



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y  
LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**PROPUESTA DE UN CURSO TALLER  
“SER UN MEJOR LÍDER  
A TRAVÉS DEL RECONOCIMIENTO DE TUS HABILIDADES  
Y EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL”.**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA

**ADRIANA GABRIELA AGUILAR SÁNCHEZ**

ASESORA:

MTRA. LAURA ALICIA MÁRQUEZ ALGARA



Ciudad Universitaria, CDMX., 2021.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

**“Hoy quiero dar gracias a Dios** por lo que soy y por lo que no soy. Por lo que tengo y por lo que no tengo. Por haber nacido donde he nacido, por tener la familia que tengo, por tener los amigos que tengo, por sentir, por recordar, por olvidar, por querer, por ser querida, por lo que me río, por lo que lloro, **por estar viva”**.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**, por ser mi escuela y casa formadora por más de media vida. “Por mi raza hablará mi espíritu” a donde quiera que vaya.

**A mi mamá, Hilda Sánchez López**, por su amor incondicional y ser siempre mi empuje para no rendirme nunca. La mujer más admirable en mi vida eres tú.

**A mi papá, Dr. Luis Ángel Aguilar Molina**, por ser mi maestro de vida, mejor ejemplo, consejero, por no dejar de creer en mí y por motivarme para siempre ser mejor. El hombre a quien más admiro en esta vida eres tú.

**A José Carlos Aguilar Flores**, por ser mi apoyo incondicional en cada uno de los momentos difíciles que se han presentado, por impulsarme a confiar en mi potencial y atreverme a hacer lo que me apasiona. El amor de mi vida eres tú.

**A mis dos hermanas Cristal Aguilar, Natalie Aguilar, y a mis dos hermanos Luis Ángel Aguilar y Luis C. Heriberto Aguilar**, porque cada uno de ustedes es para mí soporte e inspiración para no dejarme caer. Siempre cuentan conmigo y quiero verlos crecer.

**A mis sobrinas Yoltzin y Nahomi**, porque con su alegría siempre me dan ánimos para seguir. Que la vida me dé tiempo de seguirlas acompañando.

**A mi suegra, Cristina Flores**, por siempre apoyarme y confiar en mí.

**A mis amigas y amigos por su buena energía y palabras de aliento:** Paola Gómez, Mariana López, Merit Osorio, Manuel Morán, Jesenia Mejía, Leticia Vizcaíno, Patsy Torres, Harumi Kobayashi, Daniel Carrillo, Graciela Mochka, Areli García, Ángeles de la Rosa, Marco Galicia, Daniella Mora, Ivonne Chávez, Yamil Patiño. Es una bendición tenerlos en mi vida.

**A la Maestra Laura Márquez,** por ser una excelente guía en el proceso de construcción de mi Tesina. La pasión con la que realiza su trabajo es admirable, afortunados somos quienes tenemos el gusto de conocerla y recibir su apoyo.

**A todas las compañeras y compañero, inscritos en el primer grupo del Curso Taller Elaboración de trabajos recepcionales de la licenciatura de pedagogía,** un gusto convivir con ustedes y vivir esta experiencia para el cierre de esta importante etapa de nuestra vida. Mis mejores deseos a donde quiera que vayan.

**A las maestras Claudia Lugo y Roxana Velasco,** por trabajar en equipo con Laura Márquez para conformar este Curso Taller. Cada una de las sesiones aportó a los participantes los conocimientos y aprendizaje suficiente, y nos otorgó confianza y seguridad para que disfrutáramos y nos sintiéramos apoyados al realizar nuestros trabajos.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO 1 - EL LIDERAZGO</b>	<b>8</b>
1.1 Definición de Liderazgo	8
1.2 Modelos de Liderazgo	13
1.3 Estilos de Liderazgo	15
1.4 Las competencias del Liderazgo	19
1.5 Características de un Líder	23
<b>CAPÍTULO 2 - INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<b>29</b>
2.1 Definición de inteligencia y emoción	30
2.2 Teorías que sustentan al concepto de inteligencia emocional	35
2.3 Definición de inteligencia emocional	37
2.4 Habilidades de la Inteligencia Emocional	42
2.5 La inteligencia emocional y el liderazgo resonante en la organización empresarial	46
<b>CAPÍTULO 3 - PROPUESTA DEL CURSO TALLER “SER UN MEJOR LÍDER A TRAVÉS DEL RECONOCIMIENTO DE TUS HABILIDADES Y EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL”.</b>	<b>50</b>
3.1 Definición de taller.	52
3.2 Planeación didáctica de un Taller.	56
3.3 Estructura del Curso Taller “ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.	58
<b>CARTAS DESCRIPTIVAS</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>

## Introducción

¿Qué es lo que hace a una organización exitosa y le da permanencia en el mercado? La respuesta es su recurso humano, su personal en todos los niveles que la conforman.

En el contexto actual, en una organización se vuelve fundamental la presencia de personal que posea atributos y habilidades adicionales a los conocimientos meramente técnicos, con los que puedan demostrar su capacidad para desempeñar un puesto. Los colaboradores hoy en día se sienten más motivados y trabajan de manera más eficaz ante la presencia de un líder que les brinde confianza y seguridad, un líder que promueva un ambiente laboral saludable.

Algunas de las habilidades básicas que un líder debe dominar son: comunicación efectiva, toma de decisiones, creatividad para innovar, planeación estratégica, saber administrar su tiempo y el de su equipo, trabajar en equipo y ser asertivo, pero hoy en día, se muestra también a la inteligencia emocional como una habilidad imprescindible para el líder efectivo.

Las habilidades de la inteligencia emocional están íntimamente ligadas al liderazgo efectivo, y el líder, al reconocer y aplicar conscientemente sus propias habilidades, generará un buen entorno para las personas que lo siguen y que persiguen los mismos objetivos. Si lo que las organizaciones desean es que sus objetivos y metas sean cumplidas satisfactoriamente deben fomentar la promoción de un liderazgo emocionalmente inteligente entre su equipo de líderes.

Es evidente que no se puede enunciar cualidades o características universales o limitadas para un líder, la presencia o ausencia de dichas características variará en función de la actualización y conocimiento que cada uno tenga sobre sí mismo. Por lo tanto, resulta indispensable que cualquier persona que se encuentre ocupando una posición como líder, en cualquier ámbito, logre reconocer que el desarrollo de su capacidad intelectual debe ser igual de importante que el de la inteligencia emocional para generar mejores resultados.

El presente trabajo es una tesina, en la que a través de la documentación sobre lo que son el liderazgo y la inteligencia emocional, sus características y la relación que mantienen se busca reforzar la importancia que ambos conceptos tienen para el óptimo desarrollo de un líder. Ambos temas sientan las bases sobre las que se genera la planeación didáctica del curso taller **“Ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”**.

La estructura de esta tesina se conforma de tres capítulos:

En el primer capítulo se expone la definición del concepto liderazgo, los principales modelos teóricos del liderazgo, los diferentes estilos de liderazgo que pueden manifestarse en una organización, así como las competencias y características de un líder. Daniel Goleman es considerado pionero, del uso del concepto liderazgo en el ámbito organizacional, al referir que el liderazgo en la actualidad, no es únicamente el que puede medirse a través de las pruebas de coeficiente intelectual, él habla de un liderazgo resonante como el óptimo para las organizaciones, ya que en éste convergen tanto intelecto como emociones, y que los líderes que hacen uso de estos elementos son los que aportan a la organización un valor agregado, al crear entornos amables y cooperativos, alentando el compromiso para lograr las metas que se tengan.

En el segundo capítulo, se parte primero de revisar los términos inteligencia y emoción por separado, para entender la relación que guardan al ser enunciados en el concepto de inteligencia emocional, así mismo se presentan las principales teorías que sustentan a dicho concepto, se expone sobre las habilidades de la inteligencia emocional, identificándose a los cuatro dominios referidos por Daniel Goleman, los cuales son: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, en los cuales se suscriben dieciocho competencias respectivamente. El último apartado de este capítulo trata sobre la inteligencia emocional y el liderazgo resonante en la organización empresarial, ya que es en el ambiente organizacional en donde se desenvuelven los líderes de hoy.

El tercer capítulo, contiene lo referido a la estructura del curso taller “Ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”. Los temas iniciales tratados en este capítulo tienen que ver con la definición de lo que es un taller, y los elementos que se deben considerar al realizar la planeación didáctica de este tipo de espacios de educación continua para adultos.

La propuesta del curso taller, tiene como objetivo principal generar una dinámica de reconocimiento de las habilidades propias de la inteligencia emocional que cada participante posee, para que logre aplicarlas en su vida no sólo laboral, sino también personal y familiar, promoviendo la autoconciencia, la empatía, y el autocontrol, y contribuyendo así al establecimiento de relaciones más armónicas y beneficiosas en cualquier momento de su vida.

El desarrollo de la planeación didáctica del curso “Ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”, parte de mi interés, por contribuir al desarrollo organizacional en la formación del personal en temas que favorezcan las buenas interacciones entre los jefes y su equipo de trabajo. En mi desarrollo profesional como pedagoga laboré, por casi 8 años, en una organización de más de 30,000 colaboradores, y al trabajar con diferentes jefes, me pude percatar de la poca atención que se le da a la formación de los líderes o gerentes en temas de índole humano, por lo que al presentarse situaciones de mal clima laboral no se generan estrategias o se solucionan de manera favorable para el trabajador.

La relación establecida entre el líder y su equipo de trabajo será siempre más favorable al generarse un ambiente positivo, y es evidente que la productividad en los equipos de trabajo se ve incrementada cuando los participantes se sienten bien valorados y respaldados por el líder inmediato.



## Capítulo 1

### El Liderazgo

*Liderazgo significa que un grupo, grande o pequeño, está dispuesto a confiar la autoridad a una persona que ha demostrado capacidad, sabiduría y competencia. **Walt Disney***

#### 1.1 Definición de Liderazgo

Enunciar un concepto único de Liderazgo resulta irracional, ya que en la actualidad hay infinidad de autores estudiándolo desde diferentes disciplinas. Asimismo, dependiendo de la época a la que hagamos referencia, podremos encontrar diferentes significados y personajes reconocidos como líderes a nivel mundial. Se puede hablar de liderazgo desde épocas tan remotas y exponentes tan importantes como el mismo Jesucristo, el cual supo transmitir en sus seguidores tanta confianza e identificación con sus ideales, que aún sin estar él presente, supieron seguir adelante con la misión que se habían trazado.

El liderazgo es un proceso que se presenta en la interacción diaria de los seres humanos, ya sea en el ambiente organizacional o hasta en las propias relaciones familiares o personales. La trascendencia de las relaciones entre el líder y los subordinados o seguidores radica en que ambos apuestan por beneficiarse y sentirse satisfechos con la relación generada en todo momento.

En el campo organizacional, y debido al crecimiento acelerado de la economía basada en el conocimiento, el liderazgo se considera un aspecto fundamental de la gestión al propiciar una mejor comunicación, integración y colaboración en los equipos de trabajo y en la promoción del talento, el capital intelectual y la innovación.

Las organizaciones en la actualidad, ya no deben encaminarse a cumplir exclusivamente con las demandas de producción acelerada y ventas para permanecer en el mercado, sino que ahora deben renovarse y mantenerse a través del trabajo interno que sus colaboradores generan en el día a día. Las nuevas generaciones están más atentas a afiliarse o contratarse para desarrollarse profesionalmente en organizaciones que les ofrezcan no solamente buena remuneración económica, sino también un ambiente de trabajo grato, en el que puedan sentirse valiosos y respaldados, y por lo tanto, quien se presente como el responsable de conducirlos en el ambiente de trabajo, debe ser alguien

que cuente con cualidades de liderazgo, quien asuma la responsabilidad de conducirse como un líder efectivo, que desarrolle y promueva la buena sinergia y dinamismo.

Para conceptualizar al Liderazgo acudiré a algunas definiciones:

- “Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de los objetivos en pro del bien común”. (Hunter, 1996)
- “Se puede definir como un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos”. (Etling, 1998, p. 9)
- “Capacidad de influir en un grupo de individuos para que voluntariamente busquen alcanzar metas”. (Kotter, 1998)
- “El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas”. (Madrigal, 2009, p. 155)
- El liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial existente en una organización. El éxito en el liderazgo requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia el logro de objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos – líder, seguidores y situación – son variables que se afectan mutuamente en la determinación del comportamiento de liderazgo apropiado. (Newstrom, 2011, p. 193)
- “El liderazgo es una forma superior de dirección. Como el término lo indica, significa: encaminar, ordenar, dar una orientación determinada a la empresa, institución o sociedad”. (Yarce, 2011, p. 218)
- “Es el proceso de influenciar entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio”. (Lussier, 2016, p. 5)
- “El liderazgo tiene detrás toda una filosofía con la cual se busca motivar, inspirar, generar confianza, apelar a emociones y valores, y lograr el compromiso, la colaboración y la satisfacción de los colaboradores”. (Arbaiza, 2017, p. 322)

Es observable en las definiciones anteriores, la presencia de elementos comunes enunciados por los autores, y concuerdo con ellos, ya que al hablar de liderazgo nos referimos a la manifestación de interacciones humanas orientadas hacia la consecución y cumplimiento de objetivos, metas y acuerdos comunes; y por lo tanto en la actualidad

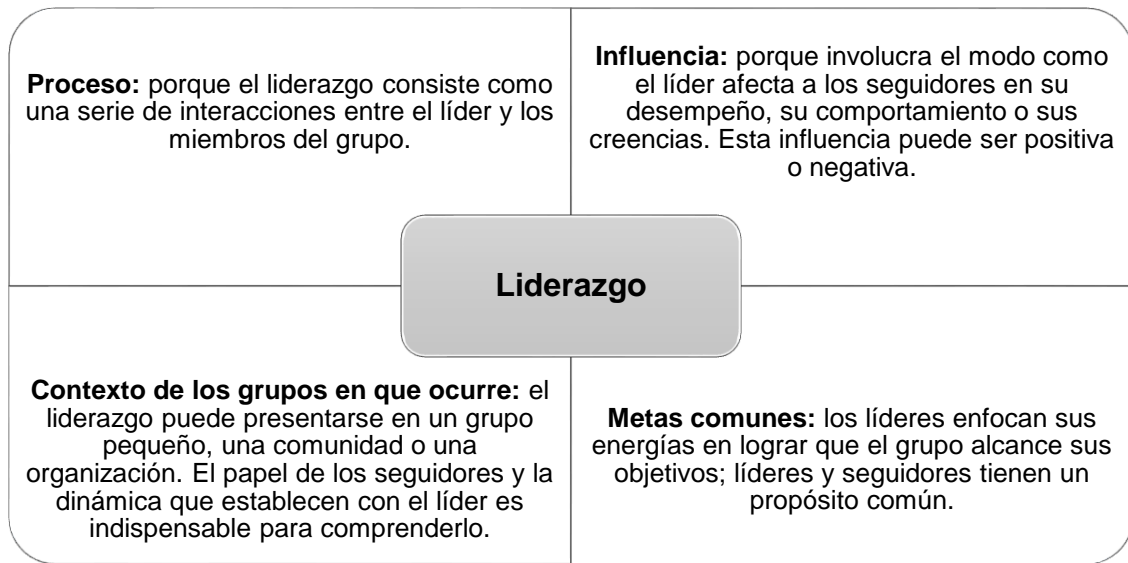
se vuelve indispensable la formación y actualización, para quien dirige o encabeza un equipo de trabajo en temas con enfoque humano más que técnico, puesto que a través de este tipo de formación podrá desarrollar más efectivamente su labor.

El ser humano existe en tanto es y coexiste con sus semejantes, por lo tanto, en las interacciones en las que se manifiestan relaciones de liderazgo, los involucrados van encaminados a alcanzar y beneficiarse de esta misma. Una postura de “ganar-ganar” se hace visible tanto para quien lidera como para aquellos que lo siguen y se involucran en el proceso de conseguir lo que se busca.

En la sociedad actual, en la que casi todo se hace en conjunto con otras personas, el liderazgo se ha convertido en una habilidad fundamental, por lo anterior, hoy día el desarrollo del liderazgo y la inteligencia emocional, para cualquier persona que se encuentre dirigiendo algún equipo de trabajo, son los dos elementos principales que le serán de utilidad para el cumplimiento de las tareas o metas que se le encomienden, y mi principal interés, es ayudar a los interesados a fortalecer sus competencias personales en estos dos ámbitos.

De acuerdo a Arbaiza (2017) el concepto de liderazgo ha evolucionado; ya que las primeras definiciones, se basaban en la autoridad para tomar decisiones y en la capacidad de influir sobre las actividades de un grupo, con el fin de lograr metas específicas; mientras las más recientes, postulan que el líder es un agente de cambio porque logra la modificación de la conducta y el fortalecimiento de competencias en los miembros del grupo, lo cual permite la transformación global de la organización. Esta misma autora postula cuatro elementos centrales en las definiciones actuales de Liderazgo, los cuales son explicados a continuación.

Esquema 1 - Elementos centrales de las definiciones actuales de liderazgo.



Fuente: elaboración propia a partir de Arbaiza (2017).

De las definiciones mostradas hasta el momento, se identifican las siguientes palabras en común: influir, objetivos, trabajo, motivación, metas comunes, apoyo, organización, proceso, grupo o equipo de trabajo. Cada una de estas palabras son elementos de la realidad de la interacción de un líder con su equipo de trabajo, la trascendencia que el liderazgo representa para cualquier dinámica de vida en la que se presente, radica en que los participantes siempre deben apostar por el enriquecimiento de su propia persona y de esta manera contribuir al cumplimiento de los fines que se tengan.

Tras revisar las conceptualizaciones anteriores sobre el liderazgo, puntualizaré ahora lo referido por Daniel Goleman, quien es uno de los principales autores en tratar el tema del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional.

Para la construcción de la propuesta pedagógica de mi curso taller, resulta trascendental lo trabajado por dicho autor, ya que afirma que “la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce *resonancia*<sup>1</sup>, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”.

Goleman junto con Richard Boyatzis y Annie Mackee (2003) postulan en el libro *El líder*

<sup>1</sup> El término “*resonancia*” hace referencia a la buena dinámica que se genera entre un líder y un grupo de trabajo.

*resonante* lo siguiente: El auténtico líder no se distingue por su talento o su dominio técnico, sino por su capacidad para inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Es fundamental en el liderazgo efectivo, controlar adecuadamente las propias emociones y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia. Con ello se obtiene lo mejor de las personas y las organizaciones prosperan.

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones.

Poco importa lo que hagan, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo, puesto que su éxito no depende tanto de *lo que hacen* como del *modo en que lo hacen*. En este sentido debemos resaltar que, si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido. (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2003, p. 31)

En el segundo capítulo de este trabajo profundizaremos más sobre el concepto de Inteligencia Emocional y su relación estrecha con el Liderazgo.

## 1.2 Modelos de Liderazgo

Durante las últimas décadas se han generado diversos estudios para evidenciar las transformaciones que el liderazgo ha tenido, así como el ser humano evoluciona para adaptarse al medio en el que se desenvuelve sus interacciones también cambian, por tanto, la imagen o ideal de líder se ha modificado dependiendo de la época. A continuación, se resumen los principales modelos teóricos del liderazgo.

Tabla 1 – Principales modelos teóricos del liderazgo.

Modelo	Características
<b>Modelo de los rasgos</b>	También conocido como teoría de los <<grandes hombres>>, se basa en la evaluación de los rasgos de personalidad y las cualidades de las personas con el fin de determinar si corresponden a los de un líder o no, dado que este enfoque plantea que el liderazgo es innato y propio de algunas personas excepcionales. Tuvo su mayor auge entre 1920 y 1950.
<b>Modelo conductual</b>	Se enfoca en lo que el líder hace para lograr un desempeño eficaz en la organización. Más allá de los rasgos de personalidad, se plantea que es posible formar o capacitar a las personas para que se comporten como líderes. Según este enfoque, los patrones conductuales pueden adquirirse y moldearse, a diferencia de los rasgos, que son menos accesibles. Surge a finales de la década de 1940 y tiene vigencia hasta 1960.
<b>Enfoque humanista</b>	En la década de 1960, Douglas McGregor postuló dos estilos de liderazgo, Teoría X y Teoría Y, basados en las actitudes y los supuestos del líder con respecto a la naturaleza de los subordinados y cómo se establece la relación entre ellos. La Teoría X se refiere a un estilo altamente autoritario. El líder considera que se debe tener <<mano dura>> con los subordinados, de modo que se sientan obligados a trabajar. La Teoría Y sostiene que las personas se comprometen en el trabajo si se toman en cuenta sus intereses y necesidades individuales, además de los organizacionales. El líder Y facilita la autogestión y el autocontrol del grupo, logra que los trabajadores se responsabilicen y se motiven para alcanzar sus objetivos y crecer.

<p><b>Modelos situacionales</b></p>	<p>Además de los rasgos del líder y su comportamiento, es necesario considerar las contingencias, es decir, aquellas situaciones o circunstancias en las que se produce el liderazgo. El líder que analiza su contexto, las características de las tareas y las de sus seguidores y que comprende las situaciones que atraviesa la empresa y su influencia sobre los resultados puede aplicar un estilo de liderazgo acorde con las circunstancias. Surge en la década de 1960 y tiene influencia hasta 1990.</p>
<p><b>Enfoque Integrativo: liderazgo transaccional y transformacional</b></p>	<p>Este enfoque retoma distintos aspectos de las teorías de los rasgos, conductuales y situacionales. Busca combinar lo más valioso de los enfoques de liderazgo para alcanzar un liderazgo eficaz. Por ello, considera que el líder emplea los rasgos más destacados de su personalidad, y su comportamiento sirve de modelo para sus seguidores; se esfuerza en conocer a cada uno de ellos y en entender su variabilidad, sus diferentes competencias y madurez. Asimismo, toma en cuenta las características del contexto o la situación externa e interna. Este enfoque presenta el liderazgo transaccional y transformacional como nuevas formas de entender el liderazgo.</p>

Fuente: De elaboración propia a partir de Arbaiza (2017).

De acuerdo a lo mencionado en la tabla anterior, se puede apreciar que de los cuatro primeros modelos se puede obtener un modelo integrativo de liderazgo, que podría considerarse como el ideal en la actualidad, ya que su objetivo es alcanzar un liderazgo eficaz, en el que se considera una visión más humana en la interacción líder-seguidor, pues se pretende que sea asertiva, dinámica, razonada, y beneficiosa para todos los involucrados.

Apuntando a esta misma orientación Cañequé (2011) dice que “un líder que no le encuentra un sentido a su vida, a su trabajo, o a las metas que le propone a su equipo, es un líder que no obtendrá jamás el compromiso ni la fidelidad de sus seguidores. Por lo tanto, el líder es en tanto construye con los otros y no trabajando de manera individual y aislada.

### 1.3 Estilos de Liderazgo

Los modelos teóricos del liderazgo sentaron las bases para la presentación de nuevos estudios sobre los diferentes estilos de liderazgo que pueden desarrollarse, identificándose que un líder puede llegar a mostrar más de un estilo de liderazgo en su actuar dependiendo de las circunstancias a las que se enfrente.

De acuerdo con Newstrom (2011) se llama estilo de liderazgo al “conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes, según las vean los empleados. Se trata de una combinación constante de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una persona”. (p. 198)

Es claro que cada persona posee una variada combinación de cualidades y atributos que le hacen único. En el caso del líder el reconocer los distintos estilos existentes le es de gran utilidad para identificar un estilo propio, y no inclinarse ni al extremo del autoritarismo o del liberalismo total, a fin de lograr los objetivos y metas que le sean asignados.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los seis distintos estilos de liderazgo y los resultados obtenidos al implementarse.

Tabla 2 – Estilos de Liderazgo.

Estilo	Como alienta la resonancia.	Nivel de impacto sobre el clima.	En qué casos resulta apropiado.
<b>VISIONARIO</b>	Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo de todos.	Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.
<b>COACHING</b>	Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.	Muy positivo.	Contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.
<b>AFILIATIVO</b>	Estableciendo un clima de relación armónica.	Positivo.	Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.
<b>DEMOCRÁTICO</b>	Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.	Positivo.	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.



<b>TIMONEL</b>	Establece objetivos desafiantes y estimulantes.	Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.
<b>AUTORITARIO</b>	Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.	Muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

Fuente: De elaboración propia a partir de Goleman, Boyatzis y Mckee, (2002).

De acuerdo a lo revisado se puede identificar que los cuatro primeros estilos (Visionario, Coaching, Afiliativo y Democrático) promueven un mejoramiento en las relaciones entre el líder y su equipo lo cual desencadena el cumplimiento satisfactorio de las metas comunes, mientras que los dos últimos (Timonel y Autoritario) si no son empleados adecuadamente pueden generar distanciamiento y mal clima laboral.

En este mismo sentido Arbaiza (2017) dice que “el desarrollo del liderazgo se enfoca en la adquisición y el perfeccionamiento de las competencias esperadas en los líderes, y opina que el fortalecimiento de competencias de liderazgo es un proceso complejo, pues no se trata únicamente de habilidades técnicas sino también y, sobre todo, de competencias intangibles”. (p. 342)

Manifiesta que las competencias de liderazgo son muchas y se pueden clasificar por su vínculo con factores como los mencionados en la siguiente tabla.

Tabla 3 – Competencias del liderazgo y factores con los que se vinculan.

- ✓ Las relaciones humanas o habilidades sociales.
- ✓ La competitividad, que involucra la asertividad, el poder y la influencia.
- ✓ La innovación.
- ✓ La racionalidad en la toma de decisiones, es decir, la capacidad de comprometer a los demás, de delegar, de lograr que sus seguidores

- se autogestionen y desarrollen su autoaprendizaje.
- ✓ La negociación, que es la capacidad de transformar conflictos en oportunidades.
- ✓ La capacidad intelectual para resolver problemas cotidianos y de largo plazo, emplear el pensamiento crítico y creativo, tener conocimiento

de las personas, del negocio, de las actividades y de todas aquellas situaciones que pueden ocurrir en la organización.

- ✓ El carácter, que comprende un conjunto de cualidades, aspectos como la integridad, la sensibilidad, la apertura, la independencia de

criterio, el autoconocimiento y la responsabilidad.

- ✓ La acción mediante la cual se logran cambios en el grupo en cuanto a su compromiso, responsabilidad, orientación a resultados de calidad y administración eficaz del tiempo, entre otros.

Fuente: De elaboración propia a partir de Arbaiza (2017).

Cada ser humano posee cualidades y atributos únicos y que al relacionarse con los otros lo definen, y como afirma Cañeque (2011) el liderazgo tiene que ver, sin dudas, con la toma de conciencia de que somos todos generadores de realidades y no simples espectadores o víctimas de las circunstancias. Sepamos que tenemos la capacidad de influir en el mundo, reconociendo y ejerciendo nuestro rol en el equipo. Y que para acceder a nuestra capacidad de liderar se requiere visión, práctica, esfuerzo, reflexión y un alto compromiso con la humanidad y sus valores.

El líder actual se construye día a día, ya no se puede hacer referencia al líder como un personaje dotado únicamente de los conocimientos teóricos o que cuente únicamente con atributos para mantener orden y control de un equipo de trabajo, la posición que el líder ocupa está directamente ligada al engrandecimiento de todos los involucrados, un líder con un alto grado de inteligencia emocional, que promueva entornos de desarrollo y actividad, consecuente con sus valores, consiente de su papel, entregado a trabajar con entusiasmo, que se comprometa con la visión y objetivos trazados, es el requerido en la actualidad.

Un líder, en cualquier grupo humano, es la persona que resulta ser más capaz para influir en las emociones de los demás. Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto al que llamamos *resonancia*. Cuando, por el contrario, lo hacen en una dirección negativa generan una *disonancia* que socava los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo. (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002, p. 33-34).

Desde mi experiencia profesional, puedo afirmar que aquel que se considere un líder no debe dejar de lado la adopción de un *liderazgo resonante* como el enunciado por Goleman, Boyatzis y Mckee. En la actualidad podemos encontrarnos con personas que pueden llegar a obtener un puesto de alto rango en una organización, pero que carecen de características que los identifiquen como verdaderos líderes, y es en estos casos, cuando se pueden poner en riesgo el cumplimiento de las expectativas y metas propuestas, ya que un líder que no genera relaciones de sinergia y un ambiente propicio para los otros no obtendrá éxito en dicha tarea.

Aquellas organizaciones que manifiestan atención para ofrecer a sus líderes formación constante deben incluir en sus planes de Capacitación el tema de la inteligencia emocional, ya que hoy día es una competencia adicional si se busca la permanencia de su personal y se valora al recurso humano.

#### 1.4 Las competencias del Liderazgo.

Dando continuidad a lo referido sobre los estilos de liderazgo a lo largo de la historia, trataremos ahora lo expuesto por Goleman, Boyatzis y Mackee (2002) quienes determinan cuatro ejes sobre los cuales un líder puede definir su Liderazgo: Conciencia de uno mismo, Autogestión, Conciencia social y Gestión de las relaciones, y en cada uno de esos ejes se postulan ciertas competencias.

Tabla 4 – Competencias del Liderazgo.

<b>CONCIENCIA DE UNO MISMO</b>	<p><b>*Conciencia emocional de uno mismo.</b> Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.</p> <p><b>*Valoración adecuada de uno mismo.</b> Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el <i>feedback</i> constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.</p> <p><i>*Feedback se entiende como la capacidad del líder para recoger las reacciones o comentarios de los miembros del equipo y tomarlos en cuenta para generar cambios o modificarlos.</i></p> <p><b>*Confianza en uno mismo.</b> El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.</p>
--	---

## AUTOGESTIÓN

**\*Autocontrol.** Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

**\*Transparencia.** Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

**\*Adaptabilidad.** Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

**\*Logro.** Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y medibles y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo- y enseñando- el modo de hacer mejor las cosas.

**\*Iniciativa.** Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia- es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

**\*Optimismo.** Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo

	<p>que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la &lt;&lt;botella medio llena&gt;&gt; les lleva a considerar positivamente los cambios que les depara el futuro.</p>
<p><b>CONCIENCIA SOCIAL</b></p>	<p><b>*Empatía.</b> Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar -aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.</p> <p><b>*Conciencia organizativa.</b> Los líderes que poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.</p> <p><b>*Servicio.</b> Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.</p>
<p><b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES</b></p>	<p><b>*Inspiración.</b> Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.</p> <p><b>*Influencia.</b> Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.</p> <p><b>*Desarrollo personal de los demás.</b> Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un <i>feedback</i> oportuno y</p>

	<p>constructivo y son excelentes mentores y <i>coaches</i> naturales.</p> <p><i>*Coaches hace referencia a la acción de coachear, la cual tiene que ver con la habilidad de dirigir la conducta de una persona.</i></p> <p><b>*Catalizar el cambio.</b> Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el <i>statu quo</i> y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreas que obstaculizan el cambio.</p> <p><i>*Statu quo: la locución en latín statu quo significa <b>estado del momento actual</b>. El statu quo está relacionado con el estado de los hechos o de las cosas.</i></p> <p><b>*Gestión de los conflictos.</b> Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.</p> <p><b>*Trabajo en equipo y colaboración.</b> Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva y alentar el <i>esprit de corps</i>. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.</p> <p><i>*Esprit de corps hace referencia al conjunto de ideas, actitudes, intereses, aspiraciones, ideales y tradiciones de una colectividad profesional.</i></p>
--	---

Fuente: De elaboración propia a partir de Goleman, Boyatzis y Mckee (2002).

Los ejes postulados por Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) están relacionados con la inteligencia emocional, y cada una de las competencias englobadas en cada eje hace referencia a las características que un líder resonante debe manifestar en sus relaciones. Hoy día se vuelve más complejo liderar haciendo uso únicamente de la razón y los conocimientos técnicos que se requieran para un puesto de liderazgo, el líder de hoy debe mostrar un sentido más humano y de calidez con sus colaboradores, para que el avance sea en común, permanente, estable y consecuente con los objetivos planteados.

## 1.5 Características de un Líder

Un líder para permanecer en su puesto debe reconocer la trascendencia de su papel, identificar sus fortalezas y trabajar constantemente en fortalecer sus debilidades, debe transmitir motivación, encontrarle significado a lo que hace, mantener un actitud positiva y propositiva, es decir, debe contar con características que lo hagan diferente y que logren transmitir a sus seguidores la confianza necesaria para trabajar en conjunto en todo momento y llegar a cumplir los cometidos propuestos.

Madrigal (2002) menciona que la característica es una cualidad sobresaliente que sirve para distinguir a una persona de otra. Los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica. De acuerdo con el área de competencia del líder, su personalidad, actitud, equipo de trabajo, misión y visión, su actuar tendrá cierto resultado. (p. 159).

Para Yarce (2011) “el liderazgo se desarrolla a partir de un potencial que está en las personas, que se convierte en realidad en la medida en que hay unas causas que lo desencadenan. El liderazgo lo desencadenan motivos de tipo trascendente que mueven la voluntad de actuar”. (P. 207)

Yarce nos habla de un *liderazgo trascendente* como el idóneo para nuestra época, afirma que el liderazgo trascendente debe estar basado en valores, los cuales debe incluir en su actuar a nivel personal y promoverlos en el nivel colectivo. Expone que el liderazgo trascendente tiene presente que la persona es el centro de cualquier organización y la base del sistema humano de la empresa, que debe tener prioridad sobre el sistema técnico o formal (administrativo, financiero, productivo, etc.) Dice que el sistema humano funciona con base en la racionalidad, la libertad, la inteligencia emocional y la acción productiva. Manifiesta que el líder trascendente ha de tener una visión de futuro integrada, sistémica, no parcial, y adoptar una actitud de aprendizaje; para descubrir qué caminos construir y cómo enseñar a otros a recorrerlos, tratando de ver más allá; por tanto es muy necesario que todos los interesados en tener un buen desempeño como líderes apuesten por mantenerse actualizados y refuercen sus competencias y habilidades con el objetivo personal de mejorarse a sí mismos y de esta manera contribuir al mejoramiento de los demás.



Haciendo énfasis en las características positivas de lo que un líder debe mostrar en su actuar expongo a los siguientes autores:

Para Casares (1996) el líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral. En las sociedades modernas el líder es un personaje cada vez más cercano y humano. Atrás de estos logros existe, obviamente, esfuerzo, disciplina, conflictos y retos a vencer. (P. 29)

Para Arbaiza (2017) los líderes de hoy deben actuar responsable y éticamente y, además de su función de influencia interpersonal, deben manejar una visión estratégica que trascienda su propia figura y se convierta en un fenómeno organizacional en el que se deben considerar diversas situaciones y hechos, para lo cual se requiere habilidad de adaptación de las personas y los grupos en la organización, capacidad de intercambiar conocimientos y de compartir recursos. Con respecto al desarrollo del liderazgo define las siguientes competencias como las más comunes: autoconfianza, asertividad, inteligencia emocional, autenticidad y creatividad, las cuales pueden adquirirse por distintos medios de formación y capacitación. Y concluye que para lograr el éxito es necesario tener sensibilidad y disposición para ser un líder que se preocupa genuinamente por los demás y que es capaz de desarrollar el potencial de su equipo. (P. 352).

Cañeque (2011) dice “Liderar es encontrarle un sentido superior a lo que uno hace y saber transmitirlo de manera motivadora a los demás. Liderar es creer siempre en la posibilidad de crear un mundo mejor”. (P. 48)

Cañeque afirma que el líder debe desempeñar variados roles en el desarrollo de su gestión al frente de un equipo, y propone los cinco siguientes como los primordiales y válidos para obtener lo que se propone.

Tabla 5 - Roles del líder frente a un equipo.

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. <b>Emprendedor.</b> Es todo aquel que emprende con decisión acciones arriesgadas, peligrosas o dificultosas. El líder es quien genera, interpreta o lleva a la práctica la visión que todos seguirán.</p> <p>2. <b>Educador.</b> Una vez que ha fijado la meta y trazado el plan, debe educar a los miembros de su equipo. Para ello</p> | <p>se valdrá de todas las técnicas a su disposición. Lo más importante para él y su equipo es favorecer el crecimiento constante de todos ellos.</p> <p>3. <b>Motivador.</b> Es aquel que da un motivo para hacer que los demás hagan algo. Para que esto sea llevado a cabo con éxito, los integrantes del equipo deben estar</p> |
|--|--|

involucrados, comprometidos, identificados con la visión que se persigue.

4. **Componedor.** Se trata de templar, moderar, corregir o arreglar las cosas, formando, constituyendo o moldeando al equipo. Quizás sea este rol el que más debe desempeñar un líder hoy en la organización,

debido a los altos niveles de estrés que se viven, la poca tolerancia que hay y la fuerte crítica que se hace sobre el otro.

5. **Administrador.** Asociado al deber de gobernar, cuidar, utilizar los recursos del equipo o la organización.

Fuente: De elaboración propia a partir de Cañeque (2011).

Cañeque (2011) expone que a menudo, quienes están recorriendo el camino del liderazgo preguntan cuáles son las características que deben tener los líderes en una empresa, y que la respuesta puede ser muy amplia, ya que existen a su vez distintos estilos de personalidad, no se puede hablar de dos líderes iguales, ni dos grupos iguales.

Tabla 6 - Características de un líder en la empresa.

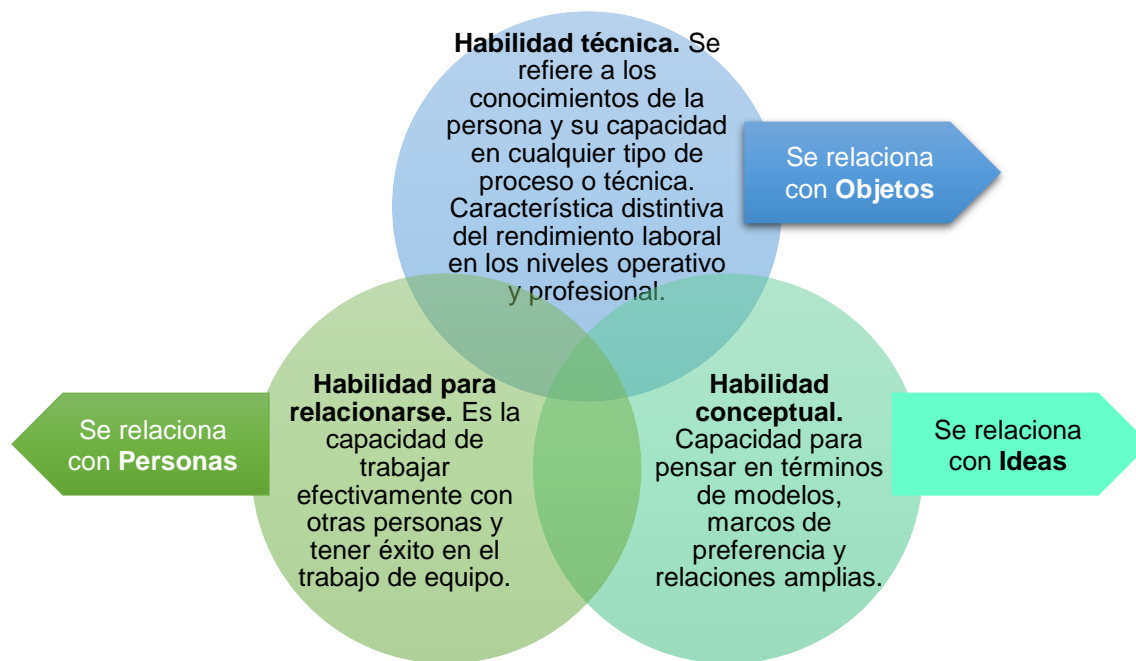
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuentan con la autoridad del conocimiento y la experiencia.</li> <li>* Pueden influenciar a los demás de manera positiva.</li> <li>* Conducen el destino de la organización, fijándose metas u objetivos y los planes de acción para alcanzarlos.</li> <li>* Promueven constantemente el cambio.</li> <li>* Motivan a los que dirigen para cambiar y crecer, mostrando sus ventajas.</li> <li>* Entienden a los que los siguen. Hablan su mismo idioma, comprenden su situación, su vida, sus temores, su historia personal (se ponen en su lugar).</li> <li>* Ayudan a los demás a descubrir y explotar su potencial, a desarrollarse, a cambiar buscando crecer, a superarse constantemente.</li> <li>* Desarrollan la comunicación con los demás como una herramienta básica.</li> <li>* Muestran coherencia entre lo que dicen y hacen. Esto es fundamental, no deben cambiar de idea arbitraria constantemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Saben delegar y confían en los suyos.</li> <li>* Tienen visión a largo plazo. Ven nuevos horizontes.</li> <li>* Cuentan con una buena mirada global de las situaciones.</li> <li>* Tienen creatividad y buen humor.</li> <li>* Son justos y equitativos.</li> <li>* Tienen respeto por sí mismos y por los demás. Escuchan empáticamente. Son receptivos y abiertos a sus seguidores.</li> <li>* Tienen capacidad para discernir y tomar decisiones.</li> <li>* Saben resolver creativamente los conflictos.</li> <li>* Tienen capacidad de autocontrol y automotivación.</li> <li>* Son luchadores valientes, ponen a prueba el statu quo.</li> <li>* Son positivos, optimistas y buscan siempre nuevos caminos.</li> <li>* Logran resultados sobresalientes de gente normal.</li> <li>* Generan ideas claras y son capaces de trabajar para alcanzarlas.</li> <li>* Inspiran confianza en ellos y en su proyecto.</li> </ul>
--	---

Fuente: De elaboración propia a partir de Cañeque (2011).

Las características enunciadas muestran tan solo algunos de los rasgos que podríamos identificar en un líder efectivo en la actualidad, la intención de mostrar las variadas cualidades o atributos que un líder debe manifestar en su actuar nos sugiere que no es necesario contar con conocimientos especializados únicamente, sino que se deben desarrollar otras habilidades personales para sumar y dirigir bien.

Newstrom (2011) por otra parte habla del comportamiento del líder y refiere tres tipos generales de habilidades necesarias, dichas habilidades son de orden técnico, humano y conceptual, y expone que la habilidad conceptual se relaciona con las ideas; la habilidad para relacionarse, con personas, y la habilidad técnica, con objetos. (P. 196)

Esquema 2 – Habilidades necesarias en un líder.



Fuente: De elaboración propia a partir de Newstrom (2011).

Las 3 habilidades referidas por Newstrom evidencian los elementos esenciales que un líder debe mostrar, para ejecutar y cumplir con sus cometidos en el ámbito en el que se desenvuelve, podemos identificar a estas habilidades que se interrelacionan y que son mostradas a través del comportamiento y actuar del líder, asimismo estas también pueden aprenderse y cambiarse si el líder así lo requiere e identifica.

Los líderes de cualquier institución, privada o pública, deben estar dispuestos a deshacerse de manera reiterada de todas aquellas ideas y formas anticuadas de hacer las cosas, y adoptar otras nuevas y mejores; deben ayudar a todos y cada uno de sus empleados a generar los altos niveles de energía positiva que se requieren para que ellos hagan lo mismo. También menciona que los líderes pueden mejorar su desempeño si hacen un mejor trabajo en generar ideas, inculcar valores, crear energía positiva y tomar decisiones difíciles; hasta pueden construir organizaciones más sólidas si enseñan a otros a hacer lo mismo. (Tichy, 2011, Pp. 18-19)

Lo expuesto por Tichy se alinea y reafirma la idea de los atributos positivos que un líder debe mostrar al ocupar un cargo, y lo trascendental y prioritario que es para una organización la búsqueda de personal que demuestre congruencia en su actuar, que concuerde con los valores y visión de ésta, que sus pensamientos y sentimientos estén alineados, para que sus resultados sean satisfactorios.

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) concluyen que el viejo modelo del liderazgo se centraba en una dimensión funcional que no tenía en cuenta los aspectos emocionales o personales y consideraba a las personas como unidades intercambiables, un modelo impersonal que hoy en día resulta ya inaplicable. Los líderes resonantes han roto el molde de un liderazgo creado a imagen y semejanza de los viejos magnates de la industria, una figura autoritaria y obsoleta que dirigía todos los hilos de la empresa desde su inaccesible atalaya.

Los líderes resonantes saben cuándo deben aplicar una modalidad colaboradora y cuándo ser visionarios, cuándo deben escuchar y cuándo impartir órdenes. Este tipo de líderes posee una especial habilidad para conectar con lo que realmente es importante y esbozar una visión ideal que sintonice con los valores de sus subordinados. Son personas que alientan de manera natural las relaciones, poniendo sobre el tapete las cuestiones ocultas y generando una sinergia que armoniza a los grupos; personas cuyo interés por sus empleados les lleva a despertar su lealtad e inspirarles a dar lo mejor de sí en aras de los valores compartidos.

Y todo esto es algo que el líder emocionalmente inteligente hace en el momento preciso, del modo correcto y con la persona adecuada. Ese tipo de liderazgo genera un clima de entusiasmo y flexibilidad en el que las personas se sienten estimuladas para ser más creativas y dar lo mejor de sí mismas. Y ello, dada la realidad empresarial de hoy en día, supone un valor añadido centrado en las dimensiones humanas que resulta esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización. (p. 302)

Como se ha descrito a lo largo de este primer capítulo el concepto de liderazgo ha tenido transformaciones, así como las características con las que un líder hoy en día debe contar. Ser líder no significa asumir una postura de empoderamiento sin sentido, atrás ha quedado la imagen del líder autoritario y que usa el poder que se le otorga únicamente para su beneficio o el de la organización.

Los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional. No cabe la menor duda de que fue su capacidad de persuasión la que llevó a los chamanes y caciques tribales a asumir su papel como primeros guías de la humanidad. El líder es – y siempre ha sido, en todo momento y lugar- la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo. (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002, p. 33)

La figura del líder efectivo, transformacional, trascendente o resonante, como se ha enunciado, debe encausar su actuar hacia interacciones más sólidas y acentuadas en el bien común tanto como en el propio, debe mostrar también congruencia para que haya un equilibrio entre su pensar y su sentir a la hora de tomar decisiones, y que en su hacer, debe tener siempre presente que los otros con los que colabore tienen sus propios deseos y objetivos personales de engrandecerse a través del trabajo que desempeñan, soltar el egoísmo y asumir la responsabilidad que le toca, para no fallar a aquellos que confían en él.

Es pertinente que cada líder acepte que para permanecer en su posición debe apostar por mantenerse constantemente trabajando en el desarrollo de sus habilidades y cualidades personales para favorecer el trabajo colaborativo, mostrándose creativo, asertivo, proactivo, optimista, con apertura para escuchar puntos de vista distintos, y sobretodo, manifestando su interés por quienes contribuyen junto con él para cumplir los fines que se les encomiendan.

Un líder que se vuelve exitoso lo hará a través de los otros, por lo tanto, no debe asumir una actitud individualista, que reste o minimice lo que los otros hacen, en este sentido si el líder se inclina solo por alimentar su ego y cubrir sus necesidades, estará muy lejos de cumplir con el ideal que se tiene hoy día de lo que un líder representa, y por tanto su permanencia en ese puesto se verá limitada.

Es evidente que la imagen del líder nato es hoy ya obsoleta, y se debe reconocer que un líder en nuestro tiempo más bien se hace y se construye en el día a día, y que para él se hace necesario ampliar, fomentar y acrecentar sus habilidades no solo intelectuales sino también emocionales.

## Capítulo 2

### Inteligencia Emocional.

*“Al menos un 80% del éxito en la edad adulta proviene de la Inteligencia Emocional”. Daniel Goleman*

En el presente capítulo revisaremos el concepto de inteligencia emocional y su relación con el liderazgo, ya que ambos conceptos son premisas sobre las que se construirá la propuesta del curso taller “Ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.

Los seres humanos nos desenvolvemos en ambientes variados a lo largo de nuestra vida, somos seres eminentemente sociales, en cada una de nuestras interacciones y decisiones intervienen aspectos racionales y emocionales, y para obtener mejores resultados y cumplir nuestros objetivos personales, hemos de mostrarnos y actuar equilibrando nuestra mente racional y emocional.

Goleman (1995) argumenta que hacer referencia a una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope. El nombre mismo de *Homo Sapiens*, la especie pensante, resulta engañoso a la luz de la nueva valoración y visión que ofrece la ciencia con respecto al lugar que ocupan las emociones en nuestra vida. Como todos sabemos por experiencia, cuando se trata de dar forma a nuestras decisiones y a nuestras acciones, los sentimientos cuentan tanto como el pensamiento, y a menudo más. Hemos llegado muy lejos en lo que se refiere a destacar el valor y el significado de lo puramente racional – lo que mide el cociente intelectual – en la vida humana. Para bien o para mal, la inteligencia puede no tener la menor importancia cuando dominan las emociones. (p. 22)

Los seres humanos nos diferenciamos de las otras especies por nuestra capacidad de raciocinio y porque hacemos uso del lenguaje para comunicarnos con los demás, la inteligencia emocional como habilidad, representa para las nuevas generaciones, un eje fundamental sobre el que han de concebir su desarrollo para lograr su bienestar y alcanzar el éxito en lo que se propongan.

## 2.1 Definición de inteligencia y emoción

La conceptualización de inteligencia emocional tiene su origen en dos palabras clave, *inteligencia* y *emoción*, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 1 – Definición de inteligencia y emoción.

<u>Inteligencia</u>	<u>Emoción</u>
Proviene del latín <i>intelligentia</i> , que a su vez deriva de <i>intelligere</i> . Esta es una palabra compuesta por otros dos términos: <i>intus</i> (entre) y <i>legere</i> (escoger). Por lo tanto, el origen etimológico del concepto de inteligencia hace referencia a quien sabe elegir, puesto que la inteligencia posibilita la selección de las alternativas más convenientes para la resolución de un problema. Así pues, de acuerdo a lo descrito en la etimología, un individuo es inteligente cuando es capaz de escoger la mejor opción entre las posibilidades que se presentan a su alcance para resolver un problema. (Guerri, 2013, p. 25)	Proviene del latín <i>emotio-onis</i> y quiere decir “alteración intensa del ánimo”, puede ser pasajera, agradable o penosa. Va acompañada de cierta agitación en el organismo, enviada a través del sistema nervioso central que controla nuestras acciones y reacciones. Las emociones te mueven y motivan, te quitan o dan ánimo. Las emociones son reacciones complejas del cuerpo a diversos estímulos. Las emociones forman parte de la historia de la vida. Del lado destructivo ocasionan conflictos, intolerancia, destrucción y guerras. En el plano positivo inspiran creatividad, son la causa de los inventos, de las soluciones; de las relaciones y de los placeres. (Figuroa, 2010)
“La inteligencia es una habilidad que, aplicada a los seres humanos, se define como la capacidad de resolver problemas nuevos. Esta habilidad se fundamenta en la capacidad de asociar varios fenómenos aislados y encontrar un nexo enfocado a resolver un problema”. (Güell, 2011 p. 13-14)	La definición acotada por el <i>Oxford English Dictionary</i> define a la emoción como “cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado”. Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. (Goleman, 1995)

Fuente: de elaboración propia a partir de Guerri, Güell, Goleman y Figuroa.

De las anteriores definiciones de inteligencia y emoción se destaca que a la primera se le reconoce como una habilidad para resolver algo, mientras que a la segunda se le identifica más bien como una agitación o alteración del ánimo que puede ser positiva o negativa.

De acuerdo a Goleman (1995) existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. Los investigadores continúan discutiendo acerca de qué emociones, exactamente, pueden considerarse primarias – el azul, el rojo y el amarillo de los sentimientos, a partir de los cuales surgen todas las combinaciones -, o incluso si existen realmente esas emociones primarias. Algunos teóricos proponen familias básicas, aunque no todos coinciden en cuales son. Los principales candidatos y algunos miembros de sus familias son:

- ❖ **Ira:** furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia y odio patológicos.
- ❖ **Tristeza:** congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- ❖ **Temor:** ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror; en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- ❖ **Placer:** felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo, manía.
- ❖ **Amor:** aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, *ágape* (amor espiritual).
- ❖ **Sorpresa:** conmoción, asombro, desconcierto.
- ❖ **Disgusto:** desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- ❖ **Vergüenza:** culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

Quizás no podamos explicar con exactitud por qué reaccionamos de una manera u otra ante situaciones de peligro, estrés, enojo, alegría, pero lo que si es cierto es que la mayor parte de nuestro día a día está determinado por nuestras emociones (sensaciones o sentimientos), que pueden ser o muy potentes o muy leves, y es nuestra inteligencia emocional la que nos ayudará a regular y mantenerlas en equilibrio.

Güell (2013) menciona que “los actos inteligentes son diferentes de las conductas automáticas y hereditarias. La mayoría de los seres vivos actúa sólo siguiendo las conductas instintivas, heredadas genéticamente y por eso repiten siempre los mismos hábitos. Y que gracias al lenguaje y a la memoria los humanos tenemos una gran capacidad para hacer asociaciones y, de este modo, para ser más inteligentes que otros animales”. (p. 14)

Hoy en día hablar de inteligencia sin emoción, y emoción sin inteligencia resulta desacertado, los seres humanos nos valemos tanto de nuestra capacidad de raciocinio lógico como de la parte emocional para encarar nuestra realidad, no podemos conducirnos sin tomar en cuenta que en todo momento nuestras



elecciones y decisiones repercuten en nuestro beneficio o pueden llegar incluso a dañarnos y a los demás, tomar conciencia a tiempo de lo que nuestras emociones nos provocan y saber dirigir las hacia lo positivo y propositivo, resulta imprescindible en cualquier esfera de nuestra vida.

Sterrett (2007) concluye que tomamos mejores decisiones cuando actuamos con base en la información que recibimos de nuestros sentimientos, nuestros instintos y nuestra propia intuición, así como de nuestro intelecto racional. Después de todo, nuestro cerebro emocional es el que nos permite acceder a la memoria y asignar un peso específico o una preferencia a las opciones que afrontamos en el trabajo y en nuestra vida personal. Es nuestra inteligencia emocional la que nos guía a la hora de controlar o acceder a las emociones cuando nos vemos obligados a adaptarnos a los cambios, a llevarnos bien con otros o a soportar el estrés. (p. 30)

La inteligencia y la emoción han de mantenerse unidas para que los seres humanos podamos construirnos en nuestra interacción, no podemos coexistir con los otros si nos inclinamos por ser únicamente seres de razón, es decir usando solo la inteligencia lógica, requerimos entendernos con los otros por medio de nuestro lado emocional, hasta para satisfacer nuestras necesidades más básicas, como comer, dormir, etc.

El poder de las emociones reside en su extraordinario valor para la supervivencia, ya que es el modo que tiene el cerebro de alertarnos de la presencia de un peligro inminente y de proporcionarnos un programa de acción inmediato, como la lucha, la huida o la inmovilización. No hay que olvidar que el cerebro pensante evolucionó a partir del cerebro límbico y que sigue acatando sus órdenes cuando percibimos una amenaza o cuando estamos estresados. El desencadenante de estas emociones es la amígdala, una estructura del cerebro límbico que se dedica a escrutar todo lo que nos ocurre segundo a segundo y siempre está dispuesta a hacer frente a una emergencia. (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002, p. 59).

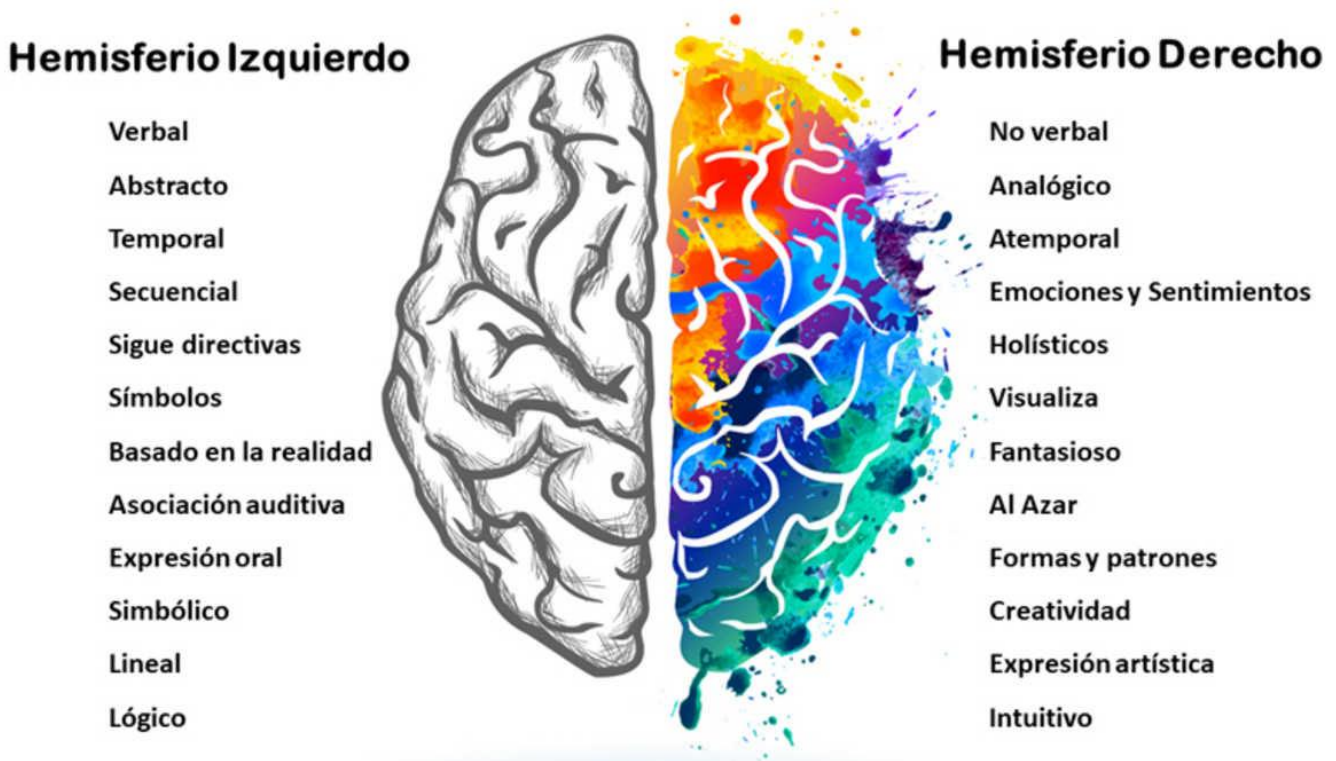
Hablando de la anatomía de nuestro cerebro, este se encuentra dividido en dos partes, denominadas hemisferio izquierdo y hemisferio derecho, que se unen a través de una estructura formada por millones de fibras nerviosas, conocida como cuerpo calloso, el cual actúa como un puente de comunicación entre los dos hemisferios. Es por medio de esta estructura que la información del hemisferio izquierdo es utilizada por el hemisferio derecho y viceversa.

Cada hemisferio se especializa en funciones diferentes:

El **hemisferio izquierdo** piensa lineal y metódicamente. Este se ocupa sólo del pasado y del futuro. Es analítico, pues posee la capacidad de resolver razonamientos lógicos y problemas numéricos. Las personas con predominio del hemisferio izquierdo suelen tener mayor capacidad de análisis, resolución de problemas numéricos o reflexiones racionales.

El **hemisferio derecho** se ocupa de controlar los procesos no verbales de la comunicación, que incluyen la percepción u orientación espacial (visualización tridimensional), la rotación mental de los objetos, y la comprensión del significado de expresiones faciales (reconocimiento y recuerdo de caras, voces y/o melodías). La captación y expresión de nuestras emociones trata sobre el presente, el aquí y ahora. Piensa y recuerda en imágenes, y aprende cinestésicamente a través del movimiento de nuestro cuerpo. Las personas con predominio del hemisferio derecho son muy creativas e imaginativas, holísticas. Suelen tener mayor facilidad a la hora de pensar, recordar o estudiar a través de imágenes. (Menéndez, C., 2019).

Esquema 1. Capacidades que predominan en cada uno de los hemisferios cerebrales.



Un ser humano que se deja guiar por sus emociones negativas generará interacciones desfavorables y conflictivas con los demás, será rechazado y los demás rehuirán a mantener contacto con él para desarrollar cualquier actividad, y si hablamos del ambiente organizacional, resulta mucho más alarmante reconocer que un mando alto o persona con personal a cargo ocasione este tipo de impacto, ya que no permitirá a largo plazo el éxito o desarrollo esperado.

Al respecto de la importancia del control de las emociones, Aristóteles mencionó, en su obra *Ética a Nicómaco*: *“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil.”*

## 2.2 Teorías que sustentan al concepto de inteligencia emocional.

La integración de la inteligencia emocional (IE) como objeto de estudio puede ubicarse hasta la segunda década del siglo XX, múltiples autores se han encargado de definir a la inteligencia emocional, qué es, cuál es su importancia y cuáles son las habilidades que la componen. A continuación, se presentan a los principales autores y los postulados de sus teorías en los que se hace referencia a la IE:

Tabla 2 – Teorías que sustentan a la Inteligencia Emocional

Autor	Descripción
Edward Thorndike (1920)	En 1920, introduce el concepto de inteligencia social, entendida como “la habilidad de una persona para comprender y manejar a otras personas y para involucrarse en interacciones sociales adaptativas”. Para Thorndike la inteligencia humana es una capacidad constituida por diferentes tipos de habilidades: <i>la inteligencia abstracta</i> , entendida como la capacidad de comprender y manejar ideas; <i>la inteligencia mecánica</i> , o capacidad de comprender y manejar los objetos concretos, y <i>la inteligencia social</i> , definida como la capacidad para manejar y comprender personas, percibir de manera adecuada los estados internos y conductas, tanto en uno mismo como en otros, actuando a partir de dicha información.
Howard Gardner (1983)	Con la publicación, en 1983, de su obra <i>Frames of Mind</i> , reformula el concepto de inteligencia proponiendo que la inteligencia no es una habilidad cognitiva unitaria, sino multidimensional. Su propuesta se concretó en la Teoría de las Inteligencias Múltiples, en donde se destaca que las inteligencias (lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-kinestésica y naturalista) son de origen cognitivo, y que existen dos tipos de inteligencia cuyo origen es de naturaleza personal y social: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. Estas dos últimas son las que presentan mayor interés en el estudio de la IE.
Robert J. Sternberg (1985)	En 1985 postula la “Teoría Triárquica” de la inteligencia humana. En la que afirma que la inteligencia está conformada por tres subtipos: analítica, creativa y práctica. Según Sternberg, la inteligencia consiste en pensar bien de tres formas diferentes, de manera analítica, creativa y práctica, y que es importante saber cuándo y cómo se utiliza cada una de ellas de manera efectiva, ya que las tres están relacionadas. La inteligencia analítica es la capacidad para realizar tareas académicas con éxito y resolver problemas como los utilizados en las pruebas de inteligencia tradicional. La inteligencia creativa se refiere a la capacidad de hacer frente con éxito a situaciones nuevas y poco comunes, haciendo uso de los conocimientos y habilidades. Este tipo de inteligencia se relaciona con el uso de la imaginación cuando se escribe una historia, se pinta o se diseña un anuncio. Y por último, la inteligencia práctica que se refiere a la capacidad de adaptarse a la vida cotidiana haciendo uso de los conocimientos y habilidades. Mediante esta inteligencia el sujeto aplica sus habilidades sintéticas y analíticas para desenvolverse en su entorno cotidiano.

Mayer y Salovey (1990)	Fueron los primeros en acuñar como tal el concepto de Inteligencia Emocional. Ellos la definieron inicialmente como "Un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones". Más recientemente presentan un resumen de su definición de Inteligencia Emocional, entendiéndola como "la habilidad para percibir emociones: para acceder y generar emociones que faciliten el pensamiento; para comprender emociones y el conocimiento emocional, y para de forma reflexiva, regular emociones que promuevan tanto el crecimiento emocional como el intelectual".
Goleman (1995)	Dio a conocer al gran público la inteligencia emocional gracias a su obra " <i>Inteligencia Emocional</i> ". Para él la Inteligencia Emocional es el más importante de los factores que intervienen en el ajuste personal, en el éxito en las relaciones personales y en los rendimientos en el trabajo. "Es la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás y ser capaces de manejarlas".
Bar-On (2003)	La inteligencia emocional "es un conjunto de habilidades sociales y emocionales que permiten al individuo hacer frente a sus demandas diarias y ser más efectivo en su vida personal y social."
Simmons, S.; Simmons J. (2003)	Desde 1970 trabajan en la misma denominándola "carácter", determinan un conjunto de habilidades relacionadas con el éxito en la vida. Para ellos es "el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona y dirige toda su conducta visible".
Gallego, D. y Gallego, M. J. (2004)	"La capacidad que tiene el ser humano, gracias a su proceso evolutivo para armonizar lo emocional y lo cognitivo, de manera que pueda atender, comprender, controlar, expresar y analizar las emociones dentro de sí, y en los demás."
Lynn, A. B. (2006)	"La inteligencia emocional es la capacidad de controlarnos a nosotros mismos y de gestionar nuestras relaciones con los demás de modo que podemos cumplir nuestras intenciones."

Fuente: de elaboración propia a partir de Medina (2013) y López, Pulido, Augusto (2013).

El trabajo de cada uno de estos autores contribuyó a la aceptación de la IE como una parte fundamental de la inteligencia, ya que durante varias décadas, para identificar a quienes eran más inteligentes o aptos que otros, se utilizaban únicamente las pruebas de medición del coeficiente intelectual (CI); hoy día es evidente que las personas que poseen un alto CI no siempre triunfan en el ámbito personal o profesional, se necesita establecer armonía entre IE y CI para obtener resultados favorables.

### 2.3 Definición de inteligencia emocional.

A partir de mediados de los años noventa, la inteligencia emocional es un tema de interés general por parte de la sociedad, de tal forma que empiezan a aparecer artículos (primero en revistas de divulgación y después en las científicas) y libros sobre el tema.

A continuación, se exponen algunas definiciones generadas por diversos autores sobre la inteligencia emocional.

Tabla 3 – Definiciones sobre el concepto de inteligencia emocional.

<p>Güell (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La inteligencia emocional consiste en procesar de manera racional las respuestas emocionales, en crear un diálogo entre la inteligencia y la emoción. Este diálogo entre razón y emoción no implica actuar lógica y fríamente, ni tampoco hacerlo de manera visceral y apasionada. La inteligencia emocional dará una respuesta emocional adecuada según el contexto, después de un análisis racional. Una persona inteligente emocionalmente tendrá la capacidad de adecuar y regular su respuesta, teniendo en cuenta su propio bien y el bien de los otros, o sea, utilizando la racionalidad. Un buen conocimiento de uno mismo o bien una actitud flexible nos permiten actuar de forma que no nos perjudicamos ni perjudicamos a los demás. Este autor sostiene que el concepto de inteligencia emocional implica que es una capacidad que se puede educar, cambiar, desarrollar y mejorar, como las otras habilidades intelectuales. Al mismo tiempo, nos permite liberarnos de la creencia de que ante las emociones (&lt;&lt;las pasiones&gt;&gt;, que decían los clásicos) no se puede hacer nada, es decir, que los seres humanos somos víctimas de nuestras emociones. Al relacionar inteligencia con emoción, la conducta humana aumenta su grado de autonomía y se orienta hacia su bienestar. (p. 18-19).</b></li> </ul>
<p>López, Pulido, Augusto, (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El término inteligencia emocional (IE) es relativamente reciente y refleja la fusión de dos conceptos que la componen: razón y emoción. Históricamente, ambos términos se han desarrollado de forma separada. Así, cuando se hablaba de inteligencia se hacía referencia a una “inteligencia racional” basada en la toma de decisiones y el pensamiento cognitivo. Para la “mente racional”, ligada a la inteligencia racional, las emociones se han asociado a un comportamiento irracional. Actualmente, los aspectos racionales y emocionales comienzan a relacionarse asumiendo que no se trata de polos opuestos, sino que ambos son sistemas complementarios. Así, tal y como afirmaba el gran pensador francés del siglo XVII, Blaise Pascal, “el corazón tienen razones que la razón no conoce”. (p. 17)</li> </ul>
<p>Guerri (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El término de inteligencia emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y también de los demás. Inteligencia emocional no significa ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.</li> </ul> <p>También implica motivación hacia otros y hacia uno mismo, buscando resultados, tomando decisiones bajo presión, con una clara visión del</p>

	<p>futuro. Nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal.</p> <p>La inteligencia emocional es la forma que tenemos los seres humanos para relacionarnos con nuestro entorno de forma positiva, es decir, controlando nuestras emociones, comunicándonos de forma asertiva y proyectando una actitud optimista ante la vida. También es la capacidad que desarrollamos para solucionar eficazmente problemas que se presentan de vez en cuando, como la muerte de un familiar, una discusión o una crisis de pareja. En otras palabras, es tener el sentimiento correcto, en el momento correcto y saber expresarlo. En definitiva, es la capacidad que uno tiene para adaptarse a su entorno social, cultural, psicológico y económico. (p. 21-22)</p>
Medina (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define a la inteligencia emocional como la capacidad que nos permite entender y regular nuestras acciones, favoreciendo que nuestras reacciones ante los estímulos sean las adecuadas. Al mismo tiempo que nos garantice el éxito en nuestras relaciones con los demás al establecer vínculos basados en el entendimiento y adecuada regulación de nuestras emociones y las de los demás. (p. 82)</li> </ul>
Sterrett, (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La inteligencia emocional hace referencia al conjunto de destrezas de gestión personal y destrezas sociales que nos permiten triunfar en el puesto de trabajo y en la vida en general. Menciona que engloba la intuición, el carácter, la integridad y la motivación. También incluye buenas destrezas de comunicación y de relaciones. La inteligencia emocional no equivale a dejar que las emociones dominen nuestro intelecto; de hecho, la verdad es exactamente lo contrario: no deseamos que las emociones estén descontroladas, ni en el trabajo ni en ningún otro lugar.</li> <li>La inteligencia emocional tampoco consiste en prestar atención solamente a nuestro lado racional y pragmático. Los sentimientos, los instintos y las intuiciones, adquiridas a través de la experiencia, son fuentes de información vitales sobre el mundo que nos rodea. Cuando intentamos utilizar solamente la información racional, derivada de lo cognitivo, estamos operando con la mitad de la información que necesitamos para tomar decisiones válidas. Este enfoque no conduce al éxito global en ninguna organización ni satisface nuestra vida personal. La verdadera Inteligencia Emocional consiste en ser capaz de utilizar adecuadamente la información del centro emocional del cerebro, y equilibrarla con la información del centro racional del cerebro. (p. 14)</li> </ul>

Fuente: de elaboración propia a partir de Güell, López, Pulido, Augusto, Guerri, Medina y Sterret.

De las definiciones mostradas, concluyo que si bien es cierto que los autores concuerdan en que la inteligencia emocional es una habilidad que todos podemos desarrollar para lograr el procesamiento correcto de nuestra emociones, también es primordial no dejar de lado que todas y todos actuamos en función de nuestros propios antecedentes personales ante determinadas situaciones, las emociones son los impulsos que nos motivan a la acción, por lo tanto es evidente que si estamos sometidos a un ambiente de

trabajo en el que el líder asume una postura de dictador y controlador, gestionará un ambiente de hostilidad y bajo rendimiento de sus subordinados, y por el contrario, si un líder identifica y trabaja en la buena gestión de sus propias emociones generando un clima de trabajo grato, podrá obtener de su equipo mayor compromiso, cooperación y entusiasmo.

Medina (2013) menciona que en la mayor parte de las definiciones de inteligencia emocional es posible distinguir dos esferas, una interna y otra externa. La primera en relación a nuestro mundo interior, a cómo se generan y controlan las emociones y la segunda, la externa, en relación a cómo nos relacionamos con los demás, cómo manifestamos y canalizamos nuestras emociones y cómo lo hacen los demás. (p. 88)

La emoción se genera como respuesta a un acontecimiento externo o interno. La emoción es positiva cuando supone un avance hacia el objetivo y es negativa cuando supone un obstáculo, nos predispone a actuar, y por lo tanto tenemos que aprender a identificar de manera inteligente entre los estímulos que generan una emoción y el comportamiento consecuente.

Ahora bien, como mencioné en el primer capítulo, Daniel Goleman es el autor seleccionado para la construcción de este trabajo, y me gustaría destacar a continuación lo que él retoma de las postulaciones de Howard Gardner, y que a su vez usó como puente para la construcción de su trabajo más reconocido, por tanto, ahora me centraré en exponer lo trabajado por ambos.

Goleman (1995) expone que el influyente libro *Frames of Mind* que Gardner publicó en 1983 era un manifiesto que refutaba el punto de vista del CI (coeficiente intelectual); planteaba que no existía una única y monolítica clase de inteligencia, fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades clave. Su lista incluye dos clases académicas típicas, la facilidad verbal y la lógico-matemática, pero llega a incluir la capacidad espacial que poseen, por ejemplo, artistas o arquitectos destacados; el genio cinestésico exhibido en la plasticidad y la gracia de una Martha Graham o de Magic Johnson; y el talento musical de un Mozart o de YoYo Ma. Como remate de la lista, hay dos caras de lo que Gardner llama "inteligencias personales": destrezas interpersonales, como las de un gran terapeuta del estilo de Carl Rogers, o un líder mundial como Martín Luther King Jr. y la capacidad "intrapsíquica" que podría surgir, por un lado, en las brillantes interpretaciones de Sigmund Freud o, con menos fanfarria, en la satisfacción inferior que surge de armonizar la propia vida para que esté de acuerdo con los auténticos sentimientos personales. (p. 58)



El pensamiento de Gardner con respecto a la multiplicidad de la inteligencia siguió evolucionando hasta conformar su teoría de las Inteligencias Múltiples, las cuales son resumidas a continuación:

- a) **Inteligencia lógico-matemática:** Habilidad para usar el razonamiento.
- b) **Inteligencia lingüística:** Habilidad para entender y usar las palabras.
- c) **Inteligencia visual-espacial:** Capacidad de reconocimiento y reproducción de formas geométricas y de orientación en el espacio.
- d) **Inteligencia interpersonal:** Habilidad para comprender los estados de ánimo de las personas que nos rodean y la capacidad de modelarlos.
- e) **Inteligencia intrapersonal:** Habilidad para conocer y entender los propios sentimientos y emociones, y para usarlos como guía de nuestro comportamiento.
- f) **Inteligencia físico-cenestésica:** Habilidad para realizar movimientos con gracia y precisión.
- g) **Inteligencia musical:** Habilidad para reconocer, reproducir y componer melodías musicales.

Unos diez años después de publicar su teoría por primera vez, Gardner ofreció este resumen de las inteligencias personales:

La inteligencia interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos clínicos y líderes religiosos de éxito tienen probabilidades de ser individuos con alto grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal... es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida. (Gardner citado por Goleman, 1995, p. 60)

Es evidente que para la construcción de su libro Goleman consideró las postulaciones que Gardner generó desde su teoría de las inteligencias múltiples, y resulta trascendente que, haciendo uso de éstas, sienta las bases que sugieren que también se puede desarrollar el liderazgo.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan la resonancia sintonizando con los sentimientos –tanto propios como ajenos- y encauzándolos en la dirección adecuada. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes como para comprender los detalles concretos de los retos y tareas que deben afrontar. No cabe la menor duda de la importancia del pensamiento analítico y de la claridad conceptual. En nuestra opinión, el intelecto y la claridad de pensamiento son habilidades fundamentales sin las cuales resulta imposible que una persona se acerque siquiera a las puertas del liderazgo. (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002, p. 57).

Los postulados de cada uno de estos autores se retroalimentan y logran descartar la premisa, usada por varias décadas desde el siglo XX, en la que se afirmaba que la inteligencia está ligada únicamente al intelecto y la razón, transformándola en la consideración fundamental de que cualquier ser humano es razón y emoción en todo su actuar, y que ambas están estrechamente relacionadas.

“Las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia y, en consecuencia, la eficacia de los líderes” (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002, p. 70).

La conceptualización en torno a lo que la inteligencia emocional es, y cómo se desarrolla se sigue trabajando, no se puede presentar una definición exclusiva de ésta ya que los seres humanos somos tan diversos y cambiantes, que cada uno muestra ciertas habilidades que le hacen distinto y que determinan su actuar.

## **2.4 Habilidades de la Inteligencia Emocional.**

Como se puede apreciar, los múltiples autores citados hasta el momento en el estudio de la inteligencia emocional, han determinado e identificado distintas habilidades o competencias propias de ésta. Ahora trataremos lo referido por Daniel Goleman sobre las diferentes habilidades de la inteligencia emocional que se han estudiado hasta el momento.

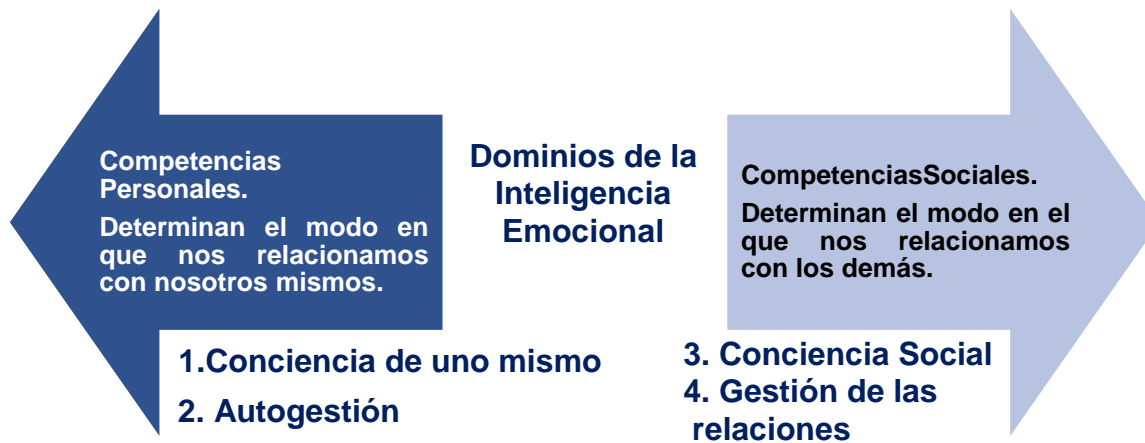
Goleman (1995) dice que “las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad”.

En la medida en que nuestras emociones entorpecen o favorecen nuestra capacidad para pensar y planificar, para llevar a cabo el entrenamiento con respecto a una meta distante, para resolver problemas y conflictos, definen el límite de nuestra capacidad para utilizar nuestras habilidades mentales innatas, y así determinar nuestro desempeño en la vida. Y en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que hacemos –o incluso por un grado óptimo de ansiedad-, esos sentimientos nos conducen a los logros. Es en ese sentido que la inteligencia emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas.

Para Goleman (1995) la inteligencia emocional radica en cuatro dominios o dimensiones, aunque inicialmente había postulado la existencia de cinco dominios fundamentales y de veinticinco competencias de la inteligencia emocional, expone que este cambio se debe a que la comprensión de las dimensiones de la inteligencia emocional y de sus correspondientes competencias ha ido evolucionando y formalizándose de modo distinto a lo largo del tiempo en función de los datos que ha ido recopilando. :

Los cuatro dominios a los que se refiere son: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, en las cuales se suscriben dieciocho competencias respectivamente.

## Esquema 2 – Dominios de la inteligencia emocional.



Fuente: de elaboración propia a partir de Goleman (1995)

**1) Conciencia de uno mismo:** 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.

La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas – ni excesivamente autocríticas ni tampoco ingenuamente esperanzadas – personas sinceras consigo mismas y sinceras también con los demás y que saben reírse de sus propias debilidades.

Los líderes conscientes de sí mismos conocen sus valores, sus objetivos y sus expectativas. Saben hacia dónde se dirigen y por qué y también saben conectar con <<lo que resulta más adecuado>>.

**2) Autogestión:** Se enuncia a la autogestión como – la intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos- se deriva de la conciencia de uno mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. Si ignoramos lo que sentimos tendremos dificultades para gestionar nuestros sentimientos y nos hallaremos a su merced.

La autogestión, pues – que asemeja a un diálogo interno continuo – es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión de nuestros sentimientos. En este sentido, la autogestión posibilita la claridad mental y la concentración de energía que exige el liderazgo y mantiene a las emociones destructivas alejadas de nuestro camino. Los líderes que poseen este tipo de autodominio encarnan el tipo de entusiasmo optimista que alienta la resonancia.

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.

**3) Conciencia social:** 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.).

La empatía forma parte de la conciencia social, y resulta esencial para que un líder lleve a cabo su tarea fundamental que, como ya se ha expuesto, consiste en promover la resonancia. El líder que comprende los sentimientos y puede asumir los puntos de vista de los demás posee una especie de brújula emocional que le ayudará a llevar a buen puerto sus palabras y sus acciones. Las personas empáticas saben reconocer y satisfacer las necesidades de sus clientes y subordinados. Son personas accesibles y que saben escuchar lo que los demás tienen que decirles, dándose cuenta de lo que realmente les interesa y, en consecuencia, responden adecuadamente.

**4) Gestión de las 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.

La triada formada por la conciencia de uno mismo, la autogestión y la empatía convergen en la gestión de las relaciones, la última de las dimensiones de la inteligencia emocional, que incluye las herramientas más patentes del liderazgo, como la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración. Esta es una habilidad que contribuye a la gestión de las emociones de los demás para lo cual, evidentemente, es preciso que el líder sea consciente de sus propias emociones y sea capaz también de sintonizar empáticamente con sus subordinados.

El arte de gestionar adecuadamente las relaciones, pues, se asienta en la autenticidad, es decir, en la acción que se halla estrechamente conectada con los sentimientos verdaderos. Pero, para que el líder gestione adecuadamente las relaciones que le permiten alentar a la resonancia, antes debe establecer contacto con su propia visión y valores, estabilizar sus emociones en un registro positivo y sintonizar luego con las emociones del grupo.

Tabla 4 - Competencias asociadas a cada dominio de la inteligencia.

#### **CONCIENCIA DE UNO MISMO.**

- *Conciencia emocional de uno mismo:* ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las <<sensaciones viscerales>> como guía para la toma de decisiones.
- *Valoración adecuada de uno mismo:* conocer las propias fortalezas y debilidades.
- *Confianza en uno mismo:* seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.

#### **AUTOGESTIÓN.**

- *Autocontrol emocional:* capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- *Transparencia:* sinceridad e integridad; responsabilidad.
- *Adaptabilidad:* flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- *Logro:* Esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- *Iniciativa:* prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- *Optimismo:* ver el lado positivo de las cosas.

### **CONCIENCIA SOCIAL.**

- *Empatía*: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- *Conciencia de la organización*: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.
- *Servicio*: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes.

### **GESTIÓN DE LAS RELACIONES.**

- *Liderazgo inspirado*: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- *Influencia*: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
- *Desarrollo de los demás*: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el *feedback* y la guía adecuada.
- *Catalizar el cambio*: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- *Gestión de los conflictos*: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- *Establecer vínculos*: cultivar y mantener una red de relaciones.
- *Trabajo en equipo y colaboración*: cooperación y creación de equipos.

Fuente: de elaboración propia a partir de Goleman, Boyatzis y Mckee (2002).

## **2.5 La inteligencia emocional y el liderazgo resonante en la organización empresarial.**

De acuerdo a Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) “la idea de que la inteligencia emocional es importante en el ámbito laboral no es nueva, aunque solo muy recientemente la investigación ha comenzado a demostrar su auténtica trascendencia para el éxito de cualquier organización” (p. 269).

La importancia de la inteligencia emocional en toda organización radica en que se convierte en elemento prioritario al ser mediadora del buen o mal funcionamiento en la interacción del líder con su equipo de trabajo.

La inteligencia emocional en la empresa es una herramienta o instrumento de fundamental relevancia, para mantener el entendimiento y el equilibrio emocional entre el personal, con base en el desarrollo de la autoconciencia, la automotivación, el control de las emociones, la comunicación eficaz, las decisiones acertadas y todo aquello que contribuya a una cultura organizacional emocionalmente inteligente. Las organizaciones laborales o empresariales, construyen su competitividad y eficacia, con base en la motivación del personal y en las interacciones que entre ellos se mantengan. (Maya y Pavajeau, 2007, p. 76)

Si se desea fortalecer y fomentar el crecimiento de todos los involucrados en un equipo de trabajo se debe apostar por generar interacciones dotadas de razón y emoción en proporciones controladas.

Madrigal (2009) menciona que estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina como nos manejamos nosotros mismos y con los demás. (p. 36)

En este sentido Sterrett (2007), es otro autor que, en este mismo sentido, menciona que curiosamente, en el pasado se ha investigado muy poco sobre la ciencia de las emociones. En la última década, la literatura científica e incluso la empresarial, están alineadas de nuevas evidencias que explican la neuropsicología y la bioquímica de las emociones, y el papel que desempeñan en nuestra vida personal y profesional. Los estudios de casos de los líderes y otros profesionales triunfadores aportan datos adicionales que apoyan el rol vital de las emociones en la toma de decisiones, el liderazgo y el éxito en la vida.

Caruso y Salovey (2004) citados en Medina, exponen la relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de la actividad del liderazgo, en facetas destacadas del mismo, así:

1. **Construir equipos efectivos:** los equipos no nacen, sino que se construyen, el líder debe presentar sus valores y alinear sus acciones con ellos. Basando los mismos en sus sentimientos. El líder emocionalmente competente no siempre consigue los resultados, pero si cuenta con un valor añadido y es tener más información al tener en cuenta todos los puntos de vista, en los cuales basa sus decisiones y acciones que dan lugar a lo adecuado, generando en los miembros del equipo confianza.
2. **Planear y decidir eficientemente:** Para planificar y decidir el líder debe estar abierto a la mayor cantidad de información, esto incluye también las emociones. Cuando la planificación y la toma de decisiones se basa en la Inteligencia Emocional, se facilita que el líder perciba de manera clara cómo se sienten los miembros del equipo en relación a los objetivos.
3. **Motivar a las personas:** El líder tiene como principales colaboradores a las personas, por ello siempre se orientará hacia ellas y hacia lo que puedan necesitar, así los líderes con mayores competencias en Inteligencia Emocional están más orientados al desarrollo de las personas y a ayudarlas.
4. **Comunicar la visión:** Es una parte del proceso de comunicación de un líder efectivo, si el líder no entiende como los otros se sienten, no empatiza tendrá dificultad en conseguir que los demás se involucren en esa visión de futuro.
5. **Promover el cambio:** Conseguir liderar con la incertidumbre que genera un cambio es complejo, por ello el líder debe conseguir tener un buen desarrollo de sus competencias emocionales, especialmente la confianza en sí mismo. El líder debe tener en cuenta no sólo qué es necesario para implementar el cambio, sino qué sienten las personas ante el cambio.
6. **Crear relaciones interpersonales efectivas:** Es el aspecto en que con mayor intensidad los líderes reflejan su nivel de Inteligencia Emocional. Las emociones facilitan información al líder sobre las personas y sobre él mismo, siendo precisamente la base de las relaciones afectivas el entendimiento de sus propias emociones y las emociones de los demás.

La inteligencia emocional y el liderazgo se refuerzan en el actuar de quien es responsable de conducir a un grupo de trabajo, ya que para garantizar el éxito en el desarrollo de las actividades que se le asignen, debe mantener constancia y concordancia, mostrando eficacia, planeación, decisión, motivación, comunicación, promoción del cambio, y el entendimiento fortuito de sus emociones y las de los demás creando relaciones interpersonales efectivas.

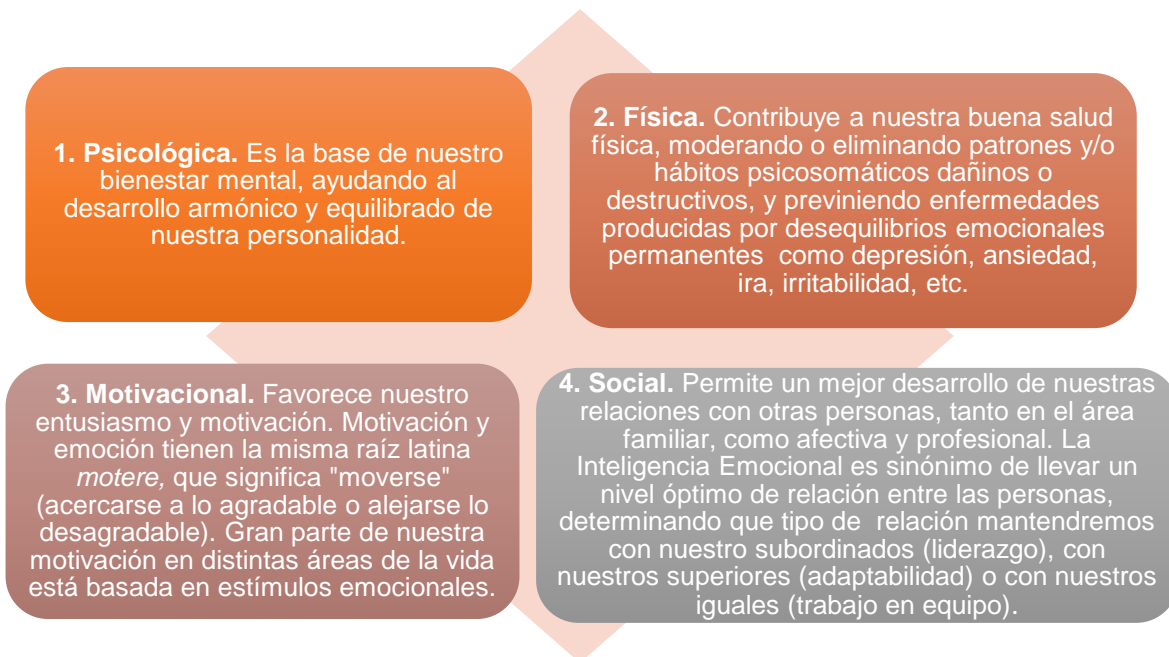
Guerri (2013) dice que “las personas que poseen alto nivel de inteligencia emocional suelen ser extravertidas, alegres, socialmente equilibradas, poco predispuestas a la



timidez y a darle vueltas a sus preocupaciones. Demuestran estar dotadas de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida, son afables y cariñosas en sus relaciones”. (p. 23)

También expone que la inteligencia emocional tiene diversas aplicaciones prácticas que son útiles para cuatro áreas fundamentales de nuestra vida, las cuales se muestran en el siguiente esquema.

Esquema 3 – Áreas fundamentales y aplicaciones prácticas de la inteligencia emocional.



Fuente: elaboración propia a partir de Guerri, 2013, p. 22.

Las 4 áreas mencionadas por Guerri dan muestra de los elementos necesarios que todos los seres humanos han de emplear en su vida para mantenerse en un estado de bienestar óptimo, pues enuncia la importancia del equilibrio entre el bienestar mental y físico, la necesidad de mantenerse motivado y los beneficios de establecer relaciones sociales positivas.

La tarea fundamental de los líderes emocionalmente inteligentes consiste en crear organizaciones resonantes, líderes que saben movilizar a sus subordinados para que descubran la verdad sobre sí mismos y sobre la organización, personas capaces de reconocer la realidad y de ayudar a sus colaboradores a identificar los aspectos más dolorosos y a apoyarse en las fortalezas de la organización. Al mismo tiempo, son personas que saben unir a los demás en torno a una imagen ideal, creando y ejemplificando nuevas formas de abordar el trabajo en equipo, personas que saben utilizar los sistemas que regulan el flujo y reflujo de las relaciones y el trabajo en la organización para mantener la resonancia. (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002, p. 269).

La inteligencia emocional integra competencias diferenciadoras, para reconocer entre la figura de un líder o un jefe. Como se ha mencionado anteriormente, la intención principal de la propuesta pedagógica del curso taller a desarrollarse es la de contribuir a que los profesionistas, de cualquier área puedan identificar sus propias habilidades y que las desarrollen a través de la inteligencia emocional; y en consecución, logren un liderazgo efectivo en su actuar.

### Capítulo 3

#### Propuesta del curso taller “Ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.

*La aventura de la vida es aprender.  
El objetivo de la vida es crecer.  
La naturaleza de la vida es cambiar.  
El desafío de la vida es superarse.  
La esencia de la vida es cuidar.  
El secreto de la vida es atreverse.  
La belleza de la vida es dar.  
La alegría de la vida es amar.*  
**William Ward.**

Hoy en día cualquier ser humano, al llegar a la vida laboral, se incluye en una dinámica de coexistencia con los otros que forman parte de la organización para la que deciden trabajar. Las relaciones de trabajo en una organización se dan de acuerdo a jerarquías y roles de puesto, y en estas mismas es donde se aprecia constantemente la interacción del líder con sus subordinados.

Madrigal (2009) sostiene que en investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard se ha encontrado que solo el 15 por ciento de las razones por las cuales una persona triunfa personal y profesionalmente tiene que ver con sus habilidades técnicas y conocimientos profesionales. El otro 85 por ciento está relacionado con su actitud, su grado de motivación y su capacidad para desarrollar relaciones positivas con las demás personas. Tanto para el directivo como para el líder y el administrador, la inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre los factores críticos que se desarrollan en la organización, como es la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones de confianza entre el personal, el trabajo en equipo, la lealtad, y la creatividad e innovación del trabajador y del directivo. (p. 41)

La consecución y cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, va a depender en gran medida, de la posición que asuma la persona designada como responsable del equipo de trabajo, y es claro que si éste logra potenciar sus propias habilidades de liderazgo durante este proceso, mostrará resultados más marcados y estables, y en consecuencia, también el clima generado con su equipo será beneficioso, para que en el desarrollo de sus actividades se sientan comprometidos y entusiasmados de su participación.

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) sostienen que las competencias fundamentales del liderazgo resonante pertenecen al dominio de la inteligencia emocional y que esas habilidades pueden ser cultivadas y fortalecidas, tanto en el ámbito individual como en el grupal. Este tipo de liderazgo, además, puede expandirse hasta llegar a abarcar a toda una organización, en cuyo caso son muchos los datos que subrayan sus ventajas para la eficacia y rendimiento de la organización o de la empresa implicadas.

También refieren que los mejores procesos son aquellos que enseñan el modo de aprender y que se centran en una forma nueva y sostenida de realizar los sueños compartidos. De este modo puede elaborarse un mapa que tenga en cuenta los valores, las creencias, las expectativas y las aspiraciones de las personas y proporcione un significado, al tiempo que sirva de guía tanto para el trabajo actual como en cualquier posible ocupación futura. En este sentido, el desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional propias de un determinado trabajo no es más que una pequeña parte de ese mapa y lo más importante es asegurarse de que el proceso en cuestión deja su impronta en las personas, la cultura empresarial y los sistemas que promueven el cambio, el desarrollo y las normas eficaces. Y una de sus ventajas principales consiste en un tipo de aprendizaje continuo que predispone al cambio. Las personas pueden cambiar y lo harán cuando encuentren una buena razón para ello. En este sentido, el cambio del liderazgo contribuye a que el individuo se dé cuenta de lo que quiere cambiar y del modo en que tiene que hacerlo. Pero, para que este tipo de aprendizaje provoque un efecto duradero en una determinada organización, es necesario ir más allá de los individuos y tener también en cuenta lo que necesitan los grupos – y las organizaciones – para alentar el desarrollo de líderes emocionalmente inteligentes. (p. 298)

Mi principal interés al desarrollar la propuesta de este curso taller, es la de contribuir al desarrollo profesional de cualquier persona interesada en mejorar y promover sus propias habilidades y un estilo de liderazgo que genere sinergia. Las estrategias y dinámicas sugeridas están orientadas a contribuir con la potencialización de lo que cada uno aspira a ser para su propio engrandecimiento, en su participación con los otros. Entendiéndose también, que el liderazgo no se limita únicamente a reconocer a quienes se encuentran en la cima dentro de un organigrama, sino que incide en todas las personas independientemente del nivel jerárquico que ocupen, ya que tanto un encargado de área, un jefe de equipo o hasta un director general, de una u otra forma, actúan como líderes para un grupo de seguidores.

### 3.1 Definición de taller.

A continuación, detallaré lo relativo a la definición del concepto de taller, así como lo referente a la planeación didáctica de éste y los principales elementos que lo componen.

Tabla 1 – Definición de taller.

---

<p>Maya (1996) dice al respecto del significado de taller que, en el lenguaje corriente, es el lugar donde se hace, se construye o se repara algo. Y que desde hace algunos años la práctica ha perfeccionado el concepto de taller, extendiéndolo a la educación... la expresión taller aplicada en el campo educativo adquiere la significación de que cuando cierto número de personas se han reunido con una finalidad educativa, el objetivo principal debe ser que esas personas produzcan ideas y materiales y no que los reciban del exterior.</p> <p>El taller lo concebimos como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad social y como un equipo de trabajo altamente dialógico formado por docentes y estudiantes, en el cual cada uno es un miembro más del equipo y hace sus aportes específicos. (p. 131)</p>	<p>Abalos (2013) dice que cuando hablamos de taller nos referimos a una modalidad de trabajo grupal en el que se utilizan diferentes herramientas. Pueden ser técnicas gráficas, lúdicas, psicodramáticas, audiovisuales. Se aplican con el objetivo de provocar y desplegar el proceso reflexivo, es decir que se propone al grupo un trabajo elaborativo que no está centrado exclusivamente en la palabra. La reflexión en un taller no está considerada solamente como una cualidad del pensamiento, sino que alude a lo que se refleja a través de los cuerpos, de las vivencias, de los recuerdos, del contexto. (p. 21)</p> <p>Esta misma autora refiere un tipo de taller de reflexión el cual precisa es un instrumento de intervención que pone en marcha la elaboración del grupo a partir de la reflexión de la palabra, del cuerpo, de los sentimientos, de las vivencias, de los recuerdos. La utilización de las diferentes técnicas tiende a producir y desplegar el proceso de reflexión, provocar un texto que provoca otro texto. La provocación y despliegue de lo reflexivo se observa también en la intervención del coordinador y de los otros miembros del grupo. (p.90)</p>
<hr/> <p>El taller es una situación privilegiada de aprendizaje. Su propósito principal es reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas que se tienen sobre determinada problemática en un grupo o una comunidad y que se expresa en la vida diaria de cada persona participante.</p> <p>El punto de partida es lo que los y las participantes hacen, saben, viven y sienten; es decir, su realidad, su práctica. Mediante el diálogo de saberes, el taller permite la construcción colectiva de aprendizajes, ya que se estimula la reflexión y búsqueda de alternativas de soluciones de las problemáticas que afectan la calidad de vida individual o colectiva.</p> <p>El taller posibilita la construcción de aprendizajes sobre la base de la capacidad y oportunidad que tienen las personas de reflexionar en grupo sobre sus propias experiencias. El proceso de aprendizaje se completa con el regreso a la práctica para transformarla, poniendo en juego los elementos adquiridos en el proceso. (Quezada, Grundmann, Expósito y Valdez, 2001, p. 16)</p> <hr/>	

Las definiciones de estos autores indican la relevancia que cobra la impartición de un taller, entendiéndolo como un espacio educativo en el que tanto quien coordina y dirige, como quienes deciden participar, producen conocimiento nuevo, y en esta interacción se genera una dinámica grupal, en la que a través de la práctica y reflexión se apropian de manera más consciente de la parte teórica que se trate.

El taller se propone como un encuentro educativo, en el que los involucrados con su participación activa “aprenden haciendo”.

Sintetizando lo referido en las definiciones anteriores, sobre el significado del concepto de taller, puedo afirmar que, al realizar y participar en uno, estamos desarrollando un trabajo activo, creativo, colectivo, vivencial, concreto, sistemático y puntual.

Definimos los talleres como unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad concreta para ser transferidos a esa realidad a fin de transformarla, donde los participantes trabajan haciendo converger teoría y práctica. Es un medio que posibilita el proceso de formación profesional. Como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas, para cumplir los objetivos de ese proceso de formación del cual es su columna vertebral (Maya, 1996).

Algunos de los beneficios que se obtienen al participar en un taller son mencionados por Leis, Raúl (1989), citado por Maya:

- El proceso es realizado colectivamente por los participantes a su propio ritmo, orientados por el coordinador.
- Se avanza de lo más conocido, fácil, cercano y concreto hasta lo más complejo.
- Las ideas deben ser discutidas, dialogadas, ejemplificadas, y contrastadas con la vida y realidad de los participantes, pues no se trata de memorizar como loros.
- El coordinador debe guiar el proceso, debe poseer dominio del tema que se reflexiona colectivamente para aportar y elevar el nivel de producción de conocimiento.
- El trabajo productivo y creador es elemento y parte importante del estudio, conjugando teoría y práctica-trabajo manual e intelectual.
- El clima debe ser de confianza y animación, sin sacrificar el fondo por la forma.

Dentro del ámbito profesional como pedagogos, podemos desarrollar diversas actividades encaminadas a generar ambientes educativos fuera de la formalidad del ámbito académico o escolar. Con el desarrollo de este taller, pretendo mostrar la importancia que hoy día cobra la generación de propuestas, que contribuyan a contrarrestar diversas problemáticas que podamos llegar a identificar en el ámbito en el que laboremos.

Ahora bien, como ya mencioné, la ejecución del presente taller se propone para un ambiente organizacional y sin dudar, se llevará a cabo con personas adultas. Por lo

anterior y de acuerdo con Quezada, Grundmann, Expósito y Valdez (2001) es importante tomar en cuenta las diferencias entre personas jóvenes y adultas, y considerar las características concretas para la planeación efectiva de un taller.

Tabla 2 – Características de estudiantes y adultos al participar en un taller.

Características de estudiantes en la escuela	Características de adultos/as en un taller
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Obligación</b></li> <li>▪ <b>El maestro decide lo que hay que estudiar</b></li> <li>▪ <b>Recompensa: calificación en exámenes</b></li> <li>▪ <b>Títulos y diplomas</b></li> <li>▪ <b>Compromiso de tiempo fijo</b></li> <li>▪ <b>Ambiente académico formal (aula, atención, etc.)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acto voluntario</li> <li>▪ Facilitador/a y grupo acuerdan temas a tratar</li> <li>▪ Recompensa: satisfacción personal, aplicación de lo aprendido, autogestión</li> <li>▪ Certificados o constancia de participación</li> <li>▪ Tiempo limitado</li> <li>▪ Ambiente informal (compartir experiencias e ideas,...)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Quezada, Grundmann, Expósito y Valdez (2001).

Tabla 3 - Características de los adultos en un ambiente de aprendizaje y algunas sugerencias para el Facilitador al trabajar con ellos.

Características y exigencias específicas de las personas adultas que aprenden	Sugerencias para la persona Facilitadora o Instructor
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Las personas adultas traen sus experiencias previas. En base a estas ellas interpretan y entienden lo nuevo.</li> <li>2) Son conscientes de la etapa que viven y quieren establecer un vínculo claro entre lo aprendido y su situación, ya que aprenden con una finalidad práctica.</li> <li>3) Participan voluntariamente en los eventos de capacitación y quieren tener un rol activo tanto en la selección de los temas como en la ejecución de los talleres.</li> <li>4) Tienen otros compromisos importantes y quieren aprovechar al máximo su tiempo limitado.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partir de las experiencias y conocimientos previos de las personas participantes.</li> <li>• Poner énfasis no sólo en el nivel intelectual sino también en los niveles prácticos y emocionales («cabeza, mano y corazón»).</li> <li>• Identificar grupos meta con los cuales vamos a trabajar.</li> <li>• Seleccionar y priorizar junto con el grupo meta los temas a tratar en los talleres de capacitación.</li> <li>• Asegurar una participación activa.</li> <li>• Respetar la auto-responsabilidad del adulto.</li> <li>• Profundizar los temas a tratar de acuerdo a los intereses del grupo.</li> <li>• Resumir y sintetizar los contenidos, dándoles un enfoque práctico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Quezada, Grundmann, Expósito y Valdez (2001).

De acuerdo a Maya (1996) podemos encontrar tres tipos de talleres en relación con los objetivos y temas:

- Los conceptuales, de habilidades intelectuales, de creatividad, de cultura y de expresión. Ejemplos: talleres de lectura, talleres de pintura.
- Los centrados en solución de problemas de los individuos y la comunidad tales como talleres de diagnóstico, carencia, o deficiencia de servicios.
- Los de producción. A estos últimos nos hemos referido como talleres para producir objetos, bienes o mejoras en instalaciones o servicios.

Y en relación a la fuente o entidad generadora (se refiere este aspecto a quien organiza o promueve el taller) se pueden encontrar cuatro tipos:

- Talleres institucionales - organizados por entidades educativas o de servicios, por ejemplo, los talleres de una escuela, un colegio, la universidad, el gobierno, etc.
- Talleres empresariales – organizados por los servicios de capacitación y desarrollo de personal de las empresas.
- Talleres ONG – Se refieren a los talleres patrocinados por organizaciones no gubernamentales, por ejemplo, CINEP, Centro regional de Población, etc.
- Talleres comunitarios – son organizados por la misma comunidad.

Para Maya (1996), el proceso pedagógico adscrito al taller tiene su punto de partida en dos variables fundamentales: la situación inicial de los alumnos o participantes, ya que cada uno es diferente a los demás; y las necesidades o problemas que éstos tienen y que pueden ayudarse a superar por medio del taller (p. 98).

La participación activa de todos los involucrados en un taller, es componente vital para que los objetivos planteados se cumplan. Durante el desarrollo del taller el facilitador debe mostrarse pendiente de la actitud del participante y orientarle y motivarle, para que se apropie de los conocimientos y posteriormente los aplique en su vida cotidiana.



### 3.2 Planeación didáctica de un Taller.

Un taller es un proceso planificado y estructurado de aprendizaje, por lo tanto, se debe considerar dar especial atención a las tres etapas o fases que constituyen a dicho proceso.

De acuerdo a Quezada, Grundmann, Expósito y Valdez (2001) las tres etapas para la planeación exitosa de un taller son: Preparación, Ejecución y Evaluación. Y en cada una de estas se desarrollan actividades específicas.

✓ La etapa de Preparación implica:

**El diseño:** es el momento en el que elaboramos el concepto del taller, incluyendo los objetivos, los contenidos y la metodología del mismo.

**La planificación:** consiste en detallar los pasos del evento, destacando los horarios, técnicas y actividades, materiales, responsabilidades y recursos necesarios.

**La elaboración de los materiales:** es el momento en el que vamos a conseguir y construir todos los materiales necesarios, como son papelógrafos, transparencias, tarjetas, juegos, material de apoyo, etc.

✓ La etapa de Ejecución implica:

**La fase inicial o introducción:** es como el aperitivo de un evento. Tiene por finalidad orientar y motivar a las/os participantes, crear un ambiente de confianza, recoger las expectativas y temores, presentar los objetivos del evento, así como agendas, horarios, logística, etc.

**La fase central o desarrollo:** es el plato fuerte de un evento. En ella se presenta, discute y profundiza la temática a tratar partiendo del intercambio de experiencias entre las personas participantes y confrontándolas con nuevos referentes críticos. En esta fase pueden utilizarse un sinnúmero de métodos y técnicas, tanto para la presentación de contenidos como para el desarrollo temático. La presentación de contenidos estará más dirigida por el/la facilitador/a, mientras que el desarrollo temático debería tomar en cuenta una participación activa de todos/as los/las talleristas.

**La fase de cierre:** en la que se debe realizar la **conclusión, que** consiste en un resumen de los diferentes pasos del taller, de la metodología utilizada y de los resultados. Enfatiza en el "hilo rojo", es decir en la conexión y finalidad de las diferentes partes y técnicas del taller. El **plan de acción** es un elemento importante para la aplicación de lo aprendido. Los talleres de capacitación dan impulsos nuevos los cuales deben ser canalizados en actividades. La planificación de estas actividades depende del contenido del taller.

✓ La etapa de Evaluación implica:

La **evaluación** es un elemento indispensable en eventos de capacitación con metodología participativa, porque permite la retroalimentación de los y las participantes en cuanto al programa, método, aprendizaje y ambiente del taller.

Mediante técnicas de evaluación permanentes (y no solamente al final del evento) se facilita la intervención activa en la realización del programa y se ofrece compartir de esta manera la responsabilidad.

En un taller podemos evaluar en varios momentos y con diferentes técnicas:

\*Evaluaciones diarias y/o intermedias.

\*La evaluación final.

\*La evaluación después del taller.

El taller se constituye en la actividad más importante desde el punto de vista del proceso pedagógico, pues además de conocimientos, aporta experiencias de vida que exigen la relación de lo intelectual con lo emocional y activo, e implica una formación integral del alumno (*Nidia Aylwin, s/f*).

Al momento de realizar la planeación didáctica de un taller, tenemos que dar especial atención y hacer énfasis, en la selección de los contenidos y fuentes de información, los recursos materiales, el lugar y tiempo en el que se efectuarán las sesiones; para tener mayor claridad sobre los elementos a considerar en la planeación de un taller se pueden consultar el Anexo 1 (Componentes generales del curso taller) y Anexo 2 (Importancia de las Dinámicas Grupales).

### **3.3 Estructura del Curso Taller “ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.**

#### **1) Presentación.**

En la actualidad, dentro del ámbito empresarial ya no es posible considerar como atributo único el conocimiento técnico, derivado de la inteligencia racional, para considerar que una persona asignada a conducir a un equipo de trabajo logrará convertirse en un líder que logre resultados satisfactorios que permitan la permanencia. Ahora se debe considerar también a la inteligencia emocional, que tiene que ver con las habilidades personales, se centra en cómo cada ser humano se maneja a sí mismo y sus relaciones con los otros, y estas habilidades no siempre se adquieren a través de un aprendizaje académico.

Los seres humanos somos seres sociales y, por lo tanto, en nuestras interacciones y vivencias, nuestras emociones van a estar presentes, y al reconocerlas y manejarlas de manera adecuada, podremos aumentar nuestro desarrollo personal, familiar, laboral, social y comunitario.

Hablar de liderazgo sin inteligencia emocional, es equivalente a enunciar a cualquier directivo autoritario que sólo se preocupa por cumplir con las metas que se le exigen, sin apostar por un crecimiento para los que trabajan con él. El tipo de líder que se requiere hoy día, es uno que promueva un clima de trabajo favorable, que genere confianza, inspire creatividad y favorezca el trabajo armónico y comprometido de todos los involucrados.

Por lo anterior, es prioritario que cualquier persona que se encuentre a cargo de un equipo de trabajo, considere la pertinencia de desarrollar y promover su inteligencia emocional para convertirse en un líder eficaz, es decir que, a través de la inteligencia emocional, pueda lograr un equilibrio en su actuar, demostrando que sus cualidades, habilidades y conocimientos están alineados con sus objetivos personales y con los de la organización para la que labora.

## **2) Justificación.**

En nuestro país, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), recientemente acaba de aprobar una norma que tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. La norma a la que hago referencia es la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

Las Normas Oficiales Mexicanas que emite la Secretaría del Trabajo y Previsión Social determinan las condiciones mínimas necesarias en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales.

Derivado de lo anterior, se hace necesario que, en el ámbito empresarial, se dé atención integral a los problemas detectados en los diferentes escenarios y jerarquías de puesto, ya que una mala interacción entre jefe y subordinados puede ocasionar ambientes desfavorables, para que los trabajadores desarrollen sus actividades de manera propicia, y esto de alguna manera impactará en el logro de las metas u objetivos organizacionales.

Como ya se ha expuesto, el tipo de interacción de autoritarismo absoluto del jefe sobre sus subordinados debe dejar de presentarse en cualquier empresa y es por esto, que destaco la trascendencia de incluir en el programa de capacitación de cualquier empresa los temas de liderazgo e inteligencia emocional. Cuando el empleado tiene una formación y capacitación adecuada, está mucho más motivado para devolverle algo a la empresa. Un empleado que no posee capacitación adecuada, se siente desmotivado porque carece de los conocimientos necesarios para rendir en el trabajo. Los riesgos y consecuencias de que un empleado, ocupe el puesto que ocupe, no reciba la capacitación y actualización que requiere, son baja productividad y trabajos con poca calidad, rotación constante y que, a la larga, se dañe a toda la organización.

El liderazgo y la inteligencia emocional han sido tratados durante las últimas décadas como conceptos, que en el actuar profesional, se complementan y contribuyen al éxito. El desarrollo de estas dos habilidades debe ser considerado

por encima de las capacidades intelectuales.

Cualquier persona que desee desarrollar su liderazgo, debe contemplar que la inteligencia emocional representa el factor clave para obtener resultados satisfactorios en su vida diaria, sentirse pleno y mantener permanentemente un estado de bienestar en todos los ámbitos en los que se desenvuelva.

### **3) Objetivo General.**

Los participantes valorarán la importancia de aplicar un liderazgo de tipo resonante en su actuar diario, tanto en el ámbito laboral como en el personal, reconociendo también a la inteligencia emocional como elemento fundamental para el desarrollo pleno de sus relaciones con los otros y su engrandecimiento profesional.

### **4) Objetivos específicos.**

- Que los participantes conozcan el concepto de liderazgo resonante e inteligencia emocional y que comprendan la estrecha relación de éstos a la hora de desempeñarse como líderes en un equipo de trabajo.
- Que los participantes identifiquen los cuatro dominios de la inteligencia emocional y que asuman su compromiso para desarrollarlos de manera consciente y en pro de beneficiarse al aplicarlos en todos los ámbitos de su vida.
- Que los participantes seleccionen y valoren las competencias de la inteligencia emocional que poseen y que las apliquen en su actuar cotidiano.
- Que los participantes reconozcan sus propias habilidades y que las adapten para que les sean de utilidad y contribuyan al buen desempeño y cumplimiento de objetivos personales y profesionales, sin importar que formen o no parte de una organización o empresa.

## **5) Metodología.**

La metodología que se usará en cada una de las sesiones será teórica, práctica y vivencial, ya que se pretende que en cada una de las sesiones todos los asistentes mantengan una participación activa y reflexiva para reconocer sus propias habilidades, capacidades y competencias, y que al aplicarlas en su actuar diario puedan demostrar la importancia del liderazgo y la inteligencia emocional.

## **6) Duración.**

El curso taller tiene una duración de dieciséis horas, teniendo la primera sesión una duración de cuatro horas, y las siguientes cuatro sesiones una duración de tres horas cada una.

## **7) Población.**

Toda persona en edad laboral interesada en fortalecer y consolidar sus habilidades de liderazgo e inteligencia emocional, para mejorar sus interacciones con los otros y obtener desarrollo personal y profesional.

## **8) Programa sintético.**

### Sesión 1.

- El liderazgo resonante y los cuatro dominios de la inteligencia emocional
- Definición de inteligencia Emocional
- Habilidades de un líder emocionalmente inteligente

### Sesión 2.

- Primer dominio de la inteligencia emocional: Conciencia de uno mismo
- Competencias asociadas a la Conciencia de uno mismo

### Sesión 3.

- Segundo dominio de la inteligencia emocional: Autogestión
- Competencias asociadas a la Autogestión

### Sesión 4.

- Tercer dominio de la inteligencia emocional: Conciencia Social
- Competencias asociadas a la Conciencia social

### Sesión 5.

- Cuarto dominio de la inteligencia emocional: Gestión de las Relaciones
- Competencias asociadas a la Gestión de las relaciones.

### **9) Recursos Humanos.**

- Instructor o Facilitador
- Participantes interesados en la temática (10 participantes por grupo)

### **10) Recursos Físicos.**

- Salón o aula con capacidad suficiente
- Equipo de cómputo
- Proyector
- Bocinas o equipo de audio
- Rotafolio o pizarrón
- Plumones
- Hojas blancas
- Material impreso
- Tijeras, pegamento
- Materiales (bibliografía, hemerografía, materiales audiovisuales)

### **11) Evaluación.**

Para conocer el impacto que los contenidos revisados, en cada una de las sesiones, tengan en los participantes, se realizarán evaluaciones continuas.

A los participantes, se les considerará la asistencia y las aportaciones que muestren, para cada una de las actividades y dinámicas propuestas.

Al inicio de cada sesión, se hará una revisión de los contenidos tratados en la sesión anterior, para generar reforzamiento y retroalimentación de los conocimientos adquiridos. A manera de cierre, el facilitador generará una serie de preguntas sobre lo visto en cada sesión, para motivar la reflexión de todos los asistentes.

# CARTAS

# DESCRIPTIVAS



## Curso taller “ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.

- Sesión 1
- Duración: 4 horas

Contenido	Objetivos	Actividades de aprendizaje	Tiempo	Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Encuadre general y específico de los contenidos a trabajarse durante el curso taller.</b></li> <li>- <b>Definición de inteligencia emocional</b></li> <li>- <b>El liderazgo resonante y los cuatro dominios de la inteligencia emocional</b></li> <li>- <b>Habilidades de un líder emocionalmente inteligente</b></li> </ul>	<p>-Dar a conocer el programa del curso taller.</p> <p>-Presentar a los participantes las definiciones de los conceptos</p> <p>inteligencia emocional y liderazgo resonante.</p> <p>-Reconocer cuales son los atributos o características de un buen líder.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida por parte de los organizadores y Facilitador.</li> <li>2. Revisión de agenda de trabajo de todo el curso taller y detalles de los aspectos organizativos.</li> <li>3. Presentación de los participantes. Dinámica: La historia de mi vida. (Ver Anexo 3)</li> <li>4. Expectativas de los participantes. Se entregarán unas fichas para que los participantes escriban sus expectativas y contribuciones.</li> <li>5. Objetivos del taller.</li> <li>6. <b>Exposición por parte del Facilitador de los conceptos de:</b>  <b>*Liderazgo resonante</b>                      Dinámica: Afirmaciones sobre el liderazgo (Ver Anexo 4)  <b>*Inteligencia emocional –</b>  <b>¿Qué es inteligencia?</b> Y ¿Qué es emoción? / ¿Dónde están las emociones?                      Proyección del vídeo “<i>Inteligencia emocional - Cómo controlar las emociones</i>”.  <b>*Los cuatro dominios de la inteligencia emocional de Daniel Goleman</b>                      Actividad de cierre: Ejercicio / Errores y desaciertos de un Líder. (Ver Anexo 5)</li> </ol>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>50 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>45 minutos</p>	<p>-Pizarrón o rotafolio</p> <p>-Plumones</p> <p>-Programa impreso para cada participante</p> <p>-Cartulinas para elaboración de Collage</p> <p>-Revistas</p> <p>-Tijeras y pegamento</p> <p>-Proyector</p> <p>-Materiales impresos suficientes para cada actividad</p>	<p>-Se entregará a los participantes un cuestionario para valorar el aprendizaje obtenido sobre los temas revisados.</p>

## Curso taller “ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.

- Sesión 2
- Duración: 3 horas

Contenido	Objetivos	Actividades de aprendizaje	Tiempo	Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Primer dominio de la inteligencia emocional: Conciencia de uno mismo</b></li> <li>- <b>Competencias asociadas a la Conciencia de uno mismo: *Conciencia emocional de uno mismo</b></li> <li>- <b>*Valoración adecuada de uno mismo</b></li> <li>- <b>*Confianza en uno mismo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes identificarán las competencias asociadas al primer dominio de la inteligencia emocional</li> <li>- Lograrán reconocer que es lo que los caracteriza y cómo se relacionan con los demás</li> <li>- Reflexionarán sobre las características que presentan los jefes con los que nadie quiere trabajar</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El facilitador dará inicio a la sesión haciendo un resumen de los temas tratados en la primera sesión.</li> <li>2. Exposición por parte del Facilitador del primer dominio de la inteligencia emocional</li> <li>3. Revisión de cada una de las competencias asociadas al primer dominio de la inteligencia emocional.</li> <li>4. Dinámica: 11 preguntas para conocerte mejor (Anexo 6)</li> <li>5. Dinámica <i>Emociones de Película</i> (Anexo 7)</li> <li>6. Ejercicio de reflexión: el día que me vaya de este mundo. (Anexo 8)</li> <li>7. Relato: La historia de la tigresa que creía que era una oveja (Anexo 9)</li> <li>8. Ejercicio de cierre: 9 cosas que hacen los jefes que obligan a renunciar (Anexo 10)</li> </ol>	<p>15 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>35 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>25 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>25 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pizarrón o rotafolio</li> <li>-Plumones</li> <li>-Programa impreso para cada participante</li> <li>-Cartulinas para elaboración de Collage</li> <li>-Revistas</li> <li>-Tijeras y pegamento</li> <li>-Proyector</li> <li>-Materiales impresos suficientes para cada actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se generará una dinámica de Lluvia de ideas para generar un reforzamiento de los conceptos revisados.</li> </ul>

## Curso taller “ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.

- Sesión 3
- Duración: 3 horas

Contenido	Objetivos	Actividades de aprendizaje	Tiempo	Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Segundo dominio de la inteligencia emocional:</b></li> <li>- <b>Autogestión</b></li> <li>- <b>Competencias asociadas a la Autogestión:</b></li> <li>- <b>*Autocontrol emocional</b></li> <li>- <b>*Transparencia</b></li> <li>- <b>*Adaptabilidad</b></li> <li>- <b>*Logro</b></li> <li>- <b>*Iniciativa</b></li> <li>- <b>*Optimismo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes identificarán las competencias asociadas al segundo dominio de la inteligencia emocional</li> <li>- Lograrán reconocer que tipo de emociones manifiestan con más frecuencia (Agradables o Desagradables)</li> <li>- Reconocerán la importancia de desarrollar hábitos mentales saludables para sentirse mejor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El facilitador dará inicio a la sesión haciendo un resumen de los temas tratados en la sesión anterior.</li> <li>2. Exposición por parte del Facilitador del segundo dominio de la inteligencia emocional</li> <li>3. Revisión de cada una de las competencias asociadas al segundo dominio de la inteligencia emocional</li> <li>4. Dinámica: La Rejilla Emocional (Anexo 11)</li> <li>5. Dinámica: De mi Punto “A” a mi punto “B” (Anexo 12)</li> <li>6. Ejercicio: Hábitos Mentales Saludables (Anexo 13)</li> <li>7. Ejercicio de Cierre: Ser Proactivo VS Ser Reactivo (Anexo 14)</li> </ol>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>40 minutos</p> <p>20 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pizarrón o rotafolio</li> <li>-Plumones</li> <li>-Programa impreso para cada participante</li> <li>-Cartulinas para elaboración de Collage</li> <li>-Revistas</li> <li>-Tijeras y pegamento</li> <li>-Proyector</li> <li>-Materiales impresos suficientes para cada actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se entregará a los participantes un cuestionario para valorar el aprendizaje obtenido sobre los temas revisados.</li> </ul>

**Curso taller “ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.**

- Sesión 4
- Duración: 3 horas

Contenido	Objetivos	Actividades de aprendizaje	Tiempo	Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tercer dominio de la inteligencia emocional:</b></li> <li>- <b>Conciencia Social</b></li> <li>- <b>Competencias asociadas a la Conciencia social:</b></li> <li>- <b>*Empatía</b></li> <li>- <b>*Conciencia de la organización</b></li> <li>- <b>*Servicio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes identificarán las competencias asociadas al segundo dominio de la inteligencia emocional</li> <li>- Lograrán reconocer que tipo de emociones manifiestan con más frecuencia (Agradables o Desagradables)</li> <li>- Reconocerán la importancia de desarrollar hábitos mentales saludables para sentirse mejor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El facilitador dará inicio a la sesión haciendo un resumen de los temas tratados en la sesión anterior.</li> <li>2. Exposición por parte del Facilitador del tercer dominio de la inteligencia emocional</li> <li>3. Revisión de cada una de las competencias asociadas al tercer dominio de la inteligencia emocional.</li> <li>4. Ejercicio: Empatía a través de la Escucha Atenta (Anexo 15)</li> <li>5. Dinámica: La Cuchara Avión (Anexo 16)</li> <li>6. Proyección del vídeo “El valor del Servicio”.</li> <li>7. Dinámica de cierre: Respirar y Reír (Anexo 17)</li> </ol>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>40 minutos</p> <p>45 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>15 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pizarrón o rotafolio</li> <li>-Plumones</li> <li>-Programa impreso para cada participante</li> <li>-Cartulinas para elaboración de Collage</li> <li>-Revistas y Tijeras y pegamento</li> <li>-Proyector</li> <li>-Materiales impresos suficientes para cada actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se generará una dinámica de Mapa Mental por equipos para generar un reforzamiento de los conceptos revisados.</li> </ul>

## Curso taller “ser un mejor líder a través del reconocimiento de tus habilidades y el desarrollo de la inteligencia emocional”.

- Sesión 5
- Duración: 3 horas

Contenido	Objetivos	Actividades de aprendizaje	Tiempo	Recursos didácticos	Evaluación
<p>- <b>Cuarto dominio de la inteligencia emocional: Gestión de las Relaciones Competencias asociadas a la Gestión de las relaciones:</b></p> <p>*Liderazgo inspirado</p> <p>*Influencia</p> <p>*Desarrollo de los demás</p> <p>*Catalizar el cambio</p> <p>*Gestión de los conflictos</p> <p>*Establecer vínculos</p> <p>*Trabajo en equipo y colaboración</p>	<p>- Los participantes identificarán las competencias asociadas al segundo dominio de la inteligencia emocional</p> <p>- Lograrán reconocer que tipo de emociones manifiestan con más frecuencia (Agradables o Desagradables)</p> <p>- Reconocerán la importancia de desarrollar hábitos mentales saludables para sentirse mejor</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El facilitador dará inicio a la sesión haciendo un resumen de los temas tratados en la sesión anterior.</li> <li>2. Exposición por parte del Facilitador del cuarto dominio de la inteligencia emocional</li> <li>3. Revisión de cada una de las competencias asociadas al cuarto dominio de la inteligencia emocional</li> <li>4. Dinámica: Construyendo un Puente (Anexo 18)</li> <li>5. Proyección de Vídeo: Gestión de conflictos   Trabajar en equipo   César Piqueras</li> <li>6. Dinámica: Cinco Triángulos (Anexo 19)</li> <li>7. Dinámica: Dibujos Incompletos (Anexo 20)</li> <li>8. Dinámica de Cierre: La Galleta de la Suerte (Anexo 21)</li> <li>9. Entrega de Evaluación de Reacción a la Capacitación (Anexo 22)</li> </ol>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>40 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>15 minutos</p>	<p>-Pizarrón o rotafolio</p> <p>-Plumones</p> <p>-Programa impreso para cada participante</p> <p>-Cartulinas para elaboración de Collage</p> <p>-Revistas y Tijeras y pegamento</p> <p>-Proyector</p> <p>-Materiales impresos suficientes para cada actividad</p>	<p>-Se entregará a los participantes un cuestionario para valorar el aprendizaje obtenido sobre los temas revisados y la Evaluación de Reacción de la Capacitación.</p>

## **Conclusiones.**

La inteligencia emocional debe ser promovida en todos los ámbitos de la vida, desde la edad escolar hasta la edad adulta. Hoy en día ser bueno en el aspecto académico no implica que se tendrá éxito en lo personal y profesional.

La inteligencia emocional ha cobrado importancia en el ámbito organizacional, desde hace algunas décadas, y esto es debido a que las empresas que buscan permanecer dentro de las mejores deben asegurarse de contar con personal que muestre no solo conocimientos meramente técnicos, sino que también deben promover el crecimiento de los objetivos profesionales de manera consistente para el colaborador y la organización.

El aprendizaje en el ser humano representa una constante y permanente tarea para su engrandecimiento y desarrollo, al llegar a la edad adulta en la que se ingresa al entorno laboral las organizaciones deben considerar el acercamiento a saberes, a través de la capacitación, no solo de índole técnica.

El liderazgo que manifieste un colaborador estará mejor afianzado si cuenta con un alto nivel de inteligencia emocional, entendiendo a ésta como el hilo conductor para la mejora en la toma de decisiones, las relaciones de confianza y trabajo en equipo, y que en la mayoría de las ocasiones requiere también generar ambientes de comunicación abierta, creatividad e innovación para estimular su crecimiento y permanencia.

La permanencia y éxito de cualquier organización está fuertemente ligada al buen desempeño de sus colaboradores, y para que esto ocurra las organizaciones deben estar pendientes de promover interacciones que sean favorables y enriquecedoras para su desarrollo personal y profesional.

Cada uno de los autores citados en el presente trabajo han aportado a la difusión del concepto de inteligencia emocional en diferentes ámbitos. Existe concordancia, hoy día, de que la promoción y fomento de la inteligencia emocional mejora

significativamente la capacidad para adecuar y regular nuestras respuestas en diferentes momentos, teniendo presente la búsqueda del bien personal y el de los otros con los que interactuemos. Al lograr tener un buen conocimiento sobre nosotros mismos mostraremos una actitud más flexible, encaminada a cumplir las metas comunes de manera satisfactoria. Y en el caso de los integrantes de una organización es fundamental que exista buena sinergia en los equipos de trabajo para que se logre lo esperado.

Daniel Goleman es sin duda uno de los autores más leídos, a nivel mundial, cuando del tema de inteligencia emocional y liderazgo se habla en el ámbito organizacional, gran parte de su trabajo e investigaciones han generado que se reconozca la importancia de educar a las emociones con el mismo énfasis que al intelecto.

La estructura de cada una de las sesiones del curso taller propuesto se fundamenta en los postulados determinados por este autor como dominios de la inteligencia emocional, el objetivo perseguido al diseñar mi propuesta es contribuir al ámbito profesional de cualquier persona que se quiera desempeñar como un líder resonante en lo personal y profesional.

La inteligencia emocional es útil en cualquier área de la vida, y en el caso del presente trabajo, se trata de destacar la importancia de su promoción en el ámbito organizacional a través de la impartición de talleres o sesiones de capacitación en las que se traten temas de esta índole para mejorar el ambiente laboral entre los líderes y su equipo de trabajo.

Los seres humanos somos reconocidos como seres inacabados, a lo largo de nuestra vida podemos desarrollar y acrecentar nuestras habilidades tanto como nos permitamos, considero que hoy en día es de suma importancia que se de atención a la inclusión de la educación de nuestras emociones no solo en el ámbito profesional o en la vida adulta, sino a lo largo de toda la vida.

Debemos apostar por ser conscientes de que educar nuestras emociones es tan importante como educar nuestro intelecto, si mantenemos concordancia entre lo

que pensamos y sentimos, al actuar, podremos notar que nos volvemos más cercanos a los otros y de esta manera nos desenvolvemos de manera provechosa y asertiva.

Si somos conscientes de los beneficios que nos genera educar a las emociones tendremos mejores interacciones en todos los ámbitos en los que nos desenvolvamos.



## Referencias.

- Abalos, Claudia (2013). El taller: un dispositivo para el encuentro y la reflexión. Argentina: La Crujía.
- Ander-Egg, Ezequiel (1991). El taller una alternativa de renovación pedagógica. Buenos Aires: Magisterio del rio de la plata
- Arbaiza, F. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima, Perú: Esan Ediciones.
- Bisquerra Alzina, Rafael (2009). Psicopedagogía de las emociones. Madrid: Síntesis.
- Cañeque, M. (2011). Aprender a liderar: manual de desarrollo gerencial. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Casares, Arrangoiz David. (1994). Liderazgo: Capacidades para dirigir. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Casas Santín, María Virginia (2011). Guía para la planeación didáctica en la universidad. México, DF.: Universidad Pedagógica Nacional.
- Dinámicas grupales. Técnicas de Grupo. Recuperado el 5 de noviembre de 2019, de <https://dinamicasgrupales.com.ar/>
- El parque de las emociones. (2016). Actitud, optimismo y pesimismo, indefensión aprendida. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de [https://www.youtube.com/watch?v=u\\_XjPW06cAc](https://www.youtube.com/watch?v=u_XjPW06cAc)
- Etling, Arlen. (1998). Liderazgo efectivo. México: Editorial Trillas.
- Goleman, D. (1995). La Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. Traducción de Elsa Mateo. México: Penguin Random House.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2002). El líder resonante crea más. Traducción de David González Raga y Fernando Mora. México: Penguin Random House.
- González Suárez, José Antonio (2016). Abre tu consciencia. Bilbao: Desclée de Brouwer

- Güell i Barceló, Manuel (2013). ¿Tengo inteligencia emocional?: 30 preguntas y 29 respuestas. Barcelona: Editorial Paidós.
- Guerri, Marta (2013). Inteligencia emocional. Madrid: Mestas ediciones.
- López Zafra, Esther (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: guías de optimización. Madrid: Síntesis.
- Loya, Salvador F. (2011). Liderazgo en el comportamiento organizacional. México: Editorial Trillas.
- Lussier, Robert N. (2016). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México, D.F.: Cengage Learning.
- Madrigal, Berta E. (2002). Habilidades directivas. México, McGraw-Hill Interamericana.
- Maxwell, John C. (2010). Líder de 360°: cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización. Bogotá, Colombia: San Pablo.
- Maya Betancourt, Arnobio y Pavajeau D. Nohora Cecilia. (2007). Inteligencia emocional y educativa: una necesidad humana, curricular y práctica. México: Nueva Editorial Iztaccihuatl.
- Maya Betancourt, Arnobio. (1996). El taller educativo: ¿Qué es? fundamentos, como organizarlo y dirigirlo, como evaluarlo. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Medina Domínguez, María C. (2013). Formación de líderes en inteligencia emocional y gestión del talento. Madrid: Universitas
- Mostacero, Erick. (2017). Inteligencia Emocional. Como tener el control de nuestras emociones. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=9BKd25Z6CVY>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Piqueras, César. (2019). Gestión de conflictos – Trabajar en equipo. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=coXyliwukco>

- Punset, Elsa. (2013). Inteligencia Emocional. Redes. Punset. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=t90xcluixsM>
- Punset, Elsa. (2014) Mejorar la empatía. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=WY04O7wMkDk>
- Soy Roosevelt (2014) El valor del servicio. Recuperado el 5 de noviembre de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=HianSu9ZzkY>
- Sterrett, Emily A. (2007). Guía del directivo para la inteligencia emocional: de la gestión al liderazgo. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Tichy, Noel M. (2003). Líderes en acción: como formar líderes en todos los niveles de una organización. México: Patria Cultural.
- Yarce, Jorge (2011). La empresa como un sistema humano. Bogotá, D.C.: Universidad Católica de Colombia: Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Desarrollo Humano y Organizacional.

# **ANEXOS**

## Componentes generales del

### ANEXO 1

### curso/taller

<b>Presentación del curso/taller</b>	<p>Descripción del contexto o problemática a la que atiende o se dirige la propuesta didáctica</p> <p>Justificación ¿Por qué es importante el curso/taller?</p> <p>Descripción general de la propuesta</p>
<b>Duración / carga horaria</b>	Especificar el número de horas
<b>Perfil del docente/facilitador</b>	Conocimientos, habilidades y aptitudes mínimas que debe poseer el encargado a impartir el curso/taller
<b>Perfil del estudiante/participante</b>	Características y necesidades de las personas que participarán en el curso taller (edad, nivel educativo, perfil socioeconómico, intereses, contexto, etc.)
<b>Objetivo general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la taxonomía de Bloom</li> <li>• Incorporar los elementos:</li> </ul> <p><b>Sujeto + contexto ¿Quién?</b> “Al finalizar el curso/taller, el participante será capaz de”</p> <p><b>Verbo en infinitivo, ¿Qué acción realizará?:</b> “Desarrollar ...”</p> <p><b>Contenido ¿En qué sujeto u objeto de conocimiento recaerá la acción?:</b> “un plan de asesoría”</p> <p><b>Condición de ejecución ¿para qué, ¿cómo, con qué, por qué?</b> “para los estudiantes de la modalidad a distancia incorporando estrategias de aprendizaje activo”.</p>
<b>Temario-contenidos</b>	Temas y subtemas que integran el curso/taller
<b>Metodología didáctica</b>	Forma de trabajo (presencial, a distancia; teórica, práctica, estructura del curso/ taller)
<b>Evaluación</b>	<p>Criterios y aspectos de evaluación.</p> <p>Porcentajes y calificación mínima de aprobación</p>
<b>Recursos</b>	<p>Materiales (bibliografía, hemerografía, materiales audiovisuales)</p> <p>Materiales de apoyo (instrumentos como proyector, aulas, Tablet, lápices, pizarrón...)</p>

***Secuencias didácticas***

Señalar:

Título de la secuencia

Tema

Objetivo específico

Contenidos: temas y subtemas

Duración de la sesión

Materiales a utilizar

Actividades de apertura, desarrollo y cierre a realizar para el docente y estudiante respectivamente

Evidencia de evaluación del aprendizaje

**EL INCREIBLE  
PODER  
DE LOS GRUPOS**

**¿ Por qué  
son importantes  
las Dinámicas Grupales ?**

- 1. Mejora la comunicación**
- 2. Facilita el aprendizaje al trabajar con la emoción y la razón**
- 3. Fomenta la integración**
- 4. Promueve la creatividad**
- 5. Se desarrolla el pensamiento crítico**
- 6. Se alcanzan más y mejores resultados**

[dinamicasgrupales.com.ar](http://dinamicasgrupales.com.ar)

## ANEXO 3

### Dinámica de Presentación: La historia de mi vida.

#### Objetivo:

Que los participantes se presenten con sus compañeros y generar un ambiente de motivación y empatía.

#### Descripción.

Se solicita a las y los participantes elaborar un collage que exprese aspectos importantes de su vida para luego ser presentado en la plenaria.

La presentación de cada collage no deberá exceder de los 3 minutos en caso de que el grupo sea a mayor a 10 participantes.

Materiales: Revistas, folletos, hojas de colores, tijeras, pegamento.





## **ANEXO 4**

### **Dinámica: Afirmaciones sobre el liderazgo.**

#### **Descripción.**

Se armarán 2 equipos, para que cada uno genere un listado con las 10 características que consideren como propias de un líder efectivo en la actualidad.

A continuación, se presentan algunas que pueden ser leídas en voz alta:

1. Hacen que las cosas sucedan.
2. Ven las oportunidades.
3. Influyen en las opiniones y las acciones de los demás,
4. Le añaden valor a los demás.
5. Proveen ideas que ayudan a la organización.
6. Poseen una gran actitud que es poco común.
7. Cumplen sus compromisos.
8. Muestran una lealtad total a la organización y al líder.

Al finalizar cada equipo presentará el listado generado con las características que consideraron debe tener un líder resonante.

**“Para liderar a otros es importante antes aprender a ser un buen líder con uno mismo”.**

## ANEXO 5

### Ejercicio: Errores y desaciertos de un Líder.

**Descripción:** Los participantes, desde su experiencia, deberán enriquecer este listado. Y reflexionar sobre la importancia de fomentar interacciones positivas con su equipo de trabajo para el logro de las metas y objetivos.

## LOS 7 ERRORES MÁS COMUNES DE UN LÍDER

1

### COMUNICACIÓN

EL LÍDER NO ESTABLECE UN DIÁLOGO CLARO CON SU EQUIPO DE TRABAJO EN TORNO A SUS EXPECTATIVAS

2

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

LA FALTA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PROVOCA UNA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS INAPROPIADA

3

### RETROALIMENTACIÓN

NO ENTERARSE DE LOS ÉXITOS NI DEFICIENCIAS DE SU EQUIPO, TIENE RESULTADOS NEGATIVOS EN LAS METAS

4

### PROTEGER A SUS EQUIPOS

LA MISIÓN DE UN LÍDER ES SER UN RESPALDO Y UN ESCUDO PARA EL EQUIPO CON EL CUAL TRABAJA

5

### HUIR DEL CAMBIO

EXISTEN LÍDERES QUE SIGUEN AFERRADOS AL STATUS QUO Y A SU ZONA DE CONFORT

6

### NO DIFERENCIAR ENTRE DELEGAR Y ORDENAR

ORDENAR TIENE QUE VER CON ASIGNAR UNA TAREA Y DELEGAR CON DAR UN RESULTADO POSITIVO

7

### NEGAR LOS ERRORES

UN LÍDER SIN UNA AUTOESTIMA FORTALECIDA PARA ACEPTAR SUS EQUIVOCACIONES ESTÁ DESTINADO A REPETIR LOS ERRORES



Entrepreneur

DISEÑO: SOFÍA UGALDE

## ANEXO 6

### Dinámica: Las 11 preguntas para conocerte mejor.

#### Objetivo:

Que los participantes reflexionen a través del planteamiento de las 11 preguntas sobre las cosas que les gustan y sus metas cumplidas o pospuestas.

#### Descripción.

De manera individual, y en una hoja en blanco, cada participante deberá contestar a cada una de las siguientes preguntas.

1	¿Qué es peor: fallar o no intentarlo?
2	¿Cuál sería la primera cosa que cambiarías en tu vida?
3	¿Qué consejo le darías a un niño?
4	¿Haces lo que quieres o te conformas con lo que tienes?
5	¿Qué haces mejor o diferente a los demás?
6	¿Cuál es la cosa que te hace más feliz?
7	¿Qué te gustaría hacer y todavía no has hecho?
8	¿Se ha hecho realidad alguna vez tu mayor temor?
9	Si el mundo se acabará mañana, ¿Qué harías?
10	¿En qué momento te has sentido más vivo?
11	¿Quién es la persona que más amas?

## ANEXO 7

### Dinámica: Emociones de Película.

#### Objetivo:

- Que los integrantes puedan identificar las emociones que experimentan a diario.
- Reflexionar acerca de las experiencias que despiertan emociones y las huellas que quedan en cada persona.

#### Descripción.

El ejercicio está pensado para trabajar con grupos que tengan un alto grado de compromiso con su vida y se permitan explorar sus emociones. Cada participante tendrá que exponer al grupo sus emociones, sentimientos y experiencias personales.

El coordinador o la coordinadora le solicitará a cada integrante que elijan sus tres películas favoritas y escriban brevemente por qué. La propuesta es que escriban al lado de cada película las emociones que les produce al recordarlas.

Luego de tener en un papel los nombres de las películas, el porqué de la elección y las emociones, deberán explorar su vida. En qué momento vivieron las emociones que pudieron identificar anteriormente, es posible que tengan más de un recuerdo.



## **ANEXO 8**

### **Ejercicio: El día que me vaya de este mundo.**

#### **Objetivo:**

Generar reflexión consciente en los participantes respecto a las metas u objetivos que se han planteado, y si los han cumplido o no, para reconstruir un nuevo proyecto de vida.

#### **Descripción.**

Se solicitará a las y los participantes que cierren los ojos por unos minutos e imaginen que han muerto, que todo se terminó, y sus familiares y amigos están enterrándolo en un hermoso bosque. Usted puede verlos, escuchar lo que dicen de usted, de sus logros, de su personalidad, de su relación con ellos.

Se les pide que analicen todo lo que les hubiera gustado alcanzar, sentir, experimentar en su vida y que respondan a las siguientes preguntas:

- **¿Estoy haciendo lo que quiero hacer?**
- **¿Qué me falta por hacer?**
- **¿Qué me haría feliz? ¿Por qué no lo hago?**
- **¿A dónde quiero llegar, qué quiero lograr en la vida?**
- **¿Cuáles son mis fortalezas para hacerlo?**
- **¿Qué necesito para poder hacerlo?**
- **¿Qué puedo comenzar a hacer hoy para llegar a dónde quiero ir?**

**Liderar es encontrarle un sentido superior a lo que uno hace y saber transmitirlo de manera motivadora a los demás.**

## ANEXO 9

**Relato: La historia de la tigresa que creía que era una oveja (Relato hindú).**

### Objetivo:

Que los participantes distingan que el autoconocimiento y buena estima generan efectos positivos para un óptimo desarrollo personal.

### Descripción.

Por equipos se dará lectura en voz alta al siguiente relato para generar una reflexión y contestar a las preguntas mencionadas.

En un lugar de la India una tigresa estaba atacando a un rebaño de ovejas cuando se puso de parto y dio a luz a un hermoso cachorrito. Poco después murió.

El cachorrito fue adoptado por el rebaño y creció feliz, creyendo que era una oveja más del mismo. Así comía hierba, balaba y retozaba tiernamente en los campos. Vivía apaciblemente con su familia adoptiva desconociendo su verdadera naturaleza, hasta que un día el rebaño fue atacado de nuevo por un tigre que se sorprendió de encontrarlo allí y le preguntó:

- ¿Cómo es posible que actúes como oveja? ¡Tú eres un tigre!

El tigre-oveja simplemente baló asustado por encontrarse con un animal tan fiero.

Así que el tigre decidió llevarlo a un lago cercano para que su reflejo le convenciera de que no era una oveja, sino un tigre.

El tigre-oveja vio su reflejo en el agua, tan parecido al del tigre... pero nada cambió. Seguía convencido de que era una oveja, y muy asustado por estar alejado de su antiguo rebaño y en presencia de un animal tan libre, independiente e instintivo.

El tigre se fue a cazar y al llegar la noche volvió a darle un trozo de carne de su presa a su nuevo compañero, pero este no quiso comer, horrorizado por el ofrecimiento.

Entonces el tigre lanzó un increíble rugido que se oyó en todo el valle y ordenó al tigre-oveja que comiera.

Este, asustado, baló levemente y le dio un bocado a la carne. Entonces su cuerpo reaccionó y sintió su naturaleza real.

Y así fue como descubrió su instinto perdido por la educación e identificación dentro del rebaño que le había acogido al nacer.

### PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN:

- ¿Te sientes tigre o más bien también te han hecho creer que eres una oveja y te comportas así?
- ¿Qué cualidad del tigre, qué potencial interior, tienes dormido dentro de ti y todavía no has desarrollado?
- ¿Cuánto se diferencia <<tu Yo real>> (tigre-oveja) aprendido en función de las circunstancias que te han tocado vivir, de tu <<Yo ideal>> (el auténtico tigre que duerme dentro de ti)?

## ANEXO 10

### Reflexión. 9 cosas que hacen los jefes que obligan a renunciar.

#### Objetivo:

Que los participantes analicen algunas de las cosas que generan que los trabajadores renuncien, y que reflexionen si las reconocen en su propio actuar para erradicarlas y mejorar.

#### Descripción.

A continuación, se mencionan las nueve cosas que los jefes hacen y que obligan a los buenos trabajadores a renunciar. Tras ser leídas en voz alta se generará una breve lluvia de ideas para generar los mecanismos que contribuyan a mejorar éstas en el ambiente organizacional.

**1. Sobrecargan de trabajo.** Nada desgasta a los buenos empleados tanto como una sobrecarga de labores. Es muy tentador sacarle todo el provecho a los mejores elementos, pero presionar demasiado a los elementos positivos de un equipo los hace sentir castigados por ser buenos en su labor. Es una medida contra productiva. Un nuevo estudio en la Universidad de Stanford demuestra que la productividad por hora disminuye dramáticamente cuando la semana laboral excede las 50 horas de trabajo.

**2. No reconocen las contribuciones de los demás.** Es muy fácil subestimar el poder de una “palmadita en la espalda”, especialmente cuando hay empleados buenos que acostumbran a dar buenos resultados. A todos nos gusta recibir las gracias por nuestros esfuerzos, sobre todo aquellas personas que constantemente se esfuerzan en ser mejores. Los jefes deben ser capaces de encontrar qué hace que sus mejores empleados se sientan bien (para algunos es un aumento, para otros es el reconocimiento público).

**3. No les importan sus empleados.** Más de la mitad de las personas que abandonan su empleo lo hacen porque tienen una pobre relación con su jefe. Las compañías más inteligentes se aseguran de que sus directivos sepan balancear ser profesionales con ser humanos. Estos son los directores que celebran el éxito de un empleado, son empáticos con aquellos que están pasando dificultades y son capaces de enfrentar a las personas que pueden mejorar. Es imposible trabajar para una persona por más de ocho horas al día cuando no le interesa otra cosa más que el producto y las cifras que entregas.

**4. No honran su palabra.** Cuando cumples con lo que prometes, creces a los ojos de tus empleados porque pruebas ser de confianza y honorable (dos cualidades imprescindibles

para un jefe). Pero cuando no actúas según lo dicho, te muestras como un ser irrespetuoso al que no le importa nada ni nadie. Después de todo, si el jefe no cumple con su palabra, ¿por qué habrían de hacerlo los demás?

**5. Promueven a las personas incorrectas.** Los empleados que trabajan muy duro suelen querer colaborar con colegas que se esfuerzan de la misma manera. Cuando los jefes no se afanan en contratar buenas personas, se desmotivan. Promover a los empleados incorrectos es aún peor. No hay un insulto mayor que ascendan al compañero que no hace nada cuando tú trabajas con todo tu esfuerzo.

**6. No dejan que las personas persigan sus sueños.** Los empleados talentosos suelen ser muy apasionados. Ofrecerles oportunidades para perseguir sus sueños mejora su productividad y la satisfacción con su trabajo. Pero muchos jefes quieren que sus empleados trabajen dentro de una cajita hecha de reglas. Temen que la productividad disminuya si sus trabajadores no están enfocados 300 por ciento en su trabajo. Sus miedos carecen de fundamento porque estudios demuestran que las personas que son capaces de seguir sus pasiones dentro de sus empleos experimentan una especie de “subidón”, un estado mental de euforia que les permite ser hasta cinco veces más productivos que los demás.

**7. No saben desarrollar las habilidades de su gente.** Hay jefes que desconocen la operación diaria de sus empleados y que tratan de excusarse diciendo que confían en ellos y que sus trabajadores son autónomos. Esto es una tontería. Los buenos gerentes dirigen, sin importar que tan talentosos sean sus colaboradores. Ponen atención a las labores de sus equipos y constantemente ofrecen retroalimentación. Al ser jefe te toca encontrar las áreas de oportunidad de tus mejores empleados para que puedan desarrollarse. Si no lo haces, tus colaboradores se aburrirán y se irán.

**8. Fallan en impulsar la creatividad.** Los empleados más talentosos buscan mejorar todo lo que tocan. Si les quitas la habilidad de innovar porque solo te sientes cómodo con el *status quo*, harás que odien sus trabajos. Encerrar el deseo innato de mejorar no solo limita a tu equipo, te limita a ti.

**9. No desafían a las personas.** Los grandes jefes provocan a sus empleados para lograr cosas que antes parecían imposibles. En lugar de fijar metas mundanas, ponen objetivos que impulsan a la gente a salir de su zona de confort. Después, hacen todo cuanto pueden por apoyar a sus equipos a lograrlos. Cuando las personas inteligentes se la pasan haciendo cosas demasiado fáciles o aburridas, empiezan a buscar otros empleos que los desafíen intelectualmente.



# ANEXO 11

## Dinámica: La Rejilla Emocional.

**Aprende a utilizar tu rejilla emocional: Abre tu consciencia al universo emocional.**

### Objetivo:

Que los participantes analicen y relacionen las distintas emociones (agradables o desagradables) que pueden llegar a sentir, y como hacer uso de estas emociones para beneficio de su desarrollo personal.

### Descripción.

Vamos a utilizar una pequeña rejilla, como la que aparece en la gráfica adjunta, que nos puede ayudar a darnos cuenta de lo que nuestro cuerpo está sintiendo y, por tanto, ayudarnos a desarrollar nuestra consciencia emocional.

Dicha rejilla consta de dos variables.

Una variable vertical que llamamos <<Energía>>.

Y otra variable horizontal que llamamos <<Emoción>>.

<b>ENERGÍA</b>	ALTA	1	FELICIDAD	VIOLENCIA
		0	EUFORIA	ANSIEDAD
		9	ESPERANZA	ENFADO
		8	ILUSIÓN	RENCOR
		7	SATISFACCIÓN	ENVIDIA
		6	BIEN HUMOR	CELOS
		5	ALEGRÍA	IRA
	MEDIA	4	CALMA	TRISTEZA
		3	RELAJACIÓN	MELANCOLÍA
		2	TRANQUILIDAD	ABURRIMIENTO
		1	PAZ	MONOTONÍA
		0	DESCANSO	FRUSTRACIÓN
		1	SOSIEGO	MALESTAR
				PRESIÓN
			AGRADABLE	DESAGRADABLE
			<b>EMOCIÓN</b>	
	BAJA			

La variable **energía** se refiere a que las emociones que sentimos y que equivalen a aquello que nos mueve desde nuestro interior, nos invitan a dar pasos hacia la acción. Dicha fuerza o energía puede ser más o menos intensa, en una escala del 1 al 10, cada emoción se posiciona, según el grado con el que sintamos, en un punto de esta.


Esta variable nos facilita el poder ser conscientes de la intensidad con la que estamos sintiendo cualquier tipo de emoción, sea la que sea.

A la variable horizontal le llamamos **emoción**. Es decir, ahora tenemos que tratar de ponerle un nombre al conjunto de cambios corporales que estamos sintiendo. Y para ello, lo primero que tenemos que observar es si la emoción que sentimos es agradable o desagradable, de esta forma la situaremos en uno de los cuadrantes de la izquierda o la derecha.

Ninguna emoción que sintamos es negativa en sí. Cualquier emoción nos puede dañar en función del uso que hagamos de ella. Por ello es tan importante aprender a gestionarlas bien.

Una emoción agradable, nos informa del grado de bienestar que nuestro organismo siente y nos invita a mantenerlo o provocarlo cuando lo consideremos oportuno. Una desagradable nos informa del grado de malestar al que nuestro organismo se enfrenta.

### **Explicación sobre los cuatro cuadrantes mostrados en la Rejilla Emocional.**

- **Cuadrante energía alta, emoción agradable:** Me dice que estoy haciendo cosas que me hacen sentir bien. Ello es importante. Saber qué cosas me permiten disfrutar, en qué invierto mi tiempo, estar a gusto. Yo puedo provocar esas situaciones para que esto me ocurra con la mayor frecuencia posible, tanto en mi trabajo como en mi vida personal.
  - **Cuadrante energía baja, emoción agradable:** Me informa de qué cosas, aunque no sean importantes, me relajan, me ayudan a descansar y a recuperar fuerzas. Conviene practicarlas a niveles de *hobbies*, de tiempos de descanso y de relaciones interpersonales.
- 
- **Cuadrante de energía alta, emociones desagradables:** Me informa de las cosas que me generan estrés, ansiedad, malestar y con las que tengo que tener cuidado. Invertir el menor tiempo posible en ello, y evitar que nos ocasionen el menor daño posible.
  - **Cuadrante de energía baja, emoción desagradable:** En lo posible debemos permanecer poco tiempo, pero cuando tengas que estar en él, ser consciente de ello.

## ANEXO 12

### Dinámica: De mi punto "A" a mi punto "B".

#### Objetivo:

Que los participantes analicen e identifiquen las múltiples opciones que se pueden generar para el logro de los objetivos o metas que se les presenten.

#### Descripción.

El instructor toma una hoja tamaño carta y dibuja una letra "A" tan grande como se pueda y coloca la hoja con la letra "A" en el piso.

El instructor toma otra hoja tamaño carta y dibuja una letra "B" tan grande como se pueda y coloca la hoja a unos 3 metros de la hoja con la letra "A" procurando que estén en línea recta.

Se le pide a todo el grupo que formen una línea recta detrás de la hoja con la letra "A". El instructor debe decirles a los participantes que en ese momento se va a demostrar que con solo una intención y con muchos mecanismos se pueden hacer cosas increíbles.

El instructor comenta a todo el grupo que tienen la intención de llegar del punto "A" al punto "B" cruzando, pero no podrán cruzar todos del mismo modo, esto quiere decir, que ningún participante podrá cruzar repitiendo el mecanismo anterior a su compañero. El objetivo es que cada integrante cruce tres veces y de manera distinta.

Una vez terminada la dinámica se les explica para reflexionar que se acaba de probar que solo se necesita de una intención pero que existen infinidad de mecanismos para lograrlo.



## ANEXO 13

### Ejercicio: Hábitos Mentales Saludables.

#### Objetivo:

Que los participantes desarrollen conciencia sobre la significación que los pensamientos positivos tienen en el día a día y mejora de la actitud ante situaciones difíciles.

#### Descripción.

Se proyectará el vídeo del corto animado: *Actitud - optimismo y pesimismo - indefensión aprendida*.

Al finalizar se preguntará al grupo sobre la importancia que tiene mantener, en nuestro día a día, pensamientos positivos para sentirnos bien.

Posteriormente se proyectará también el vídeo *Inteligencia Emocional conducido por Elsa Punset*, y se desarrollará el ejercicio mencionado de manera individual.

*Enlistar en 3 columnas lo siguiente:*

*Columna 1: Recuerdo alegre*

*Columna 2: Persona que quieres*

*Columna 3: Deseo para el futuro*

Una vez terminada la lista, se debe asignar a cada elemento enlistado un color diferente. Y colocarlos en el círculo de papel del color elegido para pegarlos en un lugar visible.

Para finalizar la sesión se pedirá a los participantes que reflexionen cómo es que la inteligencia emocional nos ayuda a responder de manera positiva a los acontecimientos no favorables en cualquier entorno.

## ANEXO 14

### Ejercicio: Ser Proactivo VS Ser Reactivo.

#### Objetivo:

Que los participantes conozcan las características de las personas reactivas y proactivas, para reconocer a cuál de ellas pertenecen y qué beneficios o problemáticas le otorga conducirse de esa manera.

#### Descripción.

Se solicitará a los participantes lean el siguiente recuadro para identificar con que columna se identifican más.

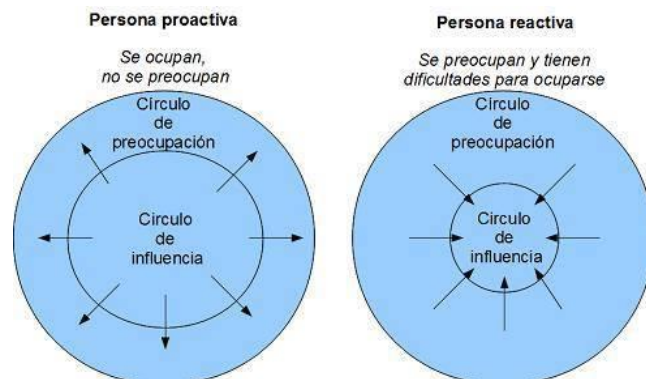
REACTIVO	PROACTIVO
Lo intentaré	Lo haré
No puedo hacer nada	Consideramos las alternativas
Yo soy así	Puedo mejorar
Tengo que hacer esto	Quiero hacer esto
Debo	Prefiero
Me desesperas	No dejaré que me arruines el día
Mañana	¿Y hoy?

Tras la reflexión de las características que diferencian a una persona Proactiva de una Reactiva se presentará la “**Dinámica del círculo de influencia**”.

El círculo de influencia es tu espacio personal, en el que te centras para operar los cambios. Básicamente hay dos formas de hacerlo: centrado todo en ti (mirarse el ombligo todo el tiempo), o centrado en la solución (efecto expansivo).

La **persona proactiva** se centra desde sí en hacer su mejor aporte hacia los demás, quedando satisfecha con el resultado. Proyecta su acción hacia el bien mayor.

En cambio, **el reactivo** se centra siempre en sí; la única perspectiva que vale es la suya; cree que su mirada es la más valiosa; y busca que todo gire a su alrededor.



***Una persona reactiva deteriora su posibilidad de acción hacia el bien mayor, buscando quedar falsamente realizado con su reacción negativa.***

## ANEXO 15

### Ejercicio: Empatía a través de la Escucha Atenta.

#### Objetivo:

Que los participantes reconozcan la importancia de la escucha activa como elemento primordial en sus relaciones personales dentro del ambiente laboral y familiar.

#### Descripción.

Se proyectará el vídeo *“Mejorar la Empatía”*, una vez que el vídeo haya concluido se realizará la actividad sugerida en parejas.

Cada uno de nosotros enfrenta en el día a día diferentes situaciones en ambientes variados, desde que nos levantamos y damos inicio a nuestras actividades estamos inmersos en un continuo ir y venir de mensajes con los demás, por tanto, debemos aprender a escuchar a los demás para mejorar nuestra comunicación y fortalecer nuestras relaciones en pro de nuestro bienestar.



## ANEXO 16

### Dinámica: La Cuchara Avión.

#### Objetivo:

- Analizar los principios de la organización.
- Visualizar los roles complementarios y funcionales.
- Identificar diferencias entre las acciones espontáneas y las acciones planificadas.

#### Descripción.

El coordinador o la coordinadora deberán formar equipos de al menos seis integrantes. Uno de los miembros de cada subgrupo cumplirá la tarea de observador para luego contar lo que vio en la dinámica de su grupo. Los cinco participantes restantes deberán cumplir una tarea.

#### Descripción.

Antes de empezar la actividad se debe identificar al observador de cada grupo y se le solicita que por ningún motivo debe interceder en la dinámica de su equipo, sólo debe limitarse a tomar nota.

A cada grupo se les distribuye el siguiente documento:

#### LA CUCHARA AVIÓN

Han sido seleccionados por la empresa para diseñar y desarrollar el plan de marketing de una propuesta innovadora: «la cuchara avión». Dado que la competencia está por implementar una propuesta similar, cuentan con 30 minutos para presentar una propuesta a los siguientes puntos.

- a) Elegir el nombre del producto, el diseño del mismo y una frase corta que sintetice su función.
- b) Redactar los 3 principales objetivos del nuevo producto.
- c) Hacer una breve descripción del público a quien estará dirigido.

- d) Armar una lista de los canales de comercialización.
- e) Realizar una breve descripción de cómo y dónde se publicitará el producto.

Una vez concluidos los 30 minutos el equipo realizará la exposición de lo producido. Quien haga de observador deberá anotar la dinámica del grupo. Como guía se le pueden proporcionar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se distribuyeron las tareas?
- ¿Hay un líder o hay varios?
- ¿Todos participan activamente, hablan al mismo momento?
- ¿Algún miembro empezó a trabajar sólo y el resto desconoce lo que hace?
- ¿Planificaron alguna tarea?
- ¿Se organizaron de alguna manera?
- ¿Más de un miembro está trabajando sobre lo mismo?
- ¿Tienen en cuenta el tiempo que tienen para hacer la actividad?

Luego de que cada equipo exponga, es el turno de que el observador narre lo que anotó. Es importante que hable sólo el observador, que el resto del grupo no intente interrumpirlo dando explicaciones.

**Es importante entender que la inteligencia emocional no es lo opuesto a la inteligencia, no es el triunfo del corazón sobre la cabeza, es la intersección de ambas.**



## **ANEXO 17**

### **Dinámica: Respirar y Reír.**

#### **Ejercicio de Risoterapia.**

##### **Objetivo:**

- Promover la desinhibición y generar un clima grupal distendido.
- Disfrutar en grupo de un momento placentero.
- Activar el buen humor y re-energizar al grupo.

##### **Descripción.**

El ejercicio consiste en que todos los participantes se paren firmes con las piernas algo separadas para tener mejor apoyo. Se deben distribuir por todo el salón con el propósito de no estar amontonados.

El facilitador o la facilitadora en voz alta deberá ir dando indicaciones al grupo. Primero deberá solicitar que cierren los ojos y luego pedir que relajen los hombros. Encoger los hombros y soltar los brazos unas cinco veces, relajar los músculos de la cara y el resto del cuerpo. Recordar alguna situación graciosa y poner una sonrisa en su boca, aunque la sonrisa no sea auténtica.

Sin dejar de recordar alguna situación graciosa o cómica donde hayan estado presentes comience a respirar tomando aire profundamente y soltándolo de manera entrecortada. Esta acción se deberá repetir tres veces.

A continuación, hay que cambiar la manera de soltar el aire, al hacerlo se debe emitir en voz alta la sílaba “ja”. Después hay que hacer lo mismo con la sílaba “je”, con la “ji” y así hasta pronunciar “ju”.

## ANEXO 18

### Dinámica: Construyendo un Puente.

#### Objetivo:

- Analizar los roles que se asumen para alcanzar el objetivo.
- Analizar los conflictos grupales que emergen en la toma de decisiones.

#### Descripción.

Dos equipos deben trabajar juntos para construir un puente utilizando los materiales que se les suministrará. Cada uno de ellos construye la mitad del puente y luego «conectan» las dos piezas para hacer una completa.

Se debe poner una sábana o algo parecido que permita dividir al salón en dos partes, de cada lado cada equipo debe hacer la construcción. Los equipos pueden comunicarse verbalmente pero no pueden ver los avances de la construcción del otro equipo.

A cada equipo se le debe entregar una bolsa de materiales, ambas deben contener los mismos objetos y mismas cantidades. Los materiales pueden ser ladrillos de juguete, piezas de madera, cinta adhesiva y sorbetes.

Se les debe asignar 40 minutos para que construyan la mita del puente de cada lado, al concluir el tiempo hay que quitar la sábana y juntar las mitades para formar el puente completo.

#### IDEAS PARA EL MOMENTO DE REFLEXIÓN Y DEBATE

Si lograron el objetivo y el puente quedó bien construido, ¿qué obstáculos detectaron y cómo los resolvieron? Si no lo lograron, ¿por qué creen que no pudieron cumplir con el objetivo?

En ambos casos, ¿Se pudieron comunicar de manera efectiva usando sólo el lenguaje verbal? ¿Hicieron uso del lenguaje corporal? ¿Cómo se dio la dinámica en cada grupo? ¿cómo se asignaron los roles, emergió un líder o más de uno?

## ANEXO 19

### Dinámica: Cinco Triángulos.

#### Objetivo:

- Identificar las distintas maneras en que se puede abordar un conflicto.
- Promover que los integrantes sean los artífices de nuevas lógicas y estructuras.
- Ejercitar el pensamiento lateral.
- Analizar los roles que se asumen en el grupo.



#### Descripción.

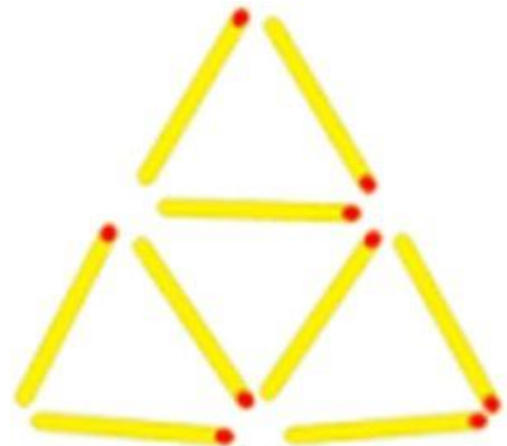
El coordinador o la coordinadora deberán formar cinco equipos de al menos cuatro miembros cada uno. Les informa que cada subgrupo tendrá el desafío de resolver un problema lógico con fósforos.

Cada equipo deberá recibir la siguiente consigna: «Sólo poseen 3 minutos para desplazar y reubicar dos fósforos y formar cinco triángulos». Al cumplirse el plazo se consulta si algún equipo logró el objetivo.

Luego se otorgan 3 minutos más para que aquellos equipos que no lograron cumplir la consigna tengan otra oportunidad. Si al pasar los 6 minutos, ningún equipo consiguió formar los cinco triángulos, se les puede dar otros últimos 3 minutos.

#### IDEAS PARA EL MOMENTO DE REFLEXIÓN Y DEBATE

¿Pudieron resolver el problema? ¿Qué dificultades tuvieron? ¿Cuál fue la estrategia que utilizaron? ¿Alguien lideró al equipo? ¿Cómo se organizaron para trabajar? ¿Quién decidió la estrategia? ¿Cómo influyó el plazo de los 3 minutos, se sintieron presionados/as? Hay factores que nos impiden obtener una respuesta correcta, ¿Qué tanto se asemeja esta tarea a otros problemas que enfrentamos a menudo?



## ANEXO 20

### Dinámica: Dibujo Incompleto.

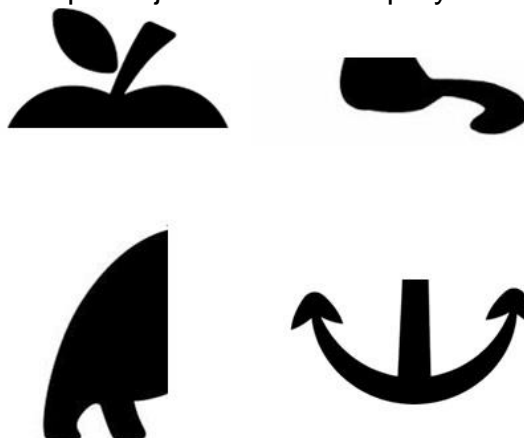
#### Objetivo:

- Experimentar las diferentes interpretaciones de un mismo objeto.
- Comprender la diversidad de miradas que pueden darse en un mismo momento y ante una misma situación.
- Ejercitar la creatividad.

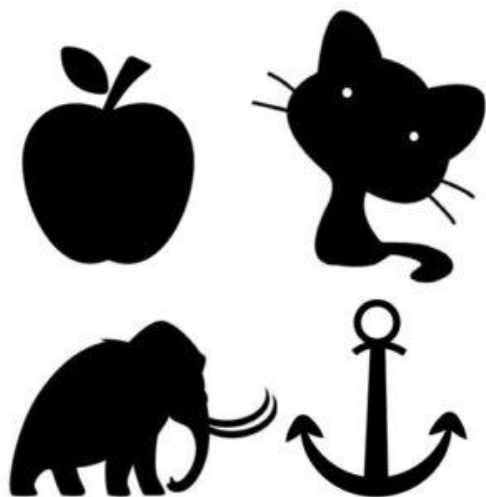
#### Descripción.

El coordinador o la coordinadora proyectará sobre una pantalla una serie de imágenes incompletas para que los integrantes descubran a que hacen referencia. De manera individual deberán escribir la parte de que objeto o animal se proyecta. Es recomendable que a medida que se proyecten las imágenes, los integrantes vayan anotando la parte de que objeto o animal ven. Dejar visible no más de 2 minutos por imagen y proyectar entre seis y diez dibujos.

A continuación, les dejamos como ejemplo cuatro dibujos que se podrían ir proyectando, no hay que mostrarlos todos juntos sino de a uno. Para finalizar la actividad, luego de las proyecciones, en grupo grande se comparten las diferentes visiones.



#### IDEAS PARA EL MOMENTO DE REFLEXIÓN Y DEBATE



¿Cómo es posible que si todos ven los mismo realicen diferentes interpretaciones?

¿Algunas de las percepciones es más verdadera que otra?

¿Puede alguien creer que su interpretación es más acertada que el de otra persona?

¿Qué paralelismo pueden hacer con las situaciones de la vida cotidiana?

Como cierre, luego de las reflexiones pueden proyectar las imágenes completas de los objetos o animales.

## ANEXO 21

### Dinámica: La Galleta de la Suerte.

#### Objetivo:

- Facilitar la despedida entre los integrantes de un espacio en común.
- Promover la manifestación de deseos mutuos.
- Abandonar un espacio dejando palabras alentadoras.

#### Descripción.

Las galletas de la suerte son unas pequeñas galletitas que encierran dentro un papel con un mensaje. Este mensaje se considera la fortuna o suerte de la persona que rompe la galleta y lo lee.

Esta actividad se propone imitar el mensaje de fortuna o suerte de las galletas. Se les debe comentar a los participantes en que son las galletas de la fortuna.

Se da unos minutos para que de manera individual cada participante escriba de manera breve un deseo y/o augurio. El mismo debe ser un mensaje dirigido a todo el grupo.

Por ejemplo, se puede escribir: “Deseo que lo aprendido lo podamos poner en práctica con éxito”.

El coordinador o la coordinadora recogerá todos los mensajes y los mezclará en una bolsa.

Al azar cada integrante toma un papel de la bolsa y lee el mensaje en voz alta y como si fuera una afirmación. Al leerlo lo personaliza, por ejemplo “Lo aprendido lo podré poner en práctica con éxito”.

## ANEXO 22

### FORMATO DE EVALUACIÓN A LA CAPACITACIÓN.

DATOS GENERALES	
Nombre:	
Correo electrónico:	

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" el recuadro que corresponda a su opinión sobre las preguntas realizadas y argumente su respuesta en los espacios correspondientes.

CONTENIDO Y ESTRUCTURA	SÍ	NO	¿POR QUÉ?
1. ¿La información recibida fue de su interés ?			
2. ¿La información presentada tiene aplicación en su puesto de trabajo?			
3. ¿Los temas tratados en el curso le servirán para mejorar su trabajo?			
4. ¿Considera que la funcionalidad de los temas cambiará su dinámica de trabajo?			
5. ¿Cuál fue el tema que le dejó un mayor aprendizaje?, ¿por qué?			
6. ¿Cuál es la mayor reflexión que le dejó la capacitación?			
7. ¿Qué otra actividad le hubiera gustado realizar en la capacitación?			

¿Cómo evaluaría el desempeño del Instructor?	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	REGULAR	DEFICIENTE	COMENTARIOS
1. Dominio de la información						
2. Explicación precisa y completa con lenguaje claro						
3. Resolución de dudas oportuna						
4. Atención cordial y respetuosa						
5. Presentación personal						

Cuéntanos tu experiencia general sobre la

Danos alguna sugerencia o comentario final

Agradecemos su tiempo al responder esta encuesta. Sus comentarios hacen posible nuestra mejora