. De lo anterior se infiere que la mayoría los estudiantes (52,9%) a menudo o a veces intercambian algún tipo de recompensa por el esfuerzo de sus pares

**Tabla N° 05**

**Resultados del diagnóstico de la Dirección por Excepción activa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	3	8,8	8,8
Regular	4	11,8	20,6
Bajo	27	79,4	100
Total	34	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ aplicado al grupo de estudio

**Análisis**

Como se observa la tabla N° 05, del total de 34 estudiantes de primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - 2015-I ejercen Dirección por Excepción activa Alta en un 8,8%, Regular en un 11,8% y Baja de 79,4%, no hay estudiantes que presenten los niveles Muy alto y muy bajo. De lo anterior se infiere que la mayoría los estudiantes (79,4%) rara vez monitorean en todo momento el desempeño de los compañeros y tomar acciones correctivas cuando el desempeño no ha sido apropiado.

**Tabla N° 06**

**Resultados del diagnóstico de la Dirección por Excepción pasiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	3	8,8	8,8
Regular	11	32,4	41,2
Bajo	20	58,8	100
Total	34	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ aplicado al grupo de estudio

**Análisis**

Como se observa la tabla N° 06, del total de 34 estudiantes de primer ciclo de la especialidad de Educación Primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - 2015-I ejercen Dirección por Excepción pasiva Alta en un 8,8%, Regular en un 32,4% y Baja de 58,8%, no hay estudiantes que presenten los niveles Muy alto y muy bajo. De lo anterior se infiere que la mayoría los estudiantes (58,8%) rara vez son capaces de intervenir solo si las pautas no son cumplidas

**3.2. Programa de Estrategias de Inteligencia Emocional para Fortalecer el Liderazgo**

**1. Datos generales**

Institución Educativa: Escuela de Educación – FACHSE – UNPRG  
Ubicación : Lambayeque  
Ciclo de estudios: Primero  
Investigadores: Elizabeth Rosa Monteza Ramírez.  
Merly Noemí Neyra Tequén

**2. Objetivos**

**General**

Fortalecer el liderazgo de los estudiantes del primer ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I

### **Específicos**

- Lograr un autoconocimiento para influir en los demás
- Ejercer la auto regulación para desarrollar la motivación inspiracional y la estimulación intelectual
- Aprovechar la diversidad para desarrollar la Consideración individualizada
- Estimular el desarrollo de habilidades sociales para dirigir a los demás

### **3. Teorías**

El programa está fundamentado en las teorías:

#### **Teoría de Inteligencia emocional de Goleman**

Para Goleman (1995) la inteligencia emocional consiste en:

1) Conocer las propias emociones: El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

2) Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

3) Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.



4) Reconocer las emociones de los demás: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).

5) Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

### **Modelo de Liderazgo de Rango Total**

Este modelo postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio, sugiere un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potenciales tanto de los individuos como de los equipos a través del liderazgo. Su construcción se basa en las teorías del liderazgo Transformacional y Transaccional.

El Liderazgo Transformacional, es un proceso que se da en la relación líder- seguidor caracterizado por el carisma, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento

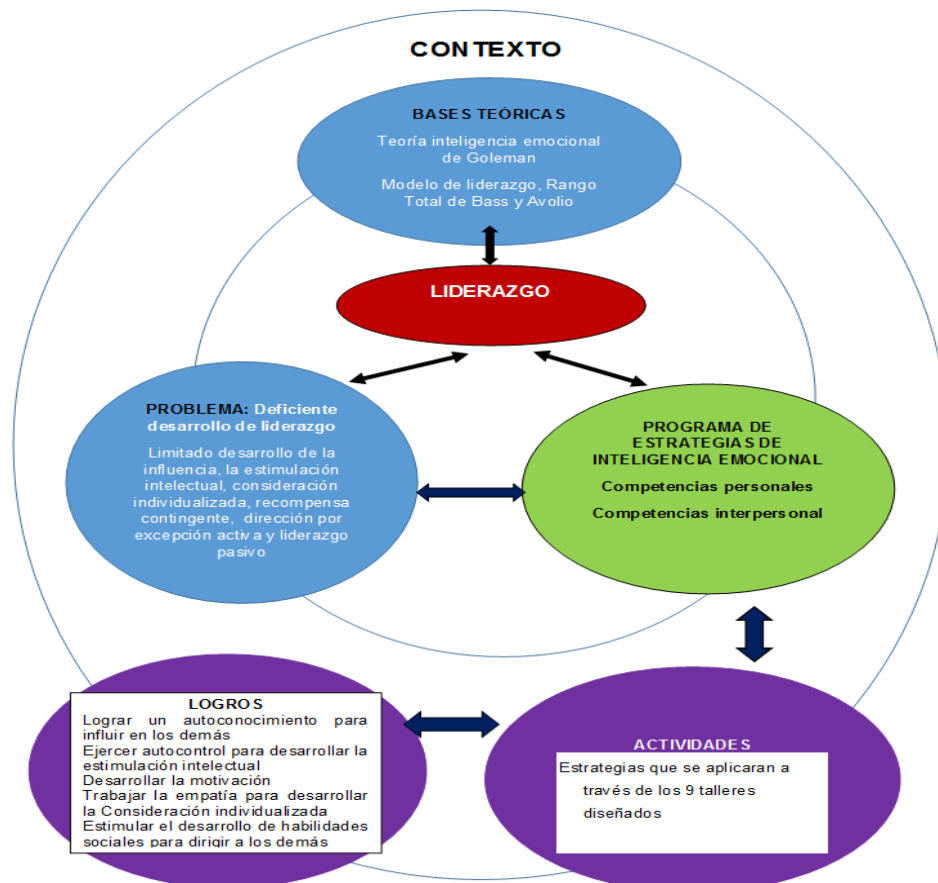
El Liderazgo Transaccional, es aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste, pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder, este

liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional

#### 4. Esquema de la propuesta



## 5. Recursos

- Humanos: Estudiantes
- Materiales: Papelotes, plumones, videos, copia de textos informativos, hojas bond, CDs, computadora, equipo multimedia, cámara fotográfica, micrófonos, cinta maskintape
- Financieros: Autofinanciado por los responsables

## 6. Metodología

Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se va a emplear:

➤ **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales

Para la realización de la propuesta se trabajará con métodos activos, que permita la participación tanto individual como grupal de los estudiantes, para ello se contarán con estrategias: Ejercicios a desarrollar durante los talleres, Dinámicas entretenidas poniendo énfasis a la motivación, Juegos

➤ **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas). Se parte de las experiencias reales que los participantes están viviendo, en la medida que sea posible. Presentación de casos prácticos

➤ **Metodología crítica:** que ayuda a disolver falsos supuestos de nuestras creencias y opiniones y que fomente, al mismo tiempo, el análisis y reflexión profundos, así como la toma de conciencia de nuestras creencias, opiniones, sentimientos, actitudes, y valores contrastándolos con los de los otros.

## Programación

En el desarrollo del Programa educativo se tendrá en cuenta lo siguiente:

Competencia de Inteligencia emocional	Elementos del Liderazgo	Estrategia	Tiempo
Autoconocimiento	Influencia Idealizada	Mis potencialidades	4 h.
Consciencia emocional Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo		Me conozco y me valoro	4 h.
Autoregulación	Motivación Inspiracional.	Postergo y logro mis metas	4 h.
Autocontrol Adaptabilidad Innovación	Estimulación Intelectual	Siendo innovador	
Empatía Aprovechamiento de la diversidad	Consideración Individualizada.	Reconoce y desarrolla tus capacidades	4 h.
Habilidades sociales Escucha activa		Escuchando Activamente	4 h.
Habilidades sociales	Recompensa Contingente	Siendo asertivo	4 h.
Asertividad	Dirección por Excepción Activa y pasiva	Soluciono los conflictos con la negociación	4 h.
Cooperación Resolución de conflictos		Manejando conflictos	4 h.

## 7. Talleres

### **Taller 01: Mis potencialidades**

#### **Objetivo**

Lograr un autoconocimiento para influir en los demás

#### **Materiales:**

- Papel A4 cortado en cuatro partes (01 juego por cada estudiante)
- Plumones
- Pelotita

#### **Nota:**

Antes de la realización de este taller pedimos a las y los estudiantes que traigan una caja forrada y pintada según la creatividad de cada uno(a).

#### **Presentación:**

#### **Motivación y exploración**

Iniciamos el taller planteando la siguiente interrogante a las y los estudiantes: ¿Por qué creen que sea importante que las personas se conozcan bien a sí mismas?

Motivamos a que participe el mayor número de estudiantes. Luego de escuchar sus respuestas, mencionamos que es muy importante reflexionar sobre la valoración que tenemos sobre nosotros y que para ello haremos un ejercicio donde a cada uno se le entregará 5 trozos de papel para que respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son tus principales cualidades?
- ¿Cuáles son tus principales habilidades?
- ¿Cuáles son tus principales defectos?
- ¿Te gustaría en un futuro ejercer la docencia?
- ¿Qué harías para realizar lo anterior con éxito?

A continuación, les solicitamos que doblen cada papelito y lo echen en la caja forrada que trajo cada uno.

### **Desarrollo:**

#### **Información y orientación**

A continuación, pedimos que se dividan en 2 grupos, cada grupo se colocará en círculo y contará con una pelotita. Elegirán a un o una estudiante para que lea una serie de preguntas siguiendo el orden en que se encuentran. Responderá a la pregunta el o la estudiante que tenga la pelotita, quien luego deberá lanzarla hacia otro(a) de sus compañeros(as).

La lista de preguntas es la siguiente:

- ¿Quién es tu mejor amigo o amiga?, ¿qué valoras de él o de ella?
- ¿Qué te gusta hacer los fines de semana?
- ¿Cuántos hermanos tienes?, ¿con quién te llevas peor y por qué?
- ¿Qué habilidades tienes en los estudios?
- ¿Qué cosas te molestan?, ¿cómo expresas tu molestia?
- ¿Qué valoran tus amigos y amigas de tu forma de ser?
- ¿Qué cosas te dan vergüenza?
- ¿Qué te gusta hacer cuando estás solo(a) en casa?
- ¿Cuáles son tus tres principales cualidades?
- ¿Qué cosas te dan miedo?
- ¿Qué es lo que más te gusta de los(as) jóvenes del sexo opuesto?
- ¿En qué situaciones te sientes triste?, ¿cómo expresas tu tristeza?
- ¿En qué te gustaría trabajar cuando termines tus estudios?
- ¿A quién admiras y por qué?
- ¿Qué cosas te alegran?, ¿cómo expresas tu alegría?
- ¿Cuál es tu mayor sueño para el futuro?

Luego, solicitamos que tomen asiento y promovemos la reflexión del aula, por medio de las siguientes preguntas:

- ¿Qué les pareció la dinámica?
- ¿Cómo se sintieron?

- ¿Les fue difícil responder a algunas preguntas?, ¿cuáles y por qué?
- ¿Creen que hay aspectos de ustedes mismos(as) que no conocen bien?
- ¿Qué podría hacer una persona para conocerse mejor?
- Todas las personas tienen limitaciones, debilidades o aspectos por mejorar, ¿qué pueden hacer las personas para ser mejores?
- Todas las personas sienten miedo, tristeza o vergüenza en algunos momentos de su vida ¿Ustedes creen que es importante expresar esos sentimientos?, ¿Por qué?

Se invita a los estudiantes que partiendo de sus principales cualidades y habilidades elaboren una lista de conductas ejemplares que podrían tener para sus compañeros.

Los estudiantes exponen en plenaria su listado de conductas en plenaria, las cuales son calificadas por el grupo

### **Cierre:**

Luego invitamos a las y los estudiantes que observen sus cajas, y que imaginen todas las cosas que hay dentro de ellas: cualidades, habilidades, limitaciones, recuerdos agradables, recuerdos tristes, sentimientos de molestia y de amor, conocimientos, sueños, daremos algunos minutos para que el (la) estudiante, en silencio, mire y reflexione sobre lo que hay dentro de sus vidas (las cajas). Se les señala la importancia que cada uno(a) acepte lo que está dentro de ellos(as), las cosas buenas y también aquello que no les agrada tanto, porque justamente todo lo que esté dentro de ellos(as) los(as) hace ser una persona única y valiosa

Promovemos que los y las estudiantes reconozcan la importancia de conocerse, valorarse y respetarse para tener una autoestima saludable.

## **Taller 2: Me conozco y me valoro**

### **Objetivo**

Lograr un autoconocimiento para influir en los demás

### **Materiales**

- Lapiceros.
- Ficha de trabajo 1: “El gran viaje”.
- Ficha de trabajo 2: “De cara a ti mismo”.

### **Presentación**

#### **Motivación y exploración**

Indicamos a nuestros estudiantes que la presente taller nos ayudará a conocernos mejor. Por ello, es importante concentrarnos y valorar el momento.

Entregamos a cada estudiante la ficha de trabajo N.º 1, “El gran viaje”, y les indicamos lo siguiente: “Imaginen que van a realizar un gran viaje y que el éxito que tengan dependerá de que muestren y utilicen sus mejores cualidades y capacidades y sus excelentes habilidades. Por lo tanto, deben llevárselas consigo en su maleta. Los defectos, por otro lado, deberán dejarlos en casa, en un baúl muy bien cerrado”.



### Ficha de trabajo N.º 1: El gran viaje

Llevaré:

➤ Mis mejores cualidades: .....

.....

.....

➤ Mis capacidades: .....

.....

.....

➤ Mis habilidades: .....

.....

.....

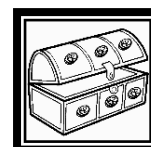
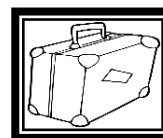
.....

Dejaré:

➤ Mis defectos:.....

.....

.....



Terminado el ejercicio, solicitamos a nuestros estudiantes que formen parejas de trabajo y socialicen sus respuestas. Luego les indicamos que deberán comparar lo que cada cual eligió llevar en su maleta y dejar en el baúl.

En plenaria, promovemos la participación personal y voluntaria respecto a lo trabajado.

## Desarrollo

### Información y orientación

Indicamos a los estudiantes que el ejercicio realizado anteriormente ha permitido reflexionar acerca de los aspectos positivos y negativos que tenemos y que forman parte de nuestra manera de ser. Indicamos que lo importante es reconocerlos, valorarlos y cada día poder mejorar.

Continuaremos con el ejercicio de conocernos un poco más. Para ello, entregamos a los estudiantes la ficha de trabajo N.º 2, “De cara a ti mismo”.

#### Ficha de trabajo N.º 2: De cara a ti mismo

Completa las frases según lo que piensas, sientes o crees acerca de ti:

1. .... Mis habilidades son .....
2. .... Mis defectos son .....
3. .... Lo mejor de mí es .....
4. .... Me gustaría sentirme importante por .....
5. .... Lo que más me gusta es .....
6. .... Lo que menos me gusta es.....
7. .... Me pone furioso(a) .....
8. .... Lo peor de mí es .....
9. .... Me siento feliz cuando .....
10. .... Me siento triste cuando .....
11. .... Algo que hago muy bien es .....
12. .... Algo que no hago muy bien es .....
13. .... Me gusta cuando alguien me dice .....
14. .... Me disgusta cuando alguien me dice .....
15. .... Quisiera ser capaz de .....
16. .... Las personas se fijan en mí cuando .....
17. .... Lo que me gustaría cambiar es .....
18. .... Lo que más deseo es .....
19. .... Cuando tratan de manejar me, yo .....
20. .... Quisiera ser como .....

Cuando los estudiantes terminen de responder la ficha, les indicamos que releen lo escrito. Luego promovemos la reflexión con las siguientes preguntas: “¿Desarrollar la ficha te ayudó a conocerte mejor? ¿En qué aspectos?”

Escuchamos atentamente las respuestas. Seguidamente, solicitamos a los estudiantes que, respecto a sí mismos, identifiquen y marquen dos aspectos que consideran los más positivos y dos aspectos que consideran que necesitan mejorar.

### **Cierre**

Solicitamos a nuestros estudiantes que formulen algunas conclusiones de lo trabajado en el taller.

Resaltamos algunas ideas fuerzas expresadas en el diálogo de los estudiantes. Por ejemplo:

- La autoestima implica valorarse, tenerse confianza, ser independiente, asertivo, sentirse orgulloso de sí mismo y, sobre todo, aceptarse tal y como uno es, con sus cualidades y defectos.
- La autoestima se construye conforme vamos desarrollándonos, no es definitiva.
- Es importante identificar tus capacidades y habilidades para utilizarlas al máximo para bien tuyo y de los demás.
- Si identificas algunas debilidades o errores, estos pueden ser superados o corregidos si te esfuerzas.
- Tú vales como persona, pero también los demás; en la medida de que tú te valores, también valorarás al otro.

### **Taller 3: Postergo y logro mis metas**

#### **Objetivo**

Ejercer la autorregulación para desarrollar la motivación inspiracional

#### **Materiales:**

- Plumón de pizarra
- Hoja Anexo 1 y Anexo 2

#### **Presentación:**

##### **Motivación y exploración**

El facilitador plantea la siguiente pregunta: ¿Qué entienden por autorregulación?” y alienta la participación de sus estudiantes orientando las intervenciones

A continuación enfatizará que la autorregulación comprende habilidades como el manejo de emociones, la tolerancia a la frustración y la postergación de la gratificación; esta última significa ser capaz de esperar cuando quieres algo, ya que con frecuencia en la vida, queremos muchas cosas y las queremos ya, pero, al mismo tiempo, muchas veces, tenemos que esperar para tener o lograr lo que queremos.

#### **Desarrollo:**

##### **Información y orientación**

El facilitador(a) formulará la siguiente interrogante a sus estudiantes:  
¿Qué pasaría si nadie tuviera fuerza de voluntad?

Los estudiantes participan dando sus respuestas

Enseguida entregará la hoja de trabajo “Un día sin fuerza de voluntad” para ser desarrollada (ver Anexo 1), indicará luego que deberán formar grupos pequeños (de tres a cuatro estudiantes) para que compartan sus respuestas y dibujos.

Una vez que hayan culminado de compartir sus respuestas y dibujos, el

facilitador(a) enfatizará la siguiente idea fuerza:

“La autorregulación es muy parecida a un músculo: Si alguien la ejercita frecuentemente, va a tener más control sobre ella y, en este caso, sobre sus emociones, sus pensamientos y sus comportamientos. Una manera de ejercitar este “músculo” es usando nuestra fuerza de voluntad, que es la fuerza que nos permite esperar para lograr lo que queremos. Pero, para todos nosotros, esto puede ser muy difícil, especialmente en algunas ocasiones.

Posteriormente les distribuirá la hoja de trabajo “Mi músculo de autorregulación” (ver Anexo 2), a través de la cual reflexionarán acerca de la postergación de la gratificación. Cuando hayan terminado, les pedirá que compartan sus respuestas con el mismo grupo que formaron para realizar el ejercicio anterior.

En los mismos equipos se solicita resolver el siguiente caso respondiendo las preguntas: Estas desarrollando un trabajo en equipo de final de curso. ¿Qué meta de autorealización propondrías a tus compañeros para que se motiven?

¿Por qué es necesaria la autoregulación? ¿Qué estrategias utilizaría?

En plenaria un representante de cada equipo expone su solución. Se llega a un consenso respecto a la solución más pertinente

#### **Cierre:**

Para finalizar el taller, el facilitador(a) dialogará con el grupo sobre lo siguiente:

- ¿Por qué puede ser útil para ustedes practicar la autorregulación?
- ¿Cómo sería el mundo si no tuviéramos fuerza de voluntad y no pudiéramos posponer la satisfacción inmediata de nuestros deseos?
- ¿Pensar en el futuro nos servirá para postergar la gratificación?
- ¿Es fácil usar la fuerza de voluntad o es difícil?
- ¿Cómo puedes usarla cada vez más?

## Anexo 1

### Un día sin fuerza de voluntad

Imagínate que hoy fuera un día en el cual nadie tuviera fuerza de voluntad; que todas las personas pudieran hacer lo que quisieran, cuando lo quisieran hacer y de la manera como lo quisieran hacer. ¿Qué pasaría?

Escribe tus pensamientos sobre lo que tus amigos, las demás personas y tú podrían hacer durante un día sin fuerza de voluntad:

---

---

---

---

---

Dibuja algunos ejemplos del “Día sin fuerza de voluntad”:

## Anexo 2

### Mi músculo de autorregulación

Lee las siguientes situaciones y marca con “X” en la escala del 1 a 10 cómo

Completa según te sea fácil o difícil usar tu músculo de autorregulación:

Situación	No hay problema			Un poco difícil			Difícil		Imposible	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Quiero ir a una fiesta, pero se supone que no debo salir esta noche.										
2. Estoy tratando de comer comida sana, pero estoy en casa solo(a) y hay una torta de chocolate.										
3. Un amigo me está molestando y quiero pegarle.										
4. Puedo ver las respuestas de un examen que estamos rindiendo porque están en el escritorio de mi profesor y él ha salido del aula.										

**Estoy bien.** Para mí, es fácil tener fuerza de voluntad en estas situaciones:

---



---



---

**Necesito mejorar.** Para mí, es difícil tener fuerza de voluntad en estas situaciones:

---

---

---

**Voy a mejorar mi músculo de autorregulación** en una de las situaciones difíciles que escribí en el punto anterior, con el siguiente plan:

---

---

---



## **Taller 4: Siendo Innovador**

### **Objetivo**

Aprovechar la diversidad para desarrollar la Consideración individualizada

### **Materiales:**

- Lápices o lapiceros
- Hoja de trabajo (ver Anexo 1).
- Plumón de pizarra

### **Presentación:**

#### **Motivación y exploración**

Se da lectura a la ficha informativa sobre la biografía de Steve Jobs

El facilitador(a) iniciará el taller con la siguiente pregunta: ¿Por qué se considera a Steve Jobs como un líder innovador? ¿Cuáles son las principales cualidades que presenta? ¿Qué es ser innovador?

El docente pide algunas respuestas y las escribe en la pizarra luego se llega a un consenso del concepto de innovador

### **Desarrollo:**

#### **Información y orientación**

Los estudiantes se organizan en equipos de 4 estudiantes responden las siguientes preguntas:

¿Es necesario proponer formas diferentes a las ya conocidas para solucionar problemas?. Fundamente su respuesta y de ejemplos

¿Hay que ejercer la autoregulación para ser innovador?

Los diversos equipos presentan en papelotes sus respuestas. A continuación con mediación del facilitador se arriba a las respuestas

Se propone un segundo trabajo en los equipos deben encontrar un problema educativo de su región y darle una solución novedosa

Los equipos exponen sus trabajos en plenaria, el facilitador hace preguntas para generar el debate

**Cierre:**

Se arriban a las conclusiones relacionadas al tema

## **Hoja informativa**

### **Biografía de Steve Jobs**

Steve Jobs nació en San Francisco (EE.UU.) el 24 de febrero de 1955. Sus padres fueron el sirio Abdulfattah Jandali y la estadounidense Joanne Carole Schieble. Ambos eran universitarios y lo entregaron en adopción a Paul y Clara Jobs, un matrimonio de clase media.

studió la primaria en la escuela Cupertino Middle School y la secundaria en Homestead H.S., de Cupertino. Siendo adolescente se interesó en las computadoras y asistió a charlas de la compañía HP, donde obtuvo su primer empleo y conoció a su futuro socio Steve Wozniak.

En 1972 ingresó a la universidad Reed College de Oregón, pero se retiró a los 6 meses por su alto costo. Entre 1974 y 1976 trabajó en Atari Inc., donde diseñó algunos juegos. Paralelamente, inició la fabricación de una computadora junto a Wozniak. En 1976, ambos fundaron Apple Computer Company y bautizaron a su máquina Apple I. Fue tan grande el éxito que en 1982, Jobs ya era el millonario más joven del mundo. En 1984, lanzó Apple Macintosh, el primer ordenador comercial con interfaz gráfica de usuario. Su baja aceptación comercial y los conflictos con algunos socios llevaron a Jobs a renunciar a Apple en 1985.

En 1986, fundó NeXT Computer Inc, con la cual lanzó la computadora NeXT y el sistema operativo NeXSTEP. Ambos productos fueron muy útiles para que el científico Tim Berners Lee creara la World Wide Web (WWW) en 1989. En forma paralela, fundó y manejó Pixar, empresa que produjo exitosas películas animadas para Walt Disney, como: Toy Story (1995), Bichos (1998), Monsters, Inc. (2001), Buscando a Nemo (2003), Cars (2006) y WALL-E (2008). En 1991 se casó con Laurene Powell, con quien tuvo tres hijos.

En 1996, Apple compró NeXT, con lo cual Steve Jobs retornó a su antigua empresa que estaba en declive. Al año siguiente recuperó el liderazgo

de Apple para convertirla en la empresa de mayor capitalización del mundo en el 2011. Esto fue resultado de grandes innovaciones tecnológicas y comerciales como el iPod (2001) iTunes (2003), iPhone (2007) y el iPad (2010).

En el 2004 se le detectó un cáncer de páncreas, enfermedad que le causó la muerte el 5 de octubre de 2011, en Palo Alto, California, EE.UU. Recientemente, se publicó su biografía autorizada titulada "Steve Jobs", obra de Walter Isaacson.

## **Taller 5: Reconoce y desarrolla tus capacidades**

### **Objetivo**

Aprovechar la diversidad para desarrollar la Consideración individualizada

### **Materiales:**

- Lápices o lapiceros de dos colores distintos
- Hoja de trabajo “Neuroplasticidad cerebral” (ver Anexo 1).
- Hoja de trabajo “Capacidades por reconocer y capacidades por desarrollar” (ver Anexo 2).
- Plumón de pizarra

### **Presentación:**

#### **Motivación y exploración**

El facilitador(a) iniciará el taller con la siguiente pregunta: ¿Ustedes creen que hay alguna edad en la que nuestro cerebro termine de desarrollarse?

El docente pide algunas respuestas y las escribe en la pizarra para comentarlas brevemente.

A su vez señala que hoy conoceremos algunos avances que ha tenido la ciencia con respecto al conocimiento del funcionamiento cerebral y el desarrollo de capacidades.

## **Desarrollo:**

### **Información y orientación**

El facilitador(a) solicitará a su grupo de estudiantes leer juntos el texto:

“Neuroplasticidad cerebral” (ver Anexo 1).

Enfatizará las áreas desarrolladas y por desarrollar

*Según las características de sus estudiantes pídale que se pongan de pie, levanten la mano o que simplemente piensen, quienes tienen las capacidades que usted irá nombrando. Diga una capacidad, espere que se pongan de pie, levanten la mano o que piensen y continúe con la siguiente. Agregue las capacidades que considere conveniente sin que se alargue mucho la actividad:*

- Interpretar un instrumento musical
- Bailar
- Matemáticas
- Algún deporte
- Hacer análisis y resolver problemas
- Comprender cómo se sienten otras personas
- Expresarse verbalmente
- Alguna expresión artística: dibujo, pintura, cerámica, etc.
- Buena memoria
- Otra: \_\_\_\_\_

Ahora, señalamos a nuestros estudiantes que identificaremos “Capacidades por reconocer y capacidades por desarrollar” (ver Anexo 2). Leamos juntos las instrucciones para que luego puedan realizar la actividad.

El docente pide que algunos compartan las áreas que tienen desarrolladas, las capacidades que han hecho posible que esas áreas se desarrollen y el área que quisieran desarrollar más.

Los estudiantes se agrupan en equipos de 4 y se les pide que resuelvan el siguiente caso respondiendo la pregunta: En el curso de metodología de investigación científica se les pide realizar un trabajo de investigación donde

deben determinar las capacidades más desarrolladas de los estudiantes de una escuela rural de la zona. Luego deben presentar un informe y exponer sus resultados. ¿De acuerdo a las capacidades de los miembros del equipo se pide dividir las tareas a realizar? ¿Cómo podrías desarrollar algunas capacidades de tus compañeros?

Un representante de cada equipo expone sus resultados argumentándolos

### **Cierre:**

Finalizamos el taller preguntando a los estudiantes:

¿Qué conclusiones podemos sacar de lo que aprendimos hoy?

*Respuestas sugeridas: Las áreas del cerebro se desarrollan de acuerdo a las experiencias que a diario tenemos; cuando practicamos una habilidad o capacidad, el área correspondiente del cerebro se desarrolla más que las demás; es posible desarrollar diferentes áreas practicando más habilidades; entre otras.*

A continuación, formularemos una pregunta:

¿Qué significa para mí como adolescente reconocer el gran potencial de desarrollo que tiene nuestro cerebro?

## **Anexo 1**

### **Neuroplasticidad del cerebro**

La ciencia está en continua evolución. Hasta hace pocos años se creía que nuestro cerebro era estático e inmutable, que nacíamos con un número determinado de neuronas que iban perdiéndose con el paso del tiempo y que nuestros genes heredados condicionaban nuestra inteligencia. Actualmente, debido al progreso de los experimentos realizados por la moderna neurociencia, sabemos que existe la neuroplasticidad, una propiedad del sistema nervioso que le permite adaptarse continuamente a las experiencias vitales. Nuestro cerebro es extraordinariamente plástico, pudiéndose adaptar su actividad y cambiar su estructura de forma significativa a lo largo de la vida. La experiencia modifica nuestro cerebro continuamente, fortaleciendo o debilitando las sinapsis que conectan las neuronas. Este proceso se conoce como aprendizaje. Independientemente del declive natural que conlleva la vejez, el aprendizaje se puede producir a cualquier edad, somos capaces de generar nuevas neuronas<sup>3</sup> y nuestra inteligencia no es fija ni inmutable.

El cerebro, un órgano plástico

Las primeras evidencias sobre la neuroplasticidad provenían de estudios realizados con animales, personas ciegas o sordas de nacimiento y con otras que habían padecido lesiones cerebrales. Aunque estas investigaciones resultaron fundamentales en el proceso de comprensión de la plasticidad del sistema nervioso, se objetaba a menudo que estos experimentos correspondían a cerebros de animales o de personas con características excepcionales que podían diferir del comportamiento habitual.

Como son muy conocidos el experimento de Eleanor Maguire con los taxistas de Londres (aumentaba su hipocampo al tener que memorizar un complejo callejero) o el de Thomas Elbert con los violinistas (se incrementaba la región de la corteza cerebral que controla los dedos de la mano izquierda).

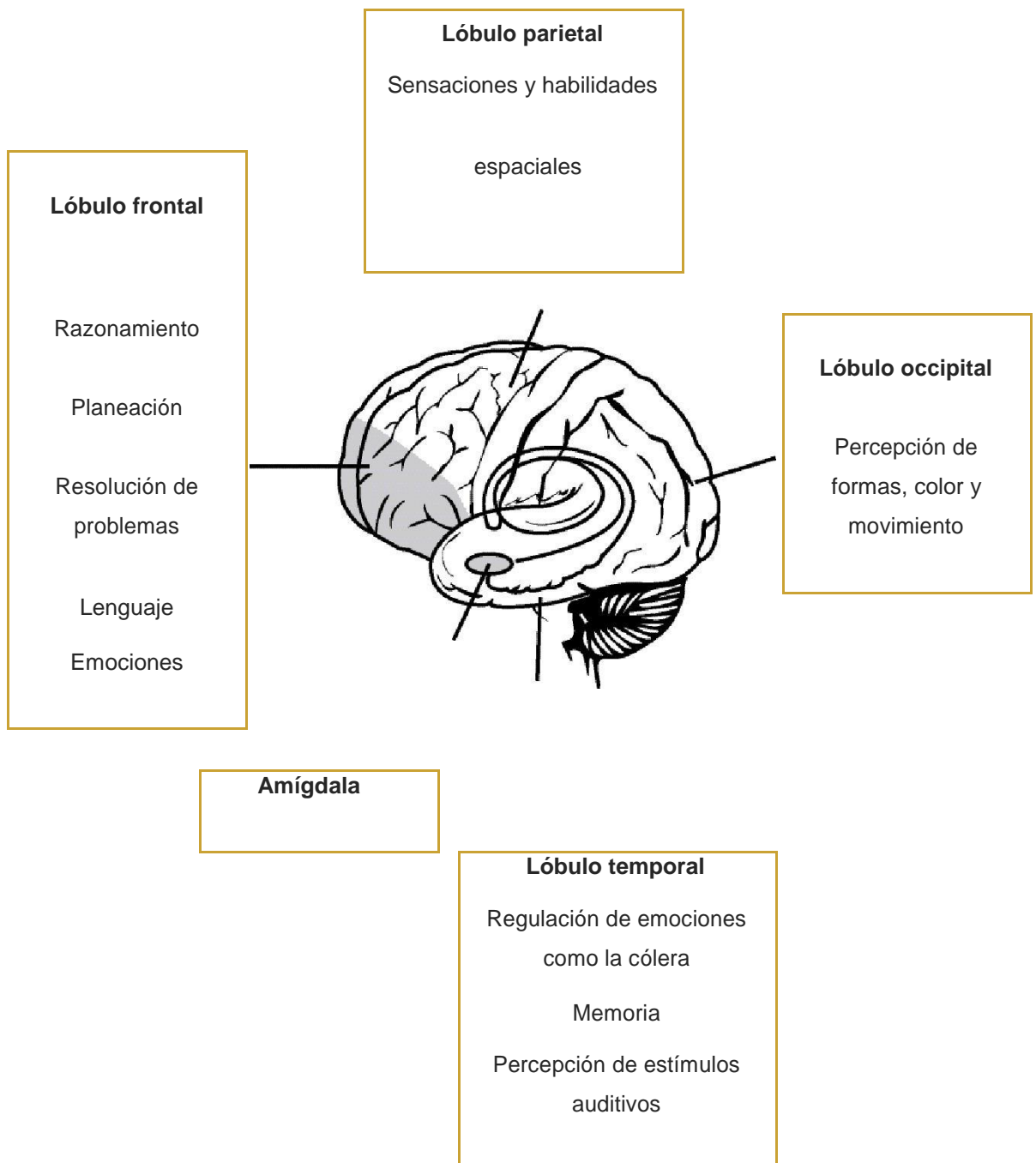


Desde el punto de vista educativo, resulta trascendental la demostración de que el mero pensamiento provoca la neuroplasticidad. La plasticidad cerebral permite, a través de un entrenamiento mental adecuado, que nuestro perfil emocional pueda cambiar y afectar de forma positiva a nuestra vida. Los docentes hemos de generar creencias adecuadas en nuestros alumnos que les permitan afrontar las dificultades como retos.

## Anexo 2

### Capacidades por reconocer y capacidades por desarrollar

Encierra con un círculo, de un color el área o las áreas del cerebro que consideras que tienes más desarrolladas de acuerdo a tus capacidades actuales. Con un círculo de otro color señala otra área que te gustaría desarrollar de acuerdo a tus intereses.



## **Taller 6: “Escuchando activamente”**

### **1. Objetivos**

- Desarrollar la habilidad de escuchar en los estudiantes

### **2. Materiales**

Plumón, Pizarra, Ficha de dinámicas e historias

### **3. Actividades**

#### **Presentación**

- Se iniciará el taller solicitando al grupo la participación de 4 voluntarios, para llevar a cabo una dinámica. Teléfono malogrado (Anexos).
- Después de haber realizado la dinámica, se formula las siguientes interrogantes: ¿por qué se ha modificado el mensaje? ¿Sucede lo mismo en la institución educativa? Los participantes dan sus respuestas.
- Se pide ejemplos de situaciones similares que se hayan presentado.
- Se indaga sobre sentimientos y emociones frente a esta situación, preguntando ¿Cómo se sentirán las personas cuando no se les entiende sus mensajes?

#### **Desarrollo**

- El Facilitador explica los temas: Comunicación, Aprendiendo a escuchar.
- Ahora el Facilitador leerá otra historia (Ver segunda historia) e indicará a los estudiantes que pongan en práctica las habilidades de escuchar. Al terminar de leer el caso 2 el Facilitador hará 2 ó 3 preguntas (¿A dónde fue Ricardo? ¿Qué le pasó a Ricardo?, en relación a la historia leída y los participantes deben de responder por escrito en su cuaderno.
- Solicitar a 2 ó 3 participantes que lean sus respuestas y discutir si hubo o no diferencia con la primera historia.
- Concluir enfatizando la importancia de saber escuchar y la aplicación de estas habilidades en nuestra vida diaria.

**Cierre**

- Se Forman grupos de 4 a 5 participantes. El Facilitador narra una tercera historia y formula 3 preguntas. Los docentes anotan sus respuestas en una hoja la cual es entregada.
- Responden en conjunto a las preguntas formuladas
- El representante de cada grupo expone brevemente sus respuestas
- Felicitan el trabajo de los participantes

## **Anexos**

### **Dinámica teléfono malogrado**

- Se dará la indicación que cada voluntario(a) va a recibir un mensaje y que sólo deberá escuchar sin hacer ninguna pregunta. De igual manera, el que narra la historia tampoco puede repetir el mensaje.
- Se Pide que 3 de los voluntarios salgan fuera del ambiente, quedando sólo uno(a) en el aula.
- El Facilitador lee la primera historia al voluntario(a) que se quedó en el ambiente y al término de ella le pide que éste cuente la historia al segundo voluntario(a), que ingresará. Seguidamente se solicita que ingrese un tercer voluntario(a), que recibirá la narración de la historia del segundo voluntario(a). Finalmente el cuarto voluntario ingresará al aula y recibirá la información del tercer voluntario. El último voluntario informará a toda el aula lo que ha recibido de información sobre la historia inicial. (Es muy probable que la historia haya cambiado)

#### **Primera Historia**

“El sábado 30 de julio, Manuel nos invitó a celebrar su cumpleaños en su casa. A esa fiesta asistieron compañeros del colegio y sus familiares, durante la fiesta en el concurso de baile, vimos con sorpresa que los mejores bailarines, fueron Sonia con William; a tal punto que, todos les rodeamos y le hicimos barra. De pronto, vimos a Manuel algo incómodo con ellos y le dijo al Disk-jockey que cambie de música y.... ¡qué roche! empezaron a tocar sólo cumbias lo que produjo molestia y aburrimiento en todos”. .

#### **Segunda Historia**

“El otro día Ricardo asistió a una pollada que se realizó en el barrio para recaudar fondos porque su vecino estaba internado. En plena fiesta salió a comprar gaseosas que le encargaron, para vender en la pollada. En la esquina se encontró con Mauricio, su compañero de colegio, mientras conversaban vieron que la Policía se estaba llevando a unos pandilleros a la Comisaría; y, creyendo que también ellos eran de esos grupos, se los llevaron

detenidos. Les explicaron y no les creyeron porque los dos tenían gorros parecidos a los de la pandilla y por eso la Policía los confundió.

Tuvieron que quedarse allí hasta que fueran sus familiares; mientras tanto, en la pollada, creían que Ricardo se había escapado con el dinero y estaban muy molestos.”

## **Taller 7: “Siendo asertivo”**

### **1. Objetivos**

Estimular el desarrollo de habilidades sociales para dirigir a los demás

### **2. Materiales**

Plumón, Pizarra, Ficha de dinámicas

### **3. Actividades**

#### **Presentación**

- Se realiza el juego La silla critica en equipos (Ver Anexos)
- Quien acepta las críticas no debe dejarse influir por la forma en que se las hacen.

#### **Desarrollo**

- El docente explica la asertividad como una habilidad de la inteligencia emocional y su importancia para comunicarnos y relacionarnos.
- A continuación se realiza la Dinámica Dragón, tortuga y persona (Anexos). Esta dinámica educativa, permite enseñar a los niños y niñas los tres estilos comunicativos: pasivo (tortuga), agresivo (dragón) y asertivo (persona). A través de una divertida dinámica podrán conocer los tres estilos mencionados, reflexionar sobre ellos y descubrir la importancia de comunicarse de forma asertiva, lo que les permitirá defenderse sin ser agresivos.

#### **Cierre**

- Los estudiantes contestan las siguientes interrogantes
  - ¿Piensas que es posible decir lo que se piensa sin dañar a nadie?
  - ¿En qué consiste la asertividad?

**ANEXOS**  
**JUEGO LA SILLA CRÍTICA**

1. Reúnete con un grupo de cuatro o cinco amigas(os) y sentados en semicírculo alrededor de una silla.
2. Ocupa la silla central y pide a las o los demás que te critiquen por tus defectos o por los errores o equivocaciones que hayas cometido en los últimos días/semanas/ meses.
3. Ante cada crítica justificada, contesta, mirando a los ojos de las o los demás, con un tono de voz respetuoso, pero firme y claro:  
“En efecto, el jueves pasado me olvidé de....”  
“Cierto, tengo las piernas demasiado delgadas”.  
“Si, pongo poco cuidado en mis trabajos escolares”.
4. Luego, otra persona ocupa tu lugar y tú el suyo.

- **NOTA:**

- Te aconsejamos que juegues primero varias veces de la forma “suave” y más tarde a la “fuerte”.



### **Dinámica Dragón, tortuga y persona**

Cuando nos comunicamos con los demás es muy importante que podamos decir nuestra opinión, expresar nuestras ideas y defendernos de los ataques y al mismo tiempo no atacar a los demás, no hacerles daño con nuestra forma de comunicarnos. Existen tres estilos de comunicación que vamos a explicar a continuación:

**Dragón (Estilo agresivo):** Este estilo es el que utiliza el dragón impone sus sentimientos, sus ideas y sus opiniones. Se comunican amenazando, insultando y agrediendo. El dragón suelta fuego por la boca cuando habla.

**Tortuga (Estilo pasivo):** La tortuga se esconde en su caparazón cuando la decimos algo. No defienden sus intereses, no expresan ni sentimientos ni ideas ni opiniones.

**Persona (Estilo Asertivo):** Las personas nos comunicamos con las palabras, es importante usar bien las palabras y respetar nuestros propios derechos así como los demás. Este estilo de comunicación nos permite decir lo que nos molesta sin hacer daño a los demás.

(Es interesante, ponerles ejemplo de cada estilo mientras lo explicamos).

Después de explicarles esto, les repartimos la ficha TORTUGA, DRAGÓN Y PERSONA. En grupos de 3 o 4 participantes les pedimos que completen la ficha. Se trata en un primer lugar clasificar las diferentes expresiones en uno de los estilos. Les daremos tiempo para que reflexionen y completen la ficha.

Una vez completadas, cuando conozcan los diferentes estilos comunicativos, en los mismos grupos de 3 o 4, les diremos que se repartan los tres estilos (tiene que haber como mínimo una tortuga, un dragón y una

persona) y que inventen una situación que luego tendrán que escenificar, para que los demás participantes adivinen quien representa cada estilo.

<b>FICHA TORTUGA, DRAGÓN Y PERSONA. Señala con una cruz el estilo que concuerda con la frase. Algunas frases pueden concordar en más de un estilo.</b>			
	<b>TORTUGA (PASIVO)</b>	<b>DRAGÓN (AGRESIVO)</b>	<b>PERSONA (ASERTIVO)</b>
No le importan las opiniones de los demás.			
No sabe decir que no.			
Escucha a los demás con respeto.			
Dice sus opiniones respetando a los demás.			
Se deja influenciar.			
No le importa hacer daño a los demás.			
Puede insultar, amenazar y humillar.			
No tiene miedo de decir lo que piensa.			
Le asusta lo que los demás puedan pensar.			
Sabe decir que no a algo sin sentirse culpable.			
Tiene en cuenta las opiniones y sentimientos de los demás.			
Actúa con seguridad y firmeza.			
Raramente hace lo que quiere.			
Se mete con los demás cuando no le parece bien su opinión.			
Trata de manipular a los otros.			
Suelen ser inseguros.			
Nunca deciden en un grupo.			
Imponen sus opiniones y sus decisiones.			
Escucha y acepta otras opiniones.			
Consigue que los demás le tengan miedo.			
Consigue que los demás le respeten y escuchen.			
Los demás no le tienen en cuenta.			

## **Taller 08: Soluciono los conflictos con la negociación**

### **Objetivo**

Estimular el desarrollo de habilidades sociales para dirigir a los demás

### **Materiales:**

Papelote con matriz de análisis de casos

### **Presentación:**

#### **Motivación y exploración**

A través de una dinámica, organizamos a las y los estudiantes en dos grupo: A y B.

- Se colocan los asientos de los grupos A y B uno frente al otro.

La actividad consiste en realizar una negociación por ejemplo es el contenido de una actividad extracurricular de fin semana.

<b>El grupo A elige un destino y una actividad y el grupo B otra distinta.</b>
--

Ejemplo: el A elige visitar una localidad del norte del país y el B visitar una localidad del sur del país.

- Anotamos las dos propuestas en una pizarra y pedimos al grupo A que diga el beneficio de su propuesta, apunta lo aportado por el grupo A y pregunta lo mismo al grupo B.

Las preguntas concretas a realizar pueden ser las siguientes:

- ¿Por qué es importante para ustedes ir a...?
- ¿Qué finalidad tiene para ustedes ir a...?
- ¿Qué se consigue realizando esta actividad...?
- ¿Qué ganamos si aceptamos su propuesta...?

Escribimos las respuestas sintetizadas de cada grupo y sobre ella se realiza de nuevo la misma pregunta:

“¿por qué es importante para ustedes este aspecto?”.

- Repetimos la misma pregunta hasta que ambos grupos lleguen a una base común, o sea varios aspectos que comparten juntos.

### **Desarrollo:**

#### **Información y orientación**

A continuación, utilizamos la siguiente “matriz de análisis” para que en forma conjunta analicemos el ejercicio anterior, teniendo en cuenta que para la negociación existen cuatro pasos:

1. Dialogar
2. Identificar el problema y los intereses (¿por qué quieres tal cosa?, ¿para qué necesitas tal otra?, ¿qué vas a satisfacer si...?)
3. Buscar soluciones
4. Llegar a un acuerdo

	<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>
<b>Posición</b>	<b>Visitar una localidad del norte del país</b>	<b>Visitar una localidad del sur del país</b>
<b>Interés</b>		
<b>Posibles soluciones</b>		
<b>Acuerdo</b>		

Señalamos que la negociación es la técnica por excelencia para el manejo de los conflictos. La negociación forma parte de nuestra vida, que lo hacemos con tal continuidad que no nos damos cuenta que lo hacemos a diario.

Manifestamos que a veces las cosas que parecen opuestas e irreconciliables, pueden ser complementarias. Trabajando juntos es posible que dos personas o grupos que están en conflicto puedan resolverlo de modo que ambos sientan que ganan y se ha tomado en cuenta sus intereses y necesidades. Podemos utilizar las siguientes interrogantes para el diálogo: ¿Fue fácil llegar a un acuerdo?, ¿ambos ganan?, ¿fueron colaborativos?

**Cierre:**

Las y los estudiantes identifican un conflicto que se presenta en el aula, lo analizan y encuentran soluciones utilizando la matriz de análisis del caso y los pasos de la negociación.

## **Taller 9: Manejando conflictos**

### **Objetivo**

Estimular el desarrollo de habilidades sociales para dirigir a los demás

### **Materiales**

- Hojas bond.
- Lapiceros.

### **Presentación**

Motivación y exploración

Iniciamos el taller presentando a nuestros estudiantes una lámina que representa una discusión entre un adolescente y un adulto. Les pedimos que la observen atentamente y luego les preguntamos lo siguiente:

- ¿Qué está pasando?
- ¿Imaginan qué ocurrió antes?

Escuchamos sus respuestas y luego formulamos las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué creen ustedes que se dan los conflictos?
- ¿Qué piensan de los conflictos?
- ¿Se puede aprender algo de estos?

Seguidamente, explicamos a nuestros estudiantes que los conflictos son parte de la vida y nadie puede evitar experimentarlos en algún momento. La mayoría de veces generan tensiones y sentimientos de malestar. Sin embargo, los conflictos tienen un aspecto positivo. Si los conflictos son bien manejados, permiten el entendimiento y la realización de cambios para mejorar distintos aspectos de las personas.

### **Desarrollo**

Información y orientación

Formamos tres grupos. Indicamos a nuestros estudiantes que cada grupo deberá escenificar una situación en la que se esté dando un conflicto:

- El grupo A: escenificará una situación de conflicto entre un adolescente y su familia.
- El grupo B: escenificará una situación de conflicto entre un adolescente y su pareja.
- El grupo C: escenificará una situación de conflicto entre un adolescente y sus amigos.

Luego de cada una de las presentaciones, promovemos el análisis y reflexión grupal sobre las situaciones observadas. Para ello realizamos las siguientes preguntas motivadoras:

- ¿Qué les pareció la situación que acabamos de observar?
- ¿Cómo manejaron el conflicto los distintos personajes?
- ¿Ustedes creen que alguno de los personajes aprendió algo con este conflicto? ¿Qué aprendió?
- ¿Creen que el conflicto pudo haber sido resuelto de una mejor manera? ¿Por qué? ¿Cómo se habría podido resolver?

Podemos hacer preguntas dirigidas a algunos de los personajes específicos de la historia si se considera pertinente.

De manera conjunta con los estudiantes, elaboramos las conclusiones del tema trabajado en el taller.

### **Cierre**

Solicitamos a nuestros estudiantes que escriban un cuento breve sobre un adolescente que vive una situación de conflicto, pero que luego lo resuelve de una manera efectiva y asertiva.

Para cerrar, reforzamos las siguientes ideas:

Los conflictos se producen cuando los deseos de una persona son incompatibles con los deseos de otra, y cada uno defiende su punto de vista sin mostrarse dispuestos a hacer concesiones o a llegar a un acuerdo.

Coméntales que es importante comprender que la manera en la que uno ve el conflicto no es la única perspectiva válida; los puntos de vista de ambas partes son igualmente válidos.

Lo importante para resolver los conflictos es tratar de llegar a un acuerdo que pueda satisfacer a ambas partes, pero para ello es necesario estar dispuesto a ceder un poco.

Es importante diferenciar cuáles de los pedidos de uno son realmente necesarios y cuáles no. También es necesario identificar lo que se puede dar o hacer para satisfacer las necesidades de la otra persona respetándose a sí mismo.

### **Extensión**

Invitamos a nuestros estudiantes a realizar la siguiente actividad: “Imagina que eres un orientador, encargado de buscar salida a los conflictos que se originan en la comunidad. Un día te enteras que una adolescente de nombre Julia termina su relación sentimental con Jorge porque él no quiere tener relaciones sexuales con ella: él prefiere esperar un poco más. Como orientador, ¿cuál sería tu sugerencia para ambas partes y qué aprendizaje les ayudarías a generar a cada uno?”. Pueden usar el siguiente cuadro:

Conflicto	Sugerencia	Aprendizaje para una parte	Aprendizaje para la otra parte

## **8. Evaluación**

### **A. Inicio**

En primer lugar se desarrolla el diagnóstico a través del cuestionario de liderazgo (Anexo 1) para evidenciar la problemática del liderazgo en los estudiantes del grupo de estudio

### **B. Proceso**

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, innovación, investigación, interés, participación de las personas involucradas en cada uno de los talleres propuestos en el programa, remarcando en todo momento el cumplimiento de objetivos propuestos.



## CONCLUSIONES

1. Los resultados del diagnóstico nos dicen que existe un deficiente desarrollo del liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I. El 100% de los estudiantes rara vez o nunca estimulan a sus pares a ser innovadores para la resolución de problemas y diagnostican las necesidades, capacidades de sus pares individualmente, para delegar, entrenar, aconsejar. En la mayoría los estudiantes ocurre lo siguiente: en el 70,6% rara vez o nunca incitan a un compañero a identificarse con él para actuar frente a una tarea en común, en el 52,9% a menudo o a veces intercambian algún tipo de recompensa por el esfuerzo de sus pares, en el 79,4% rara vez monitorean en todo momento el desempeño de los compañeros y tomar acciones correctivas cuando el desempeño no ha sido apropiado y el 58,8% rara vez son capaces de intervenir solo si las pautas no son cumplidas
2. Se diseñó un programa de estrategias de Inteligencia Emocional basado en la Teoría de Goleman para fortalecer el Liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015-I, el cual fue validado por juicio de expertos.
3. Los talleres del programa de estrategias de Inteligencia Emocional establecen los fundamentos para fortalecer el Liderazgo en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, siendo las herramientas pertinentes para que los docentes liderados por el director mejoren la convivencia en la Institución educativa

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda aplicar el programa de estrategias de Inteligencia Emocional en los estudiantes del Primer Ciclo de Educación, especialidad Primaria de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para fortalecer su liderazgo.
2. Se recomienda a los docentes de las diversas escuelas de la UNPRG que presenten similar problemática, aplicar el Programa expuesto en esta tesis.
3. La propuesta debe servir como elemento motivador a otros educadores de otras instituciones educativas, para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para fortalecer el liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ✓ Barber, M. y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. McKinsey & Company. Disponible, entre otros, en: < [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf)>. [Consulta: diciembre de 2011].
- ✓ Bass B. y Avolio B. (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. USA: SAGE Publications.
- ✓ Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- ✓ Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Barcelona: Síntesis.
- ✓ Fischman, D. (2006). *El Camino del Líder*. Lima, Perú: Alfaguara S.A.
- ✓ Gairín, J. y Rodríguez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas, *Educación*, 47 (1), 31-50.
- ✓ Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- ✓ Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- ✓ Goleman D. (2005). Liderazgo que logra resultados. *Harvard Business Review*.
- ✓ Leon, P. (2001). La inteligencia emocional en estudiantes de Educación Superior Universitario y no Universitario de Administración de empresas. Universidad Alicante – España.

- ✓ Mansilla, J. (2007) Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la Cohorte Educativa 2001-2005 en la institución inmaculada Concepción. Lima, Perú.
- ✓ Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. (2000). Emotional Intelligence. En R. J. Sternberg (2000), Handbook of Intelligence (pp. 396-421). Nueva York: Cambridge University Press.
- ✓ Oficina de Desarrollo Institucional ODI -FACHSE (2007). Plan estratégico Institucional.
- ✓ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Disponible en: < <http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf> >. [Consulta: diciembre de 2015]
- ✓ Prieto, L. (2002). La inteligencia emocional en el docente investigador (Tesis de maestria). Universidad de Zulia. Venezuela
- ✓ Rallph, M. S. (1999). *Teorías de Investigación del Liderazgo*. Ediciones. Gestión.
- ✓ Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Inteligencia Emocional. Imaginación cognición y personalidad, 9, 185-211.
- ✓ Vega, C., Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de B Bass y B Avolio al contexto organizacional Chileno (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile. Santiago de Chile
- ✓ Villanueva, J. (2008) La inteligencia emocional rasgo, la auto eficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de

desempeño (Tesis Doctoral). Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

- ✓ Weinstein, J. (2009). Liderazgo educativo: asignatura pendiente de la reforma chilena. Estudios Sociales, 117, 123-147

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**MLQ FORMA 5X CORTA ADAPTADO (82 ÍTEMS)**

**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO**

**Forma Líder (5X) Corta**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o le**

**parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
6. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4



<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino siempre</b>
0	1	2	3	4

7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
25. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4

<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>
0	1	2	3	4

25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4

<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>
0	1	2	3	4

43.Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44.Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45.Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46.Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47.Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48.Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49.Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50.Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51.Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52.Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53.Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54.Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55.Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56.El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57.Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
58.Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59.Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60.Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61.Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62.Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4

<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>
0	1	2	3	4

63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Los demás manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4

<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>
0	1	2	3	4

79.Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80.Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81.Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82.Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

## ANEXO N° 02

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS SOBRE LA PROPUESTA

#### I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante:.....

Cargo e Institución donde labora:.....

.....

1.3. Título de la Investigación:

1.4 Autor(es) de la Propuesta:

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
2.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
3.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					
4.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
5.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					
6.METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico					
7. PERTINENCIA	La propuesta es adecuada para el propósito de la investigación.					
8. EVALUACIÓN	Los instrumentos de evaluación son los adecuados					
PROMEDIO DE VALIDACION						

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....%. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(...) La propuesta puede ser aplicada, tal como está elaborado.

(...) La propuesta debe ser mejorada antes de ser aplicada.

Lugar y fecha: Ciudad de, Lambayeque

.....

Firma del Experto Informante.

DNI. N°.....Teléfono N°.....