

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



MEMORIA LABORAL

P.E.T.A.E.N.G.

**FORMACIÓN EN HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES DE
LIDERAZGO EN JÓVENES DE 19 A 21 AÑOS
PERTENECIENTES A LA ONG COMPASSION BOLIVIA**

para obtener el Título de Licenciatura

POR: TATIANA FLORES LIMACHI

TUTOR: M. Sc. LUIS ADRIÁN CARDOZO GUTIÉRREZ

LA PAZ – BOLIVIA

Junio, 2021

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres David Flores y Cristina Limachi

Quienes me enseñaron a luchar por mis sueños

Gracias por brindarme de manera incondicional su apoyo, amor y comprensión

Son pilares fundamentales en mi vida

Los Amo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser la fuente de mi vida y haberme guiado y cuidado siempre

A mis padres David Flores y Cristina Limachi que siempre me apoyaron para continuar y no rendirme. A mis hermanos Nadir, Joel e Ismael que me acompañaron y me dieron aliento de ánimo a mis sobrinas Melina, Sarahi y Amy que siempre fueron una fuente de inspiración.

A Henry Calle quien me acompañó y me brindó su amor y apoyo incondicional.

A mis amigas Cinthya, Tereza, Emily y Milenka mujeres y profesionales extraordinarias quienes me inspiran a ser mi mejor versión.

A Silvia Vargas y Grover Menacho por sus oraciones, amor y apoyo.

A la ilustre Universidad Mayor de San Andrés, por permitirme crecer como persona y como profesional para lograr una meta muy importante en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN-----	1
CAPITULO I-----	3
MARCO INSTITUCIONAL-----	3
1.1. Descripción de la institución-----	3
1.1.1. Nombre de la institución-----	3
1.1.2. Antecedentes históricos-----	3
1.1.3. Compassion International en Bolivia-----	4
1.1.4. Misión-----	5
1.1.5. Visión-----	5
1.1.6. Valores de la institución-----	6
1.1.7. Estrategia de trabajo entre Compassion y la Iglesia Socia-----	7
1.1.8. Personal del Centro de Desarrollo Integral (CDI)-----	8
1.1.9. Estructura organizacional del Centro de Desarrollo Integral BO 439-----	9
1.1.10. El patrocinado-----	9
1.1.11. Modelo de desarrollo del programa propuesto por la institución-----	10
1.1.12. Desarrollo del programa-----	11
1.1.13. Curricula-----	12
1.1.14. Resultado-----	12
1.1.15. Estrategia de desarrollo juvenil-----	12
1.1.16. Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP-----	13
1.1.17. Visión del Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP-----	13
1.1.18. Perfil del estudiante graduado-----	13
1.1.19. Selección de estudiantes para el ingreso al programa-----	14
1.2. Identificación del problema-----	14
1.2.1. Marco teórico-----	15
1.2.1.1. Etapas del desarrollo-----	15
1.1. Inteligencia-----	16
1.2.1.2. Inteligencia social-----	18
1.2.1.3. Inteligencia emocional-----	24
1.2.1.4. Inteligencia Interpersonal e Intrapersonal-----	30
1.2.1.5. Liderazgo-----	32
1.2.1.6. Competencias de un líder-----	32

1.2.1.7. Enfoques de liderazgo	32
1.2.1.8. Tipos de liderazgo	35
1.2.1.9. Estilo autorizado	36
1.2.1.20. Estilo entrenador	36
1.2.1.21. Estilo asociativo	36
1.2.1.22. Estilo democrático	37
1.2.1.23. Estilo que marca la pauta	37
1.2.1.24. Estilo coercitivo	38
1.2.1.25. CAPÍTULO II	39
DESARROLLO LABORAL	39
2.1. Objetivos de la intervención laboral	39
2.1.1 Objetivo general	39
2.1.2 Objetivos específicos	39
2.2. Descripción de las funciones y tareas	39
2.2.1. Propuesta de solución	40
2.2.2. Procedimiento	41
2.3. Resultados alcanzados	59
2.3.1. Resultados cualitativos	61
2.3.2 Conclusión	62
2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas (vinculadas a la intervención)	64
2.4.1. Lecciones aprendidas	64
2.4.2. Buenas prácticas	64
CAPÍTULO III	66
DESEMPEÑO LABORAL	66
3.1. Aprendizaje laboral	66
3.2. Logros profesionales	67
3.3. Límites y dificultades	69
CAPÍTULO IV	70
DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL	70
4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional	70
Bibliografía	72
Anexo A	74

RESUMEN

El presente documento es una Memoria Laboral que muestra el trabajo realizado durante la ejecución de talleres de liderazgo dirigidos a jóvenes y señoritas de 19 a 21 años en etapa de formación superior pertenecientes a la Organización No Gubernamental (ONG) Compassion Bolivia, proponiendo como principal herramienta de trabajo la implementación de técnicas de grupo (exposiciones participativas, dinámicas grupales y análisis en grupo). El objetivo central fue potenciar e impulsar el liderazgo en jóvenes.

Compassion Bolivia, en su Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP, implementa un programa de fortalecimiento de liderazgo de servicio en sus diversas expresiones de principios, sus beneficiarios son reconocidos por su carácter e influencia y son enseñados a servir a los demás, movilizándose para contribuir a reducir la pobreza de nuestro país y de esta forma transmitir principios y valores en las diferentes instituciones que se centran principalmente en el desarrollo de contenidos básicos de liderazgo dejando de lado el desarrollo de habilidades sociales y emocionales. En este entendido, la Memoria Laboral muestra la importancia de las competencias transversales inherentes al liderazgo (comunicación, autocontrol, trabajo en equipo, etc.) como elementos importantes en la valoración de la denominada competencia laboral, exhortadas en las demandas del mercado laboral actual.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo, competencias de líder, cociente emocional, éxito laboral, competencias del líder.

ABSTRACT

This document is a Labor Report that shows the work carried out during the execution of leadership workshops aimed at young men and women between 19 and 21 years of age in higher education stage belonging to the Non-Governmental Organization (NGO) Compassion Bolivia, proposing as the main tool of work the implementation of group techniques (participatory expositions, group dynamics and group analysis). The main objective was to empower and promote youth leadership.

Compassion Bolivia, in its GAP Leadership Development Program, implements a servant leadership strengthening program in its various expressions of principles, its beneficiaries are recognized for their character and influence and are taught to serve others, mobilizing to contribute to reduce poverty in our country and in this way transmit principles and values in the different institutions that focus mainly on the development of basic leadership content, leaving aside the development of social and emotional skills. In this understanding, the Labor Report shows the importance of the transversal competences inherent to leadership (communication, self-control, teamwork, etc.) as important elements in the assessment of the so-called labor competence, called for in the demands of the current labor market.

Keywords: emotional intelligence, leadership, leadership skills, emotional quotient, job success, leader skills.

INTRODUCCIÓN

La presente Memoria Laboral describe la implementación de un programa educativo destinado a promover y fortalecer el liderazgo en jóvenes de 19 a 21 años en etapa de formación superior pertenecientes a la ONG Compassion Bolivia. El análisis y desarrollo del problema se orienta a fortalecer habilidades socioemocionales mediante técnicas grupales destinadas a desarrollar habilidades personales.

Al mismo tiempo, este trabajo destaca la necesidad de desarrollar y fortalecer aquellas competencias propias de un “líder” en jóvenes que se encuentran en pleno proceso de profesionalización. El desarrollo de estas competencias favorecerá el desempeño personal de los estudiantes tanto en su formación como en su posterior vida laboral.

Teniendo en cuenta que la importancia del liderazgo radica en su utilidad práctica, los jóvenes así formados demostrarán esta competencia laboral al asumir y ejecutar eficazmente un cargo de responsabilidad. A partir de la recopilación de esta información, y la experiencia vivida con este grupo de jóvenes, se pretende contribuir con el ejemplo a la formación de los profesionales en psicología.

Esta Memoria Laboral se desarrolla en cuatro capítulos. En el Capítulo I: Marco institucional se describe a la institución Compassion International. Se indica sus antecedentes, el trabajo realizado en nuestro país a través de programas destinados a solventar necesidades de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

En el Capítulo II: Desarrollo laboral se establecen los objetivos que dirigen el rumbo y la intención que se desea alcanzar con la elaboración de esta Memoria Laboral. El objetivo general señala la dirección matriz del documento. Los objetivos específicos muestran el orden del trabajo en la construcción del presente documento como también los resultados alcanzados, las lecciones aprendidas y buenas prácticas vinculadas a la experiencia de trabajo.

En el Capítulo III: Desempeño laboral se presentan las experiencias adquiridas, los logros, límites y dificultades. Desde un punto de vista profesional se muestran las respuestas obtenidas sin dejar de lado las funciones y retos asumidos.

En el Capítulo IV: Descripciones de la proyección profesional se presentan y se describen las metas personales, los planteamientos futuros a nivel profesional a partir de las experiencias de trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Descripción de la institución

1.1.1. Nombre de la institución

Compassion International es un referente a nivel mundial por su dedicación a la formación de niños y jóvenes en situación riesgo y vulnerabilidad. Es una ONG sustentada económicamente por el patrocinio externo. Establece programas de formación integral. Adopta un enfoque a largo plazo del desarrollo infantil al invertir en y para la vida de cada niño. A través de su modelo integral de desarrollo infantil combina el cuidado físico, social, económico y espiritual para ayudar a los niños en situación de pobreza a madurar en todas las facetas de la vida y trascender más allá de sus propios límites lo que, a menudo, es un legado generacional de pobreza.

1.1.2. Antecedentes históricos

Etimológicamente el término *compassion* proviene del latín *com* que significa "*con, juntos*" y del latín *pati* "*sufrir*". La compasión literalmente significa "sufrir con". En este sufrir se acompaña el sufrimiento de otra persona, combina la simpatía con una respuesta activa, es decir, con el deseo de ayudar. Compassion International tiene como finalidad liberar a la niñez de la pobreza espiritual, económica, social y física. La meta es que cada niño sea un adulto responsable, completo y realizado.

Fue fundada en el año 1952 por el misionero Everett Swanson, quien viajó a Corea para compartir el evangelio con los soldados que luchaban en la guerra que dividía a los dos bandos de ese país. En su primer viaje fue conmovido profundamente por la cantidad de niños huérfanos y abandonados que sobrevivían en las calles, en algunos casos, mendigando alimentos y víveres. Después de un tiempo volvió a los Estados Unidos donde recaudó dinero para establecer un orfanato en Corea del Sur, ayudando de gran manera a los niños necesitados. Para sustentar esta organización, y ante la necesidad de abrir nuevos orfanatos, Swanson desarrolló un programa de patrocinio.

Su programa tuvo gran éxito. En 1996, tras diez años de su fundación, alrededor de 10.000 niños de Corea del Sur disfrutaban de los beneficios otorgados por el programa. Hoy en día, Compassion es una ONG global donde millones de niños cosechan los beneficios de este tipo de ayuda a través de un enfoque individual en los niños y en su desarrollo. La organización realiza un trabajo holístico-individual que le permite tratar pronta y eficazmente las necesidades físicas, sociales, económicas y espirituales aportando a cada niño la oportunidad de convertirse en un adulto realizado y responsable.

Actualmente, esta institución es una organización internacional cuyo objetivo principal es el desarrollo integral y holístico de los niños y niñas en situación de vulnerabilidad. En este sentido, Compassion International trabaja en coordinación con organizaciones que tienen como brazo social la implementación de un proyecto de apoyo a niños y niñas.

1.1.3. Compassion International en Bolivia

Compassion International tiene un servicio en la atención a los numerosos problemas causados por la pobreza en el mundo y su impacto contra de la niñez. Compassion International en Bolivia se constituye como defensora de los niños y de las niñas a través de un modelo de Desarrollo Integral que atiende las necesidades físicas, cognitivas y espirituales de miles de niños bolivianos y de las familias (Compassion, 2010, pp. 5-11).

Los fondos para las familias pobres en Bolivia llegaron en 1975 y fueron mediados por COMBASE para la inversión del patrocinio. Según datos, en 1978 se comenzó a trabajar con las iglesias socias evangélicas de las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz utilizando el nombre de Compassion International en Bolivia.

Inicialmente, el apoyo económico se entregaba directamente en efectivo a los niños beneficiarios. A finales de los años 80 se cambió la forma de ayuda por la creación de centros estudiantiles y en el año de 1992 se estableció la estrategia de los centros de Desarrollo Integral, denominados CDI.

Cabe destacar la importancia de esta organización en beneficio de los niños y jóvenes en situación de pobreza porque en diciembre de 2012 Compassion dio la atención necesaria e integral para desarrollar resultados enfocados en la mejora de la calidad de vida, ampliando

las perspectivas y brindando un modo de formación dedicada y laboriosa, rescatando las cuatro áreas de desarrollo y trabajando para mejorar la vida de sus patrocinados.

Actualmente, Compassion Bolivia trabaja con 231 proyectos con presencia en los departamentos de La Paz, Oruro, Cochabamba, Potosí, Sucre y en la ciudad de El Alto (área urbana y rural) con alrededor de 96.169 patrocinados desde bebés, niños, adolescentes hasta estudiantes universitarios. Esta organización trabaja con el único propósito de liberarlos de la pobreza espiritual, económica, social y física en el nombre de Jesús.

1.1.4. Misión

Compassion tiene diferentes lineamientos que le permiten hacer un trabajo diferenciado y dedicado a mejorar la realidad social de sus patrocinados. Tiene el propósito de contribuir a una mejor calidad de vida. En ese sentido, su misión es: “En respuesta a la gran comisión ‘Compassion International’ existe como defensora de los niños a fin de liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física, y para capacitarlos a fin de que lleguen a ser cristianos adultos, responsables y realizados” (Manual del campo del programa, 2016, p. 12).

Para Compassion los niños son la parte fundamental del desarrollo. Es así que su trabajo profundiza la protección y capacitación constante a los niños promoviendo y alentando aprendizajes.

1.1.5. Visión

La visión de Compassion es: “El proceso que describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización” (Manual de campo del programa, 2016, p. 12).

La visión incluye un análisis de aspiraciones y retos de los diferentes actores, tanto directos como indirectos, que forman parte del proceso. Por tanto, es una guía que permite identificar y determinar nuevas metas para mejorar e implementarlas el momento en que la organización los requiera. Dentro de la organización se requiere alcanzar grandes retos orientados a mejorar

la calidad educativa e integral en los sujetos directos e indirectos, miembros y amigos dispuestos a formar parte del cambio para beneficio propio y de los demás.

La visión de Compassion se plantea para mejorar la sociedad en función a su trabajo. “Como resultado a los niños en estado de pobreza “Compassion Internacional” será reconocida por la iglesia de todo el mundo, como la autoridad destacada en lo que atañe al desarrollo integral del niño y será el punto de referencia Global en la excelencia del patrocinio” (Manual de campo del programa, 2016, p. 12).

La visión de Compassion destaca los resultados en función al desarrollo de valores humanos obtenidos en cada uno de sus patrocinados. Sus resultados se construyen con base en una escala de valores que forma parte de cada uno de sus patrocinados. Esta organización se enfoca en el campo del desarrollo integral, rescatando las cuatro áreas en las que el niño y joven crecen durante el ciclo vital. Por esta razón, busca ser reconocida por las diferentes iglesias locales y también a nivel mundial.

En ese sentido, procura el patrocinio como una forma de ayuda al educando. Esto puede ser considerado como una ayuda para los necesitados, la que se cree que es una de las funciones de servicio. En ese sentido, Compassion forma una serie de convenios y alianzas con diferentes centros de Desarrollo Integral.

1.1.6. Valores de la institución

Señalamos los valores que la institución posee para apoyar los resultados que buscan:

- **Integridad:** Creemos que todo lo que decimos y lo que hacemos debe ser consistente, congruente, confiable y transparente.
- **Excelencia:** Hacer todo lo que nos encomienda con la más alta calidad, hacemos la cosas correctas, en la manera correcta todo el tiempo.
- **Mayordomía:** Protegemos y utilizamos todos los recursos con gran cuidado y sabiduría.

- **Dignidad:** Todas las personas son merecedoras de nuestro respeto y amor.

1.1.7. Estrategia de trabajo entre Compassion y la Iglesia Socia

Para cumplir con su Misión y Visión Compassion escoge asociarse con los centros de Desarrollo Integral, es el caso de la Iglesia Socia. Compassion trabaja con una Iglesia Socia según los lineamientos de la propia organización. Así la definición de sociedad estratégica de Compassion declara: "Una sociedad con Compassion es una relación colaborativa y de beneficio mutuo entre Compassion y otra entidad, con el propósito de liberar a los niños de la pobreza en el nombre de Jesús, más allá de la capacidad de cualquiera de las dos partes individualmente" (Manual de campo del programa, 2016, p. 18).

Al trabajar en sociedad, Compassion apoya a la nueva organización tanto en el desarrollo integral de la misma como en las funciones que desempeña. La Iglesia Socia es considerada como: "La comunidad de todos los creyentes que han sido unidos por el lazo de la fe y de la acción regeneradora del Espíritu Santo, de una manera vital, a Jesucristo" (Manual de campo del programa, 2016, p. 19).

Es de notar que una iglesia es visible ante la sociedad gracias a la actitud de sus miembros, a su conducta en el trabajo, a su desarrollo personal. En ese sentido, para Compassion es de suma importancia desarrollar el trabajo mano a mano con la sociedad; es decir, que toda alianza debe enfocarse al trabajo directo con la sociedad.

Así mismo, los resultados esperados deben influir positivamente en la sociedad. En todo caso, el acuerdo que realizan las dos organizaciones se basa en el mutuo respeto de los puntos establecidos en el acuerdo entre Compassion y la Iglesia Socia.

Como resultado de esta alianza se obtiene un desarrollo efectivo entre socios.

Expresado a través de uno de los principales propósitos de Compassion que busca: "Desarrollar la capacidad de las iglesias socias a fin de que sean más eficaces en la implementación del desarrollo integral del niño... por lo que procura que el socio aumente su capacidad interna para el logro de la misión" (Manual de campo del programa, 2016, p. 19).

Por otra parte, Compassion capacita a sus socios, los incentiva para que cumplan las expectativas de la organización proponente. De esta manera, la Iglesia Socia es un mediador

con la sociedad y al mismo tiempo promueve los objetivos, estructura y actividades que forman parte del convenio y del proceso de implementación del mismo. Además, fortalece a los socios para que sobrevivan y los habilita para que cumplan su misión de servir a la sociedad.

1.1.8. Personal del Centro de Desarrollo Integral (CDI)

Cada Iglesia Socia necesita un número adecuado de personal compuesto por voluntarios de desarrollo infantil. Ellos cumplen las demandas del Programa Integral de Desarrollo del Niño y Joven y de todos sus beneficiarios, como también para proporcionar la información necesaria a patrocinadores y donantes. La iglesia tiene la importante responsabilidad de seleccionar a voluntarios comprometidos con el desarrollo infantil. Entre tanto, Compassion tiene las responsabilidades de apoyar a la iglesia ayudando formar y equipar a los voluntarios. Los voluntarios de desarrollo del niño necesitan estar motivados por el ministerio cristiano para ayudar a tratar con las necesidades integrales de los niños.

El CDI se enfoca en el propósito de brindar un desarrollo integral del niño, niña y joven. Por esta razón, toma en cuenta puntos centrales que van en beneficio de los patrocinados, puntos que se detallarán más adelante con mayor precisión.

El personal del Centro es la base de las relaciones en todo el plan curricular que realiza Compassion. En este sentido, el personal del DCI funciona como un ente mediador, fortalecedor de componentes entre la organización la Iglesia Socia y la organización. Mediante ellos se canaliza aspectos centrales destacados en la sociedad y aquellos a los que beneficia el Programa de Desarrollo mediante Patrocinio (CDSP). Este mecanismo de interacción entre el personal del Centro permite ver el resultado obtenido en vistas al ingreso del programa GAP sobre la Brecha como parte importante de lograr una educación para la vida, mostrando actitudes, aptitudes y hábitos eficaces en su situación real.

1.1.9. Estructura organizacional del Centro de Desarrollo Integral BO 439

La Iglesia Jesucristo Luz de las Naciones ubicada en la Zona Complemento Yunguyo, tiene 25 años de existencia trabajando en el campo del evangelismo a niñas y niños, adolescentes,

jóvenes y adultos mayores de la comunidad, extendiendo el Reino de Dios en un trabajo en sociedad con Compassion International en Bolivia desde hace ocho años.

Figura 1: Organigrama del Centro de Desarrollo Integral BO 439



Fuente: Elaboración propia.

1.1.10. El patrocinado

Se denomina patrocinado a los niños y jóvenes que forman parte del Centro de Desarrollo Integral quienes gozan de todos los beneficios que ofrece el proyecto, además cuentan con un código designado por Compassion. Al mismo tiempo, participan de todas las actividades tanto curriculares, extracurriculares y de servicio. Cuando un patrocinado adquiere los beneficios de un patrocinador, a través del padrinzago, el patrocinador se convierte en su padrino y le envía los beneficios, correspondientes a cada niño y joven de estrato económico bajo, brindándole la atención necesaria por medio de los centros de Desarrollo Integral.

Cabe recalcar que para los centros de Desarrollo Integral todo niño merece vivir y gozar de las condiciones suficientes y necesarias para su desarrollo personal. Así mismo, debe contar con las oportunidades necesarias para un desarrollo adecuado y eficiente mejorando su calidad de vida. Por ende, cada uno de los niños y jóvenes poseen gran potencial, cuentan con talentos y habilidades que los hacen únicos y especiales permitiéndoles alcanzar la madurez en cada faceta de su vida, destacando las cuatro áreas de desarrollo tanto en lo cognitivo, físico, espiritual y socioemocional hasta alcanzar la excelencia del ser humano.

Por otro lado, hay que reconocer que pese al gran potencial de desarrollo humano que subyace en todos los seres humanos, los niños son extremadamente vulnerables a causa de la edad en

la limitación de sus derechos, en la dependencia de alguien que es más fuerte que ellos, entre otros aspectos.

Ante esta realidad, y en respuesta al gran mandato bíblico, Compassion se identifica como defensora de los niños y jóvenes, especialmente de aquellos que se encuentran en un estado de pobreza extrema. Es más, Compassion busca que los niños y jóvenes que ahora gozan de los beneficios del Centro puedan ser capaces de enfrentar solos sus propios desafíos.

1.1.11. Modelo de desarrollo del programa propuesto por la institución

Figura 2: Modelo de Desarrollo Integral



Fuente: Manual de campo del programa, 2016, p. 14.

Los programas que implementa Compassion International en Bolivia son:

- Programa de Supervivencia del Niño, se inicia desde la gestación hasta los tres años.
- Programa de Desarrollo Integral del niño, desde los 3 años hasta los 18 años.
- Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP, desde los 19 años hasta los 21 años y 6 meses.

El Modelo de Desarrollo es la forma organizada y sistemática cómo la institución busca lograr los objetivos propuestos por su Misión. En este sentido, Compassion cuenta con un modelo

integral que refleja su dedicación a los niños en forma individual, su abordaje integral y su impacto en la sociedad a través de los proyectos.

En la ilustración se muestra la propuesta que abarca desde el nacimiento de un niño, atención prenatal para madres y se extiende hasta que los jóvenes hayan completado con éxito las actividades de los programas.

Este programa considera e implementa un plan de acción adecuado para cada etapa de desarrollo en la vida de un niño. Para Compassion, un programa apropiado equivale a un programa de alto impacto. Un programa que capture la atención del niño según edad, los mantenga comprometidos, incentive el desarrollo y el aprendizaje integral en todas las áreas y que promueva óptimamente el resultado de formar al niño para que tenga éxito en el futuro.

El programa hace referencia a las etapas de desarrollo en la vida de un niño como Supervivencia, Primera Infancia, Niñez y Juventud. Éste se desarrolla de forma continua entre el niño, el cuidador y el patrocinador porque Compassion y la Iglesia Socia están creando un programa continuo. Un niño será registrado al programa por única vez y no será cancelado de un programa para entrar a otro. Buscan estar más enfocados en el desarrollo del niño, suplir sus necesidades al igual que para los cuidadores e Iglesia Socia y estar menos enfocados en un programa individual.

1.1.12. Desarrollo del programa

El Modelo del programa de Compassion sirve de manera apropiada según la edad y el contexto durante la vida del beneficiario. Las intervenciones prenatales hasta la primera infancia sirven tanto a la madre como al niño y se incentiva un buen desarrollo desde temprana edad. Esto se logra mediante un programa basado en el hogar. Las intervenciones continuas aseguran que el beneficiario pueda crecer y desarrollarse desde su primera infancia hasta su juventud, esforzándose para terminar bien y alcanzar los resultados. La intención del Modelo de Desarrollo Integral Cristiano del Niño y Joven se enfoca en respaldar y guiar la vida del niño a través de indicadores y de resultados obtenidos.

1.1.13. Currícula

La currícula es un elemento importante en el Programa de Desarrollo Integral Cristiano del Niño y Joven. Este recurso es una herramienta útil para que las Iglesias Socias contextualicen

su enfoque para preparar a los beneficiarios hacia la obtención de resultados según los siguientes criterios:

- Que esté clasificada por grupos de edad y contenga una cantidad apropiada de temas basándose en el tiempo de contacto esencial.
- Que incluyan contenidos considerando las cuatro (4) áreas de desarrollo integral.
- Que incluyan temas y conceptos asociados a los resultados e indicadores.
- Que incluyan contenidos relacionados a la importancia de escribir cartas y cómo comunicar efectivamente con los patrocinadores.

1.1.14. Resultado

El resultado esperado es que cada beneficiario sea capaz de mostrar el logro de objetivos al final de su estadía en el programa, entre ellos se menciona:

- Elegir prácticas de buena salud y estar físicamente saludable.
- Mostrar habilidades personales y profesionales para ser económicamente autosuficiente.
- Demuestra liderazgo de servicio.

1.1.15. Estrategia de desarrollo juvenil

Es importante garantizar que haya intervenciones apropiadas según la edad para los beneficiarios. Estas intervenciones les ayuda a desarrollarse y les proporciona oportunidades continuas para avanzar hacia la obtención de resultados relevantes. Los jóvenes (12-21 años) tienen necesidades únicas y apropiadas según su edad, como también diversos intereses a medida que siguen identificando sus dones y talentos que Dios les ha dado y avanzan hacia la adultez. Por lo tanto, es importante tener una estrategia de desarrollo juvenil para obtener un compromiso y desarrollo continuos en estos beneficiarios.

1.1.16. Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP

El Programa de Desarrollo de Liderazgo se fundó en Filipinas en 1996 para dar una oportunidad a jóvenes con escasos recursos económicos, demostrar liderazgo en su entorno y

cursar una carrera universitaria en diferentes países con la finalidad de que puedan ejercer influencia y estén al servicio de la comunidad y su país.

Los líderes pueden cambiar la sociedad que está clamando por líderes competentes, éticos y apasionados para luchar contra la pobreza. El Programa de Desarrollo de Liderazgo apoya en su formación universitaria y un intensivo entrenamiento en liderazgo para convertirse en líderes cristianos de influencia en sus comunidades y nación.

1.1.17. Visión del Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP

El programa tiene su propia visión que ayudará a preparar a los futuros jóvenes profesionales para que puedan servir a su comunidad y a la nación. Enunciamos la visión que tiene el Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP.

“Al graduarnos del Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP seremos profesionales altamente preparados, reconocidos por nuestro carácter cristiano e influencia. Impulsados por una profunda pasión por servir nos movilizaremos para terminar con el ciclo de pobreza espiritual, económica, social y física en nuestra nación” (Compassion International, 2009, p. 9).

1.1.18. Perfil del estudiante graduado

Durante la permanencia del joven universitario en el Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP debe lograr el perfil del estudiante egresado en sus tres áreas:

- Desarrollo cognitivo: Demuestra habilidades personales y profesionales para ser independiente económicamente.
- Desarrollo físico: Escoge buenas prácticas de salud y está físicamente saludable.
- Desarrollo en liderazgo: Demuestra liderazgo dinámico en la universidad.

El mayor énfasis del programa es asegurarse de que cada joven seleccionado reciba una educación universitaria, entrenamiento de liderazgo para apoyar al estudiante en su desarrollo integral.

1.1.19. Selección de estudiantes para el ingreso al programa

La selección es de un selecto número de bachilleres que tengan completado el programa de desarrollo integral, sean líderes destacados, que quieran continuar con sus estudios superiores y estén en necesidad económica para brindarles la oportunidad de fortalecer su liderazgo y recibir el apoyo en su formación profesional con los gastos de estudio y su titulación.

1.2. Identificación del problema

Durante el trabajo desarrollado con jóvenes y señoritas pertenecientes al programa GAP de 19 a 21 años en etapa de formación superior, se identificó la necesidad de potenciar el desarrollo de competencias de liderazgo ya que por la recopilación de información no se tenía los resultados esperados por la institución, es por tal motivo que las principales áreas a ser abordadas fueron contenidos básicos y fundamentales sobre lo que es e implica el liderazgo, como también el desarrollo de la inteligencia emocional a través de técnicas de grupo.

Compassion International en Bolivia, en su Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP, brinda apoyo para complementar la educación superior de sus participantes, su programa está enfocado en crear la oportunidad para culminar una carrera profesional y fortalecer su liderazgo de influencia.

Es entonces que se plantea la necesidad de potenciar la práctica del liderazgo en jóvenes universitarios en vías o a punto de concluir su formación superior, teniendo en cuenta las exigencias laborales que el mercado de trabajo demanda hoy en día.

Como se puede percibir, esta institución considera que la demanda de nuestra sociedad actual requiere de profesionales proactivos, líderes capaces de influenciar en su entorno, puedan ser capaces de resolver problemas, tomar decisiones y siendo innovadores para responder a las necesidades de la sociedad.

Durante años, el liderazgo ha sido estudiado y entendido desde diferentes perspectivas teóricas que van desde las definiciones centradas en el poder y la autoridad hasta aquellas que centran su atención en los rasgos y las conductas específicas de un líder o los aspectos situacionales.

Cabe señalar que Daniel Goleman (2006), propone una definición de liderazgo como el arte de la persuasión hacia los demás para motivarlos hacia el logro de un objetivo común y que es un requisito básico para ser un buen líder el conocimiento de uno mismo en tres aspectos: ser conscientes de las propias emociones, la autoconfianza y la valoración adecuada de uno mismo. También señala la importancia de desarrollar la capacidad de una comunicación asertiva, la valoración de la diversidad como algo positivo en un equipo de trabajo y establecer redes eficaces.

La falta de fortalecimiento de competencias directivas, así como la falta del ejercicio del liderazgo como tal, sin duda es un aspecto de importancia que dificulta y obstaculiza que los mismos logren conseguir un puesto de trabajo y, más aún, compromete sus aspiraciones profesionales y de crecimiento personal.

Es por ello que se vio la necesidad de incorporar a su programa de liderazgo contenidos temáticos a las necesidades de los estudiantes y a las exigencias de la sociedad para que lleguen a cumplir con los resultados esperados de la institución, sin esta actualización de los contenidos temáticos a las exigencias de la sociedad solo llegará a ser una más de las muchas instituciones que apoyan en la formación de liderazgo y no habrá el impacto que busca el Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP.

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. Etapas del desarrollo

En este apartado se explican las etapas del desarrollo humano desde una perspectiva psicológica, debido a que la visión de Compassion destaca los resultados en función al desarrollo de valores humanos obtenidos y se enfoca en el campo del desarrollo integral, rescatando las cuatro áreas en las que el niño y joven crecen durante el ciclo vital de las cuales en esta intervención se realizó en jóvenes de 19 a 21 años.

Para esta memoria, es pertinente estudiar las etapas de desarrollo debido a que, de acuerdo a Garner (p. 194), a quien se retomará posteriormente, la carencia de un vínculo de unión puede producir efectos devastadores en el desarrollo normal en la generación presente y las posteriores. Tiene especial importancia que la ausencia de este vínculo signifique dificultades

para la habilidad posterior de un individuo para conocer a otras personas, educar hijos y aprovechar este conocimiento conforme se conoce a sí mismo. Así, el vínculo inicial entre el infante y su cuidador primario puede considerarse como el esfuerzo de la naturaleza para asegurar que las inteligencias personales tengan el comienzo debido, afectando al desarrollo de las inteligencias inter e intrapersonales que serán desarrolladas posteriormente y que, según este autor, muchos aspectos del desarrollo y de la conducta social caen bajo el alcance de la inteligencia interpersonal, al igual que diversos aspectos del desarrollo de la personalidad, donde carácter y afecto se pueden tratar dentro del alcance de la inteligencia intrapersonal (Garner, 1993, p. 223).

1.1 Inteligencia

Etimológicamente la palabra inteligencia proviene del latín *intelligentia* o *intellēctus* que, a su vez, provienen del verbo *intellegere* -término compuesto de inter «entre» y legere «leer, escoger»- que significa comprender o percibir. Sin embargo, el concepto de inteligencia ha despertado gran inquietud en distintas áreas del conocimiento. Este interés llevó a la formulación de diversas teorías sobre inteligencia. Desde el comienzo se consideró que había una capacidad cognitiva amplia que Charles Spearman denominó inteligencia general o factor g (Ardilla, 2011, p. 98).

La idea de que la inteligencia podía ser entendida en gran medida por este factor general dominó los estudios en las primeras décadas del siglo XX. Paralelamente, en ese tiempo se caracterizó un interés por medir la inteligencia más que por conceptualizarla (López, 2007, p. 18). Estas motivaciones dieron lugar, por ejemplo, a la escala típica para medir la inteligencia como lo es la prueba de Weschler: WAIS para adultos, WISC para jóvenes y WPPSI para preescolares que suponen medir lo que se denomina inteligencia general.

El concepto de inteligencia social fue desarrollado por el psicólogo Edward Thorndike (1920); sin embargo, debido a esta tendencia y a que los estudios se centraron en la medición del factor g propuesto por Spearman, que no incluía un componente social, no se desarrolló mucho hasta que apareció la inteligencia emocional. Psicólogos como David Wechsler consideraban a la inteligencia social como una "inteligencia general aplicada a situaciones sociales" (Wechsler, 1939/1958, p. 75 citado en López, 2007, p. 19). A finales de la década

del sesenta, Joy Paul Guilford contempló la existencia de la inteligencia social dentro de los contenidos conductuales de su modelo que consistía en “la información implicada en las interacciones entre individuos, donde se consideran las actitudes, deseos, estados de ánimo, percepciones, pensamientos, etc. de otros y de nosotros mismos” (López, 2007, p. 19). Los test diseñados por él también mostraron una correlación ineludible con la inteligencia general, por lo que no se indagaría mucho más sobre este tipo de inteligencia hasta la llegada de la neurociencia.

En la actualidad, se refuta la idea de medir la inteligencia y el factor g. Al respecto, el psicólogo Robert Sternberg (1999), critica los test para medir el coeficiente intelectual calificándolos como inadecuados, debido a que se basan en un concepto muy limitado de inteligencia humana. De hecho, los datos recolectados para probar la teoría de inteligencia general, que se limitan al factor g, han obtenido rangos limitados de participantes, materiales o contextos (Sternberg, 1999, p. 436).

Los modelos propuestos en las últimas décadas se centraron más en fundamentar teóricamente el concepto de inteligencia, dejaron de intentar medirla y en cambio prestaron mayor atención a definir lo que es realmente la inteligencia. Se retomaron conceptos como la inteligencia social y se propusieron nuevos tipos de inteligencia. Para Sternberg (1999), la inteligencia es la “habilidad de equilibrar las necesidades de seleccionar, transformar y adaptarse a ambientes con el objeto de tener éxito” en un contexto determinado. En su Teoría Triárquica de la Inteligencia, Sternberg propuso que la inteligencia está compuesta por tres tipos de habilidades: analíticas, creativas y prácticas (Sternberg, 2005, citado en López, 2007, p. 18).

Con una visión aún más amplia de inteligencia, Gardner (1993) propuso el concepto de “inteligencias múltiples” entendiéndolas como entidades independientes, pero interrelacionadas. De acuerdo a Gardner (1993), estas partes con características particulares pueden agruparse en nueve tipos de inteligencia: lingüístico-verbal, lógica-matemática, viso-espacial, corporal-kinestésica, musical, interpersonal, intrapersonal, naturalista y espiritual.

En la actualidad, las definiciones psicológicas acerca de la inteligencia se abordan bajo diversas perspectivas, tales como la psicología experimental, psicología diferencial y la psicología genética. Se ha dejado de hablar de una inteligencia para hacer énfasis en distintos

tipos de inteligencia habiendo diversas propuestas que la clasifican con base en ciertas características. Posteriormente se revisarán algunas de ellas que también están vinculadas al liderazgo.

1.2.1.2. Inteligencia social

El concepto de inteligencia social es el precursor del desarrollo de la inteligencia emocional. El psicólogo Edward Thorndike la definió como: "La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas" (Thorndike, 1937, p. 228 citado en Khilstrom, 2011, p. 1). Sin embargo, fue poco estudiada en su momento y sus resultados obtenidos fueron poco determinantes. La idea original de Thorndike consideraba que la inteligencia está compuesta por tres facetas correspondientes a la capacidad de comprender y gestionar ideas (inteligencia abstracta), objetos concretos (inteligencia mecánica) y personas (inteligencia social). Por otro lado, a la hora de medir la inteligencia social, Edward Thorndike explicó que para medir la inteligencia social las pruebas acertadas son difíciles de idear, es decir, la inteligencia social se manifiesta claramente en los ámbitos de la guardería, en el patio del recreo, en los cuarteles y fábricas pero omite la formalidad. A pesar de las dificultades mencionadas, otros autores plantearon variados instrumentos de laboratorio estandarizados que tienen la intención de medir las diferencias individuales en inteligencia social. Por ejemplo, George Washington (1928) propuso la Prueba de Inteligencia Social GWSIT, la que se compuso de una serie de subpruebas que combinadas producen una puntuación. Éstas son:

- Juicio en situaciones sociales.
- Memoria de nombres y rostros.
- Observación del comportamiento humano.
- Reconocimiento de los estados mentales detrás de las palabras.
- Reconocimiento de los estados mentales a partir de la expresión facial.
- Información social.
- Sentido del humor.

Al respecto, R. L. Thorndike (1937) encontró controversias acerca de si la inteligencia social debería relacionarse con medidas de sociabilidad; por tanto, concluyó que el GWSIT "está tan

cargado de capacidad para trabajar con palabras e ideas que las diferencias en la inteligencia social tienden a verse inundadas por diferencias en la inteligencia abstracta" (p. 2). Debido a la correlación encontrada entre la inteligencia social y la inteligencia abstracta y a las dificultades para seleccionar criterios que validen la escala GWTIST, los estudios sobre la inteligencia social decayeron hasta la década de 1960.

En 1967, Guilford postuló una expansión de la clasificación tripartita de inteligencia propuesta por Thorndike. Este modelo de intelecto de cerca a 120 habilidades intelectuales está basado en las combinaciones probables de cinco categorías de operaciones: cognición, memoria, producción divergente, producción convergente y evaluación; cuatro categorías de contenido: figurativo, simbólico, semántico y conductual, y seis categorías de productos: unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones. Los dominios de contenido simbólico y semántico están asociados a la inteligencia abstracta, el dominio figurativo a la inteligencia práctica y el dominio conductual a la inteligencia social. Sin embargo, Guilford (1967) abordó el dominio conductual con menor énfasis en su investigación.

O'Sullivan (1965) retomó el dominio conductual asociado a la inteligencia social del último autor. Éste define la categoría de cognición conductual como la representación de la "capacidad de juzgar a las personas con respecto a sentimientos, motivos, pensamientos, intenciones, actitudes u otras disposiciones psicológicas que podrían afectar el comportamiento social de un individuo" (p. 5). Además, especifica seis habilidades cognitivas:

- Cognición de unidades conductuales: Capacidad para identificar los estados mentales internos de los individuos.
- Cognición de clases de comportamiento: La capacidad de agrupar los estados mentales de otras personas sobre la base de la similitud.
- Cognición de relaciones conductuales: La capacidad de interpretar conexiones significativas entre actos conductuales.
- Cognición de sistemas conductuales: La capacidad de interpretar secuencias de comportamiento social.

- Cognición de transformaciones conductuales: La capacidad de responder de manera flexible al interpretar cambios en la conducta social.
- Cognición de implicaciones conductuales: La capacidad de predecir lo que sucederá en una situación interpersonal.

De acuerdo a estas seis habilidades, O`Sullivan diseñó pruebas donde aparentemente encuentra factores claramente interpretables como cognición del comportamiento o habilidad social, es decir, factores conductuales no correlacionados con habilidades espaciales y semánticas no sociales. Sin embargo, estudios posteriores encontraron correlaciones fuertes entre el coeficiente intelectual y las puntuaciones en las pruebas de Guilford.

Otra investigación derivada de Guilford, a la cabeza de Hendricks (1969), intentó desarrollar pruebas para tratar con personas a través de su comportamiento y se denominaron “habilidades básicas para encontrar soluciones en las relaciones interpersonales” (p. 4). El investigador etiquetó estas habilidades de pensamiento divergente como inteligencia social creativa y las definió como seis capacidades de producción:

- Producción divergente de unidades conductuales: La capacidad de participar en actos conductuales que comunican estados mentales internos.
- Producción divergente de clases de comportamiento: La capacidad de crear categorías reconocibles de actos de comportamiento.
- Producción divergente de relaciones de comportamiento: La capacidad de realizar un acto que influye en lo que está haciendo otra persona.
- Producción divergente de sistemas conductuales: La capacidad de mantener una secuencia de interacciones con otra persona.
- Producción divergente de transformaciones conductuales: La capacidad de alterar una expresión o una secuencia de expresiones.
- Producción divergente de implicaciones conductuales: La capacidad de predecir muchos resultados posibles de un entorno.

Luego de realizar pruebas para validar la propuesta, Hendricks encontró que puntuar producciones divergentes resulta más difícil que puntuar cogniciones. La razón es la

imposibilidad de una respuesta única por parte del sujeto evaluado y la necesidad de contar con evaluadores independientes en cuanto calidad y cantidad.

A manera de síntesis, Guilford y sus colegas lograron diseñar medidas para dos dominios de la inteligencia social, los que resultaron ser: comprender el comportamiento de otras personas (cognición del contenido conductual) y hacer frente al comportamiento de otras personas (producción divergente de contenido conductual). A pesar del esfuerzo que invirtieron en la medición de la inteligencia social, hay escasa evidencia de la capacidad de las pruebas planteadas para predecir los criterios externos de inteligencia social.

Un renovado interés emergió recientemente con autores que afirman la existencia de la inteligencia como un dominio independiente. Daniel Goleman (2006) es uno de los teóricos que afirma que es posible entender y revalorizar el concepto de inteligencia social. Si bien el autor admite en su libro *Inteligencia Social* (2006) que aún no hay una explicación adecuada a la diferenciación entre la inteligencia social y la general, él sugiere que los psicólogos creen que tal vez no haya diferencia por “la definición sesgada de la inteligencia social como una mera capacidad cognitiva aplicada al campo social” (p. 336).

Además, Goleman asevera que es posible teorizar sobre inteligencia social “en la medida en que la neurociencia empieza a cartografiar las regiones cerebrales que controlan la dinámica interpersonal” (p. 90). Es posible respaldar el concepto de inteligencia social con datos proporcionados por la neurociencia para encontrar una posible explicación al problema de la inteligencia social como capacidad cognitiva, ya que dichos estudios incluyen habilidades de las llamadas vías superior e inferior. La primera se refiere a capacidades como la cognición social, mientras que la vía inferior incluye habilidades como la “sincronía, la conexión, la intuición social, la preocupación empática y, muy probablemente, la compasión” (Goleman, 2006, p. 336). Estas últimas son aptitudes intuitivas y tienen lugar antes de que la mente pueda elaborar un pensamiento al respecto. Si bien estas habilidades han sido desestimadas, el autor asevera que “establecen los cimientos mismos de la vida social” (Goleman, 2006, p. 337).

Goleman aborda investigaciones de la neurociencia con base en la inteligencia social para sustentar su propia teoría. Un ejemplo de los conceptos provenientes de dicha ciencia es el de

“cerebro social”, definido como “los módulos neuronales dispersos que orquestan nuestra actividad cuando nos relacionamos con los demás” (Goleman, 2006, p. 326). Así, expone brevemente las zonas del cerebro involucradas en distintas actividades sociales como las diferentes representaciones mentales durante una interacción social, la respuesta a mensajes emocionales implícitos en el tono de voz, las interpretaciones a expresiones en el rostro de los demás, la empatía y sus diferentes formas y grados, y la atención en la interacción interpersonal (Goleman, 2006, pp. 325-329).

Estas investigaciones aportan a su modelo de inteligencia social, el cual va más allá de las aptitudes cognitivas, involucrando conceptos como sensibilidad para actuar ante el malestar de otro. De hecho, la inteligencia social está íntimamente relacionada con la de inteligencia emocional desarrollada a profundidad por el mismo autor. Si bien los psicólogos todavía no tienen claro cuáles son las habilidades sociales y cuáles las emocionales, Goleman da cuenta de la necesidad de separar una de otra, ya que de lo contrario se obstaculiza la percepción de las aptitudes que favorecen las relaciones interpersonales (Goleman, 2006, p. 90).

De manera similar, Antoni Castelló y Meritxell Cano (2011) explican dicha diferencia en término de representaciones. Para estos autores, las personas que poseen “inteligencia interpersonal” representan eficientemente a otras personas y los contextos donde se producen las interacciones sociales. Si bien esto implica “representar estados, comportamientos y reglas de interacción” (p. 34), dentro de los cuales se encuentran las emociones, no pueden obviarse los “aspectos disposicionales (intenciones, personalidad), la motivación, el conocimiento, el pensamiento, o razonamiento ni los propios recursos representacionales” de otros (p. 34). En otras palabras, estas dimensiones de la inteligencia social se relacionan con la comprensión y el sentimiento por otras personas y con la aplicación de la conciencia social, respectivamente.

Para Goleman la inteligencia social se caracteriza porque también incluye aptitudes no cognitivas como por ejemplo la sensibilidad de la madre que sabe calmar el llanto de su hijo con el contacto adecuado sin detenerse siquiera a pensar un instante lo que tiene que hacer, las cuales no pueden medirse por el factor g; por lo tanto, surge la necesidad de estudiar este tipo de inteligencia.

Goleman (2006) explica que en la actualidad los psicólogos todavía no tienen claro cuáles son las habilidades sociales y cuáles las emocionales ya que todas las emociones son sociales. Resulta imposible separar la causa de una emoción del mundo de las relaciones porque son las relaciones sociales las que movilizan nuestras emociones, por lo que agrupa las características fundamentales de la inteligencia social en dos grandes categorías: la conciencia social (es decir, lo que sentimos sobre los demás) y la aptitud social (es decir, lo que hacemos con esa conciencia). Cabe resaltar la similitud de estas características con la inteligencia interpersonal e intrapersonal.

De acuerdo a Goleman (2006, p. 91), la conciencia social se refiere al espectro de la conciencia interpersonal que abarca desde la capacidad instantánea de experimentar el estado interior de otra persona hasta llegar a comprender sus sentimientos y pensamientos e incluso situaciones socialmente más complejas. La conciencia social estaría compuesta por:

- Empatía primordial: Sentir lo que sienten los demás; interpretar adecuadamente las señales emocionales no verbales.
- Sintonía: Escuchar de manera totalmente receptiva; conectar con los demás.
- Exactitud empática: Comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás.
- Cognición social: Entender el funcionamiento del mundo social.

Sin embargo, Goleman (2006, p. 91) expresa que el simple hecho de experimentar el modo en que se siente otra persona o de saber lo que piensa o pretende no es más que el primer paso, porque lo cierto es que no basta con ello para garantizar una interacción provechosa. La siguiente dimensión, la aptitud social, se basa en la conciencia social que posibilita interacciones sencillas y eficaces. El espectro de aptitudes sociales incluye:

- Sincronía: Relacionarse fácilmente a un nivel no verbal.
- Presentación de uno mismo: Saber presentarnos a los demás.
- Influencia: Dar forma adecuada a las interacciones sociales.
- Interés por los demás: Interesarse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia.

1.2.1.3. Inteligencia emocional

El término inteligencia emocional aparece en la literatura psicológica en el año 1990 en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer, quienes lo definen como la capacidad de razonar acerca de las emociones y las emociones para mejorar el pensamiento, lo que incluye la capacidad para percibir con precisión las emociones para acceder y generar emociones con el fin de ayudar a pensar, de entender las emociones y el conocimiento emocional, y para regular reflexivamente las emociones con el fin de promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1990). Mayer y Salovey (1997) propusieron un modelo de cuatro ramas de las técnicas aplicadas en la inteligencia emocional que consistía en la regulación reflexiva de emociones, comprender las emociones, asimilar las emociones en el pensamiento y la percepción, y la expresión de la emoción.

Mayer y Salovey (1990) también teorizaron sobre la regulación de la emoción y afirman que “las personas experimentan el estado de ánimo tanto a nivel directo como reflexivo” (p. 11). La experiencia reflexiva representa la voluntad y la habilidad de monitorear, evaluar y regular las emociones. Además, en esta experiencia las personas tienen entrada al conocimiento de su propio estado de ánimo y de los demás. Con referencia a la regulación de la emoción en el yo, Mayer y Salovey aseveran que “hay una variedad de experiencias que uno tiene sobre su estado de ánimo; estas meta-experiencias del estado de ánimo pueden conceptualizarse como el resultado de una regulación que a veces actúa para cambiar el estado de ánimo” (p. 12). Pese a que muchos ámbitos de la regulación del estado de ánimo ocurren automáticamente, las meta experiencias del estado de ánimo están proclives a la investigación consciente. Un correcto proceso de regulación desembocaría en estados de ánimo más adaptativos y reforzantes que hasta incluso llegarían a alterar las reacciones afectivas de los demás.

Respecto a la utilización de la inteligencia emocional en los individuos, para los mencionados autores ésta influye en ciertos componentes y estrategias relacionadas en la resolución de problemas debido a las siguientes razones: los cambios emocionales proveen la generación de un sinfín de planes futuros, la emoción positiva varía la organización de la memoria de manera que el material cognitivo esté mejor estructurado y las ideas dispersas se complementen; por último, la emoción asigna interrupciones para sistemas complejos extrayéndolos de un nivel establecido de procesamiento y focalizándolos en necesidades más

urgentes. Mayer y Salovey (1990) proponen cuatro principios o ámbitos donde la inteligencia emocional es muy útil.

En el ámbito de la planificación flexible, Mayer y Salovey indican que “un aspecto central de la personalidad es el cambio de humor en el que los individuos difieren en la frecuencia y amplitud de sus cambios en el aspecto predominante” (p. 15). Por tanto, las personas de buen humor percibirían los eventos positivos como más probables y los negativos como menos probables. Sucedería lo contrario con personas de estados de ánimo negativos. Pero, los cambios de humor pueden ayudar a las personas a no encasillar los eventos en positivos o negativos y considerar una variedad más amplia de resultados posibles; es decir; es más probable que generen mejores planes a futuro y aprovechen oportunidades futuras.

En el ámbito del pensamiento creativo, los autores afirman que “el estado de ánimo también puede ayudar a resolver problemas en virtud de su impacto en la organización y el uso de la información en la memoria” (p. 14). Los individuos que experimentan un estado de ánimo positivo descubren principios de organización en categorías que utilizan para integrar y recordar información. Por el lado del tercer principio denominado “atención redirigida del estado de ánimo”, los autores afirman que “la atención se dirige a nuevos problemas cuando ocurren emociones poderosas” (p. 14). Por tanto, cuando un individuo presta atención a sus sentimientos, es probable que se desvíe de un problema actual o inmediato, los individuos proveen recursos de su atención a las demandas internas. Finalmente, en el ámbito de las emociones motivadoras, los autores dicen que “los estados de ánimo pueden usarse para motivar la perseverancia en tareas desafiantes” (p. 15). En consecuencia, los individuos con actitudes positivas construyen experiencias interpersonales que los guían a mejores resultados y retribuciones para ellos mismos y su entorno.

Los estudios de Mayer y Salovey respecto a la inteligencia emocional fueron considerados por otros investigadores, sin embargo, fue con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman, primera edición en 1995, cuando el concepto se difundió rápidamente. A este libro pronto le siguió otro del mismo autor con el nombre de *La Inteligencia Emocional en la Empresa* (1998). De acuerdo a Goleman (2017), la inteligencia emocional permite a las personas tomar conciencia de sus emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una

actitud empática y social que brindará mayores posibilidades de desarrollo personal. Sin embargo, no se está en las condiciones de determinar con precisión el grado de variabilidad interpersonal de la inteligencia emocional. Lo que sí se puede hacer es asegurar que la inteligencia emocional puede resultar tan decisiva -y en ocasiones, incluso más- que el cociente intelectual (CI).

A diferencia de lo que ocurre con el coeficiente o cociente intelectual, cuya investigación sobre centenares de miles de personas tiene casi un siglo de historia, la inteligencia emocional es un concepto muy reciente. Goleman (2017) expresa que la visión limitada de la inteligencia relacionada al CI, como un dato genético que no puede ser modificado por la experiencia vital y que el destino de nuestras vidas se halla, en buena medida, determinado por esta aptitud. Es un argumento sesgado que pasa por alto una cuestión decisiva como si es posible heredar mejores condiciones para los hijos e hijas, además que este argumento no explicaría por qué cuando personas con un elevado CI no saben qué hacer mientras que otras, con un modesto o incluso con un bajo CI lo hacen sorprendentemente bien.

Este autor explica que la diferencia radica con mucha frecuencia en el conjunto de habilidades llamadas como inteligencia emocional, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Todas estas capacidades pueden enseñarse a los niños, brindándoles así la oportunidad de sacar el mejor rendimiento posible al potencial intelectual netamente genético, donde la importancia de la inteligencia emocional radica en que constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales (Goleman, 2017, p. 8).

Para Goleman (2017, p. 40), las personas tienen dos tipos diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional, y el funcionamiento en la vida está determinado por ambas. Por ello, no es el CI lo único que se debe tener en cuenta, sino que también se debe considerar la inteligencia emocional ya que el intelecto no puede funcionar adecuadamente sin el concurso de la inteligencia emocional y la adecuada complementación entre el sistema límbico y el neocórtex, entre la amígdala y los lóbulos prefrontales, exige la participación armónica entre ambos.

Según Goleman (1995), un proyecto patrocinado por WT Grant Foundation llevó a cabo un estudio donde se identificaron los ingredientes activos y cruciales de la inteligencia emocional. En el siguiente Cuadro N° 1 se los identifica:

Cuadro N° 1: Ingredientes clave de la inteligencia emocional

Habilidades emocionales
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y etiquetar sentimientos. • Expresar sentimientos. • Evaluar la intensidad de los sentimientos. • Manejar los sentimientos. • Retrasar la gratificación. • Controlar los impulsos. • Reducir el estrés. • Conocer la diferencia entre sentimientos y acciones.
Habilidades cognitivas
<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo interno: Llevar a cabo un "diálogo interno" como una forma de lidiar con un tema o desafío, o reforzar el propio comportamiento. • Leer e interpretar señales sociales: Por ejemplo, reconocer las influencias sociales en el comportamiento y verse a sí mismo en la perspectiva de la comunidad en general. • Usar pasos para la resolución de problemas y la toma de decisiones: Por ejemplo, controlar impulsos, establecer metas, identificar acciones alternativas, anticipar consecuencias. • Comprender la perspectiva de los demás. • Comprender las normas de comportamiento (qué es y qué no es un comportamiento aceptable). • Una actitud positiva hacia la vida. • Autoconciencia: Por ejemplo, desarrollar expectativas realistas sobre uno mismo.
Habilidades de comportamiento
<ul style="list-style-type: none"> • No verbal: Comunicarse a través del contacto visual, la expresividad facial, el

tono de voz, los gestos, etc.

- Verbal: Hacer pedidos claros, responder eficazmente a las críticas, resistir las influencias negativas, escuchar a los demás, ayudar a los demás, participar en grupos de compañeros positivos.

Fuente: Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*.

Como se puede observar, las habilidades emocionales abarcan la autoconciencia; identificar, expresar y manejar sentimientos; control de impulsos y gratificación retrasada, y manejo del estrés y ansiedad. Para Goleman (1995), “una habilidad clave en el control de los impulsos es conocer la diferencia entre sentimientos y acciones, y aprender a tomar mejores decisiones emocionales controlando primero el impulso de actuar y luego identificando acciones alternativas y sus consecuencias antes de actuar” (p. 286). También señala que varias competencias son interpersonales, es decir, hay una relación directa entre habilidades sociales y emocionales, por ejemplo. Por tanto, ningún tipo de intervención podría pretender abarcar todo el trabajo.

Para destacar en el ámbito laboral, Goleman (2018) destaca las competencias de autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios. Explica que los profesionales más brillantes destacan no solo por sus logros personales, sino por su capacidad para trabajar en equipo para maximizar la producción del grupo.

El marco de la competencia emocional

Para Goleman, el desarrollo de la inteligencia emocional brinda diversas competencias. En el Cuadro N° 2 se observan las competencias personales. Estas competencias determinan el modo en que las personas se relacionan consigo mismas.

Cuadro N° 2: Competencia personal

Conciencia de uno mismo
Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones
<ul style="list-style-type: none">• Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.• Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.

<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
<p>Autorregulación</p> <p>Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. • Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad. • Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal. • Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios. • Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
<p>Motivación</p> <p>Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. • Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización. Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión. • Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Fuente: Extraído de Goleman, D. (2018). *La práctica de la Inteligencia Emocional*.

Por otra parte, en el Cuadro N° 3 se observan las competencias sociales. Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

Cuadro N° 3 Competencia social

<p>Empatía</p> <p>Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan. • Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

- Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Habilidades sociales

Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás

- Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.
- Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.
- Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Fuente: Extraído de Goleman, D. (2018). *La práctica de la Inteligencia Emocional*.

1.2.1.4. Inteligencia Interpersonal e Intrapersonal

La propuesta de Gardner (1993) acerca del concepto de “inteligencias múltiples”, reconceptualizó la idea de inteligencia que privilegia las capacidades analíticas, verbales y lógico-formales, anteriormente incorporadas como factor g, y revalorizó otro tipo de inteligencias que integran habilidades en los ámbitos artísticos y sociales (López, 2007, p. 18). Para los fines de esta Memoria Laboral cabe mencionar la caracterización de inteligencia interpersonal e intrapersonal, lo que no quiere decir que se infravaloren los otros tipos de inteligencia, sino que en particular para el liderazgo la inteligencia interpersonal e intrapersonal están íntimamente relacionadas.

Garner (p. 192) explica que la inteligencia intrapersonal está involucrada principalmente en el examen y conocimiento de un individuo de sus propios sentimientos, en tanto que la inteligencia interpersonal mira hacia afuera, hacia la conducta, sentimientos y motivaciones de los demás. Más aún, como veremos, cada forma tiene su representación neurológica característica y su patrón de falla.

Por tanto, de acuerdo a Garner (p. 191) la inteligencia interpersonal comprende la capacidad del infante para discriminar entre los individuos a su alrededor y para descubrir sus distintos estados de ánimo. En forma avanzada, el conocimiento interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos -incluso aunque se han escondido- de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en este conocimiento. Este autor expone, a manera de ejemplo, “influyendo en un grupo de individuos dispares para que se comporten según un lineamiento deseado”. En dirigentes políticos y religiosos (como Mahatma Gandhi o Lyndon Johnson), en padres y profesores hábiles, y en individuos enrolados en las profesiones de asistencia, sean terapeutas, consejeros o chamanes vemos formas altamente desarrolladas de la inteligencia interpersonal.

Por otra parte, de acuerdo a Gardner (2006, p. 230) respecto a la inteligencia intrapersonal el sentido del yo sería una nueva inteligencia o sería la forma madura de la inteligencia intrapersonal. Más que considerar un sentido del yo como dominio aparte o como un dominio de segundo orden que tiene cierta prioridad ontológica inherente sobre los demás, en esta posición el sentido del yo es explicable en términos de las inteligencias múltiples existentes como el resultado de la evolución natural de la inteligencia intrapersonal dentro de un contexto cultural interpretante, ayudado por las capacidades de representación que surgen en las otras formas de inteligencia.

Esta inteligencia dota al individuo de poder dar una explicación de sí mismo -expresada en lenguaje (o, lo que es más raro, en otros sistemas simbólicos)- que ofrece en forma lógicamente aceptable todas las propiedades de él y todas sus experiencias que parece que vale la pena señalar. Y puede seguir editando su descripción de sí mismo conforme los sucesos se revelan a través de los años, incluso conforme se altera su propio "concepto del yo". Donde, por medio de una combinación de las competencias intelectuales propias y de los planes interpretativos proporcionados por el resto de la cultura propia, es posible ofrecer una descripción de sí mismo que parece resumir y regular el resto de la existencia propia. Trabajando juntas, las inteligencias pueden dar a luz una entidad que parece mayor que todas (Garner, 2006, p. 230).

Garner (2006, p. 225) explica que la inteligencia g por sí sola no incide en la voluntad, explica que la habilidad para enfrascarse en cálculos acerca del ordenamiento y armonización de

múltiples líneas de actividad comprende la inteligencia lógico-matemática. Para que un individuo se dedique a hacer muchos planes acerca de su vida, es necesario proponer una inteligencia intrapersonal muy desarrollada, o simplemente un sentido maduro del yo. Por último, el camino desde la habilidad para planear una línea de acción hasta el logro físico de las acciones (de sueños a acciones) va más allá del ámbito de la cognición; en un sentido estricto, hasta la arena de la práctica o acción efectiva. Aquí incidimos en la esfera de la voluntad, en realidad un componente esencial de las formas en las cuales hemos llevado nuestras vidas, pero algo que también hemos decidido tocar de modo superficial en este estudio de las inteligencias humanas.

Concluye explicando que existe una considerable variedad de formas de inteligencia interpersonal e intrapersonal. En efecto, justo porque cada cultura tiene sus propios sistemas simbólicos, sus propios medios para interpretar las experiencias, las "materias primas" de las inteligencias personales rápidamente son dirigidas por sistemas de significado que pueden ser bastante distintos entre sí.

1.2.1.5. Liderazgo

Como se vio anteriormente, el liderazgo no es una aptitud que dependa solamente de la capacidad intelectual, sino que tanto la inteligencia social como la emocional son necesarias para el desarrollo del mismo. En este acápite se define el liderazgo y sus características.

Para Goleman (2018, p. 103), el liderazgo es la capacidad de inspirar y guiar a los individuos o a los grupos. Las personas dotadas de esta competencia articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos, saben tomar decisiones independientemente de su posición, son capaces de guiar el desempeño de los demás y lideran con el ejemplo.

1.2.1.6. Competencias de un líder

Las competencias de liderazgo “son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo en el rol de directivo o líder de una organización” (Cuevas, 2012). Por lo que, la importancia de las competencias que todo líder debe poseer deriva de la forma en la cual la estrategia y la práctica directiva, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo se conjugan para producir resultados eficaces en las organizaciones o grupos de trabajo.

Según Tobón (2006), existen varias maneras de clasificar las competencias. Algunas formas de clasificación consideran competencias diferenciadoras y de umbral, “las primeras se refieren a aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe de forma superior a otras en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas; las segundas, en cambio, permiten un desempeño normal o adecuado en una tarea” (p. 86).

Otra forma de clasificación se compone de competencias clave de una organización, “consisten en un conjunto de características que hacen que una empresa sea inimitable, lo cual se muestra en ventajas competitivas dentro del mercado. Son el aprendizaje colectivo de una organización que posibilita entrar a una rama variada de mercados y reportan beneficios para los clientes (Ogliastri, 1999, citado en Tobón, 2006, p. 86).

Por otro lado, las competencias pueden ser clasificadas en laborales y profesionales, “las primeras son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas; las segundas, en cambio, son exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como por el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad” (p. 86). Sin embargo, la clasificación más conocida consiste en dividir las competencias en básicas, genéricas y específicas. A continuación, se presenta el Cuadro N° 4 donde se desarrolla esta forma de clasificación:

Cuadro N° 4: Competencias básicas, genéricas y específicas

Competencias básicas
Son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Sus características: <ul style="list-style-type: none">• Constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias.• Se forman en la educación básica y media.• Posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana.• Constituyen un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo.

Competencias genéricas
<p>Son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones. Las competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentan las posibilidades de empleabilidad, al permitirle a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro. • Favorecen la gestión, consecución y conservación del empleo. • Permiten la adaptación a diferentes entornos laborales, requisito esencial para afrontar los constantes cambios en el trabajo dados por la competencia, la crisis económica y la globalización. • No están ligadas a una ocupación en particular. • Se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje. • Su adquisición y desempeño puede evaluarse de manera rigurosa. De aquí que uno de los retos de la educación actual sea la formación de habilidades generales y amplias.
Competencias específicas
<p>Son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Se caracterizan por su alto grado de especialización y procesos educativos en particular, desenvueltos en programas técnicos y educación superior.</p>

Fuente: Extraído de Tobón, (2006). *Formación basada en competencias.*

1.2.1.7. Enfoques de liderazgo

Para Goleman (1999, p. 16) existen cinco componentes del liderazgo, de acuerdo al Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5: Componentes del liderazgo

	DEFINICIÓN	DISTINTIVOS
AUTOCONCIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad de reconocer y entender sus emociones estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confiabilidad en sí mismo.. ➤ Autoevaluación realista ➤ Sentido del humor autocrítico.

AUTOCONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. ➤ Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confiabilidad e integridad. ➤ Conformidad con la ambigüedad. ➤ Apertura al cambio.
MOTIVACIÓN AL LOGRO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. ➤ Propensión a lograr metas con energía y persistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerte impulso hacia el logro. ➤ Optimismo incluso frente al fracaso. ➤ Compromiso organizacional.
EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás. ➤ Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para fomentar y retener el talento. ➤ Sensibilidad intercultural. ➤ Servicio a clientes y consumidores.
HABILIDADES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. ➤ Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en liderar el cambio. ➤ Habilidad para persuadir. ➤ Pericia en liderar y construir equipos.

1.2.1.8. Tipos de liderazgo

De acuerdo a Goleman (2015), con base en una investigación llevada a cabo por la consultoría Hay/McBer y realizada sobre una muestra de 3.871 ejecutivos seleccionados de una base de datos a nivel mundial con más de veinte mil, despeja buena parte del misterio acerca del liderazgo efectivo, al encontrar que existen seis tipos de liderazgo, los que se desarrollan a continuación.

1.2.1.9. Estilo autorizado

Según Goleman (2015, p. 19) éste es el estilo más efectivo, pues eleva todos los aspectos del ambiente de trabajo. El líder autorizado es un visionario, motiva a la gente al dejarle claro que su trabajo encaja en una visión más amplia de la organización. Las personas que siguen a este tipo de líderes comprenden que lo que hacen importa y entienden las razones de esa importancia, por lo que maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización. Un líder autorizado marca el fin, pero concede libertad de acción para diseñar sus propios medios de conseguirlo. Este enfoque fracasa cuando un líder está trabajando con un equipo de gente que posea más experiencia que él; en este caso, los demás pueden ver al líder como un tipo ostentoso e inaccesible. Otra limitación se presenta cuando un directivo que trata de ser un líder autorizado se vuelve autoritario, puede destruir el espíritu igualitario de un equipo efectivo.

1.2.1.20. Estilo entrenador

Estos líderes entrenadores delegan, asignan a sus inferiores tareas desafiantes incluso si eso significa que no será realizado con rapidez. Están dispuestos a hacer frente a un fracaso a corto plazo por una mejoría a largo plazo. Implica invertir tiempo en la tarea de enseñar a la gente y ayudarla a crecer, pero después de una primera sesión esa tarea requiere muy poco tiempo extra o ninguno en absoluto. Requiere un diálogo constante que produce el efecto de impulsar todos los elementos controladores del ambiente de trabajo, también ayuda en lo referente al compromiso. El mensaje implícito de este estilo es: «Creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero de ti que te esfuerces al máximo». A menudo la gente responde a este desafío con lo mejor de sí mismo, cuando conocen sus fortalezas y debilidades y tienen la intención de cultivar nuevas destrezas que puedan ayudarles a avanzar, funcionando mejor con personas que quieren ser entrenadas (Goleman, 2015, p. 20).

1.2.1.21. Estilo asociativo

Este estilo de liderazgo se centra en la gente. Los que lo defienden valoran a los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder asociativo se esfuerza en mantener a sus empleados felices y en crear armonía entre ellos. Dirige construyendo fuertes lazos emocionales y a continuación cosechando los beneficios de semejante enfoque, beneficios que

consisten principalmente en la lealtad. Tiene efecto positivo en la comunicación, ya que las personas que se llevan bien comparten ideas e inspiración. Se promueve la flexibilidad basada en la confianza, permite la innovación y a la toma de riesgos. Le otorga a la gente la libertad de cumplir su tarea de la manera que considere más efectiva. Ofrece retroalimentación positiva proporcionando una sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, donde las palabras de felicitación del líder asociativo resulten todavía más motivadoras.

1.2.1.22. Estilo democrático

El estilo democrático tiene sus inconvenientes, lo que hace que su impacto sobre el ambiente de trabajo no sea tan elevado como el de algunos de los otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la de mantener reuniones eternas en las que se reflexione incesantemente sobre ideas sin llegar a alcanzar un consenso y cuyo único resultado visible sea la programación de sucesivas reuniones. Este enfoque es ideal cuando un líder se siente inseguro sobre la mejor dirección a tomar y necesita ideas y consejos de empleados expertos. Incluso, si un líder tiene una visión clara, el estilo democrático funciona bien para generar ideas que ayuden a obtener el objetivo. El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los subordinados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer buenos consejos. Y tampoco hace falta señalar que la búsqueda de consenso es una mala opción en tiempos de crisis.

1.2.1.23. Estilo que marca la pauta

Este estilo no es recomendable o debería utilizarse con moderación. El líder marca estándares extremadamente altos de rendimiento y da ejemplo. Siente la obsesión de hacer las cosas mejor y más rápidas, pide lo mismo a todos los que lo rodean. Identifica con velocidad a quienes ofrecen un rendimiento pobre y les exige más. Y si no responden a esa exigencia, los sustituye por otros. Sería lógico pensar que este enfoque mejoraría los resultados, pero no lo hace. Si bien el líder tiene la idea de cómo realizar una tarea, no es capaz de transmitirla de forma nítida por lo que el trabajo se convierte no ya en una cuestión de hacer lo mejor que se pueda conforme a un plan claro, sino en intuir qué es lo que quiere el líder. En el caso de que el líder tenga que dejar al equipo solo, éste se siente perdido pues está acostumbrado a que el experto marque las normas. El compromiso mengua bajo el régimen establecido por este tipo

de líder porque los empleados no tienen claro el concepto de cómo encaja su esfuerzo personal en el marco de la organización.

1.2.1.24. Estilo coercitivo

Entre todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de situaciones. El líder tiene la tendencia extrema a tomar decisiones unilaterales y elimina la posible aparición de nuevas ideas. La gente se siente tan ignorada que ni siquiera se molesta en presentar sus ideas. Del mismo modo, el sentimiento de responsabilidad de los integrantes desaparece al sentirse incapaces de actuar por propia iniciativa, pierden su sentimiento de propiedad y experimentan poca responsabilidad por su rendimiento. El estilo coercitivo erosiona la autosatisfacción de los integrantes y socava una de las principales herramientas del líder que es motivar haciéndoles ver cómo su labor se encuadra dentro de un objetivo común.

Dado el impacto negativo sobre los seguidores bajo los que el líder del estilo coercitivo ejerce se podría asumir que nunca debería aplicarse. Sin embargo, mostró unas cuantas ocasiones en las que funcionó a la perfección. Este estilo coercitivo debería ser empleado solo con extrema cautela y en las pocas situaciones en las que resulta absolutamente imperativo, tales como durante un cambio de rumbo o cuando se sufre la amenaza de una absorción hostil.

Por último, es importante que un líder conozca los tipos de liderazgo y los ejerza de acuerdo a los requerimientos.

CAPÍTULO II

DESARROLLO LABORAL

2.1. Objetivos de la intervención laboral

2.1.1 Objetivo general

Fortalecer el desarrollo de habilidades socioemocionales para potenciar e impulsar el liderazgo de servicio mediante técnicas de grupo en jóvenes pertenecientes al Programa de Desarrollo de Liderazgo GAP de 19 a 21 años pertenecientes a la ONG Compassion Bolivia.

2.1.2 Objetivos específicos

- Fortalecer el desarrollo de una buena autoestima para impulsar el liderazgo.
- Fortalecer la habilidad de controlar y expresar adecuadamente sus emociones para impulsar el liderazgo.
- Fortalecer la habilidad de identificación de situaciones que le generan estrés y la capacidad de manejarlas para impulsar el liderazgo.
- Desarrollar la capacidad de resolver problemas y toma de decisiones de manera consciente mediante una serie de pasos para impulsar el liderazgo.
- Desarrollar habilidades que le permitan relacionarse de manera empática para impulsar el liderazgo.
- Fortalecer las habilidades de comunicación eficaz con el fin de expresarse de manera correcta para impulsar el liderazgo.
- Potenciar la capacidad de trabajo en equipo para impulsar el liderazgo.

2.2. Descripción de las funciones y tareas

Durante el trabajo desarrollado con los jóvenes de 19 a 21 años de edad, entre las principales funciones ejecutadas fueron: encargada de coordinar la planificación, ejecución y evaluación del programa de desarrollo integral enfocado en el liderazgo de servicio con impacto. El trabajo consistía en las siguientes tareas: evaluar de forma individual el progreso de cada

joven, proponer adaptaciones curriculares de acuerdo a las necesidades identificadas, definir estrategias de mejora de resultados, definir un cronograma y plan de trabajo, dirigir las sesiones grupales, realizar evaluación de manera grupal e individual, analizar e interpretar los resultados y, finalmente, elaborar un informe que fue socializado con los padres de familia y el director del CDI.

El estudiante del PETAENG presentará la Memoria Laboral referente al "Fortalecimiento de habilidades socioemocionales de liderazgo mediante técnicas grupales en jóvenes y señoritas de 19 a 21 años de edad".

2.2.1. Propuesta de solución

Una vez identificada la problemática y necesidades se procede a la resolución de la misma. Se planificaron talleres de capacitación teórico-prácticos, realizando retroalimentación constante para lograr los resultados establecidos en la institución.

Para esto se planteó un programa de fortalecimiento de habilidades socioemocionales para potenciar en los mismos aquellas competencias propias de un líder en la práctica directiva, como también los contenidos básicos y fundamentales sobre lo que es e implica el liderazgo.

Para el desarrollo de los talleres se trabajaron habilidades propuestas por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman (2006), mismas que se clasificaron en las siguientes tres categorías y que conforman las unidades del programa: Habilidades emocionales, Habilidades cognitivas, Habilidades sociales.

El orden y estructura de las habilidades se propone debido a que las primeras (habilidades emocionales y cognitivas) influyen en el desarrollo de las otras (habilidades sociales), es decir, para que un individuo pueda desarrollar habilidades sociales es necesario que posea habilidades que le permitan conocerse a sí mismo, así como poseer un control emocional adecuado.

2.2.2. Procedimiento

El programa fue planteado bajo las siguientes etapas:

Etapa 1. Pre-test, aplicación de la escala para valorar la inteligencia emocional.

Etapa 2. Aplicación del programa de fortalecimiento de habilidades socioemocionales.

Etapa 3. Post-test, aplicación de la escala para valorar la inteligencia emocional.

Se aplicó el programa de forma grupal en 20 talleres que se realizaron una vez por semana durante cinco meses, con una duración de aproximadamente de 1 hora y 30 minutos.

Contenidos

Los contenidos desarrollados fueron los siguientes:

1. Liderazgo.
2. Habilidades emocionales.
3. Habilidades cognitivas.
4. Habilidades sociales.

Participantes

25 miembros de ambos géneros, mismos que tienen edades que oscilan entre 19 y 21 años.

Técnicas utilizadas

Exposición participativa: En esta actividad se impartió contenido teórico específico necesario para introducir a los jóvenes en las temáticas a tratarse en cada sesión. Durante el proceso instructivo los jóvenes y señoritas que deseaban brindar aportes constructivos relacionados con la temática tratada de forma voluntaria, podían hacerlo sin impedimento.

Dinámicas grupales: En esta actividad se efectuó la ejecución de ejercicios y actividades en grupo que fomentaron el trabajo en equipo y la práctica de la información adquirida en las exposiciones participativas.

Cada dinámica realizada con los jóvenes fue complementada con una breve exposición y una discusión grupal sobre lo que se quiso lograr con la actividad, analizando y relacionando el contenido con la temática a tratar.

Análisis en grupo: Durante esta actividad se promovió la realización de debates grupales que fomentaron el análisis personal y grupal del contenido tratado en las exposiciones participativas y las dinámicas grupales, relacionando el contenido asimilado en ambas actividades para dar respuesta a diferentes situaciones que representen una dificultad.

Instrumento

El instrumento seleccionado fue la escala para valorar la IE (inteligencia emocional) elaborada por Schutte, Malouff, Hall, Hagerty, Cooper, Golden y Dornheim que calcula las esferas emocionales del individuo propuestas por Goleman. Comprende de 32 ítemes que evalúan las áreas de autoconocimiento, conocimiento social, autocontrol y habilidades sociales.

Cuadro Nº 6: Cuadro sintético del programa

TEMA	EJES TEMÁTICOS	OBJETIVO
LIDERAZGO	Qué es e implica liderazgo	Lograr que los jóvenes definan qué es liderazgo y cómo ponerlo en práctica. Aplicación de la escala para valorar la IE (inteligencia emocional) elaborada por Schutte, Malouff, Hall, Hagerty, Cooper, Golden y Dornheim en modalidad pre-test.

	Nuevos enfoques y tipos de liderazgo	Promover el uso e identificación de los diferentes tipos de liderazgo y el impacto potencial que los mismos poseen sobre un grupo de personas.
HABILIDADES EMOCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de sí mismo. - Habilidades para hacer frente a las emociones. - Habilidad para hacer frente al estrés. 	Que los jóvenes y señoritas adquieran conocimientos necesarios acerca de las emociones, así como la manera adecuada de expresarlas.
HABILIDADES COGNITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento crítico. - Toma de decisiones. - Resolución de conflicto. - Proactividad (iniciativa). 	Que los jóvenes y señoritas conozcan y adquieran habilidades cognitivas que les sean de utilidad para hacer frente a diversos problemas.
HABILIDADES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para relaciones interpersonales. - Habilidad para empatizar. - Comunicación efectiva. - Asertividad. 	Que los jóvenes y señoritas conozcan los conceptos básicos de las habilidades sociales y su importancia para poder relacionarse de forma correcta con los demás.
EVALUACIÓN FINAL		Evaluar el impacto y asimilación de los contenidos impartidos a lo largo de la ejecución de los talleres en los jóvenes y señoritas asistentes a los mismos a través de la expresión oral de los

		conocimientos adquiridos en el proceso instructivo.
--	--	---

Cuadro N° 7: Intervención

TEMA	EJES TEMÁTICOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIPO DE INTERVENCIÓN
LIDERAZGO	Qué es e implica el liderazgo	Lograr que los jóvenes definan qué es liderazgo y cómo ponerlo en práctica. Aplicación escala para valorar la IE (inteligencia emocional) elaborada por Schutte, Malouff, Hall, Hagerty, Cooper, Golden y Dornheim en modalidad pre-test.	Durante estas sesiones se trabajó el contenido básico sobre lo que es e implica liderazgo. La dinámica realizada en estas sesiones lleva por nombre ¿Quién es el líder? El objetivo de esta dinámica es conseguir que los jóvenes definan qué es liderazgo y quién es un líder a partir de su participación en dicha dinámica. Se realizó la aplicación de la escala para valorar la IE (inteligencia emocional) elaborada por Schutte, Malouff, Hall, Hagerty, Cooper, Golden y Dornheim en modalidad pre-test.	<ul style="list-style-type: none"> — Exposición magistral-participativa — Dinámicas en grupo — Análisis en grupo (debates)
	Nuevos enfoques y tipos de liderazgo	Promover el uso e identificación de los diferentes tipos de	Durante estas sesiones se impartió información relevante sobre cuáles son los nuevos enfoques y tipos de	<ul style="list-style-type: none"> — Exposición magistral-participativa

		<p>liderazgo y el impacto potencial que los mismos poseen sobre un grupo de personas.</p>	<p>liderazgo existentes y qué características posee cada uno de ellos. Las dinámicas realizadas en estas sesiones llevan por nombre “Tipos de Liderazgo” y “Amarrar/Atar un nudo”.</p> <p>El objetivo de dichas dinámicas es permitir a los participantes identificar los diferentes tipos de liderazgo y el impacto potencial que los mismos poseen sobre un grupo de personas.</p>	<p>Dinámicas en grupo</p> <p>Análisis en grupo (debates)</p>
<p>HABILIDADES EMOCIONALES</p>	<p>Autoconocimiento, autoconcepto y autoestima</p>	<p>Que los jóvenes comprendan los componentes de la autoestima y los reconozcan en ellos mismos para que sepan cómo esto influye en su vida cotidiana.</p>	<p>La sesión se inició por generar una lluvia de ideas a partir de la pregunta: Ustedes ¿qué entienden por autoestima? mediante la dinámica “La telaraña”.</p> <p>Dinámica a realizar, escribir en el pizarrón las ideas de cada uno de los participantes. Al finalizar la dinámica, concluir y definir de manera adecuada el término de autoestima.</p>	<p>Exposición magistral-participativa</p> <p>Dinámicas en grupo</p> <p>Análisis en grupo (debates)</p>

			<p>Exposición del término de autoconcepto.</p> <p>Dinámica: En una hoja escriban al menos cinco virtudes, habilidades, capacidades o aspectos positivos de su persona y anoten al menos cinco debilidades o aspectos negativos que consideren de su persona. Los participantes comparten su hoja con al menos tres compañeros.</p>	
Conocimiento de sí mismo ¿Quién soy?	Que los adolescentes logren identificar aspectos positivos de su persona, así como gustos y su apariencia física para que puedan conocerse mejor y decidir qué cambiar.	<p>En estas sesiones se trabajó con el ensayo “Así soy yo”.</p> <p>Al finalizar se pidió compartir sus ensayos de manera voluntaria.</p> <p>Exposición de autoestima y autoconcepto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Exposición magistral-participativa – Dinámicas en grupo – Análisis en grupo (debates) 	
Habilidades para hacer frente a las	Que los adolescentes conozcan qué son las	Durante estas sesiones se trabajó con una presentación en Power Point,	<ul style="list-style-type: none"> – Exposición magistral- 	

	<p>emociones.</p> <p>¿Qué son las emociones?</p>	<p>emociones, así como la diferencia con los sentimientos para que de esta manera logren identificar algunas emociones.</p>	<p>mostrando la diferencia entre los sentimientos y las emociones, haciendo hincapié en que un sentimiento surge de una emoción y nunca al revés.</p> <p>Se explicó a los participantes la importancia de reconocer las emociones.</p> <p>Dinámica identificación de emociones que sienten cuando se les presentan diferentes situaciones, para esto se entregó a cada uno una copia con diferentes frases que expresan situaciones cotidianas. Los participantes respondieron lo que harían para expresarla de manera adecuada.</p> <p>Para el cierre de la sesión se realizó una pequeña actividad grupal de evaluación sobre “Habilidad para hacer frente a las emociones”.</p>	<p>participativa</p> <ul style="list-style-type: none"> — Dinámicas en grupo — Análisis en grupo (debates)
--	--	---	--	--

	<p>Habilidad para hacer frente al estrés</p>	<p>Que los adolescentes conozcan la definición de estrés, que sean capaces de identificar aquellas situaciones que les generan estrés y que sepan cómo manejarlo para evitar situaciones problemáticas y de salud.</p>	<p>Para introducir el tema se entregó una hoja en blanco a cada participante donde debían definir la palabra “estrés”. Al finalizar compartieron sus trabajos.</p> <p>Posteriormente se les proporcionó la definición de estrés mediante una presentación de Power Point.</p> <p>Los participantes compartieron situaciones que creen que les genera estrés.</p> <p>Exposición de técnicas para evitar la acumulación de estrés; posteriormente, se les mostró un ejemplo de relajación en el cual los participantes se sentaron en su silla de una manera cómoda y se les fue dando las indicaciones para el ejercicio de relajación.</p> <p>Posteriormente, se les pidió que de manera voluntaria participen</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Exposición magistral-participativa — Dinámicas en grupo — Análisis en grupo (debates)
--	--	--	--	---

			<p>contestando las siguientes preguntas ¿Cómo te sentiste durante el ejercicio de relajación? ¿Cómo te sentiste después del ejercicio? ¿El ejercicio te ayudó a relajarte? ¿Piensas que ejercicios como éste te ayudaría a reducir tu estrés? etc.</p>	
HABILIDADES COGNITIVAS	Pensamiento crítico	Los participantes conocerán qué es el pensamiento crítico, así como los elementos necesarios para ponerlo en práctica.	<p>Se introdujo el nuevo tema utilizando la técnica Phillip 66 que consiste en que cada una de las fases de esta actividad tendrá una duración de seis minutos.</p> <p>En primer lugar, se dividió al grupo en seis equipos; posteriormente, se entregó a cada equipo una copia con información del pensamiento crítico, la que fue leída por el equipo y comentada entre ellos.</p> <p>Después de seis minutos, se pidió a cada equipo que elija a un integrante,</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Exposición magistral-participativa – Dinámicas en grupo – Análisis en grupo (debates)

			<p>quien expresó ante el resto del grupo lo que comentaron en su equipo. Para hacerlo tuvo solo un minuto ya que tuvieron seis minutos para que participen todos.</p> <p>Exposición acerca de qué es el pensamiento crítico, haciendo énfasis en la relación que tiene este tipo de pensamiento con la toma de decisiones y con la resolución de problemas a los que una persona se enfrenta cotidianamente.</p> <p>Dinámica grupal donde plantearon alguna situación de la vida cotidiana en la que debían que hacer uso del pensamiento crítico y resolverla utilizando los elementos del pensamiento crítico antes mencionado; posteriormente, explicaron ante los otros equipos con retroalimentación.</p>	
--	--	--	--	--

	<p>Toma de decisiones</p> <p>¿Qué implica para ti la libertad y la responsabilidad?</p> <p>¿Qué significa para ti el tomar consciencia de tus decisiones?</p>	<p>Que los jóvenes comprendan lo que implica la toma de decisiones para que la puedan aplicar en los diversos escenarios de su vida.</p>	<p>La sesión se inició por describir en una palabra lo que para ellos implica la toma de decisiones.</p> <p>“Firme entre jalones”, con participación de seis estudiantes.</p> <p>“Yo me sentí...” Individualmente escribir:</p> <p>Un momento en el que se sintieron libres y otro en el que se sintieron oprimidos.</p> <p>“A o B”, se ponen todos de pie para elegir solo una respuesta.</p> <p>“Riesgos y decisiones”, la que se trabajará en parejas. Contestar ¿Qué es lo que haces tú para tomar una decisión?</p> <p>Mediante una presentación se les presentó la definición, así como los pasos para la toma de decisiones. Se</p>	<p>Exposición magistral-participativa</p> <p>Dinámicas en grupo</p> <p>Análisis en grupo (debates)</p>
--	---	--	--	--

			explicó a detalle en qué consiste cada uno de los pasos con ejemplos claros.	
	Resolución de conflicto	Que los participantes hagan consiente el concepto de problema, así como la cotidianidad con la que se enfrentan a ellos, además que internalicen los pasos para resolver de la mejor manera un problema de la vida cotidiana.	<p>La sesión se inició estimulando la reflexión en los participantes acerca de los problemas; para ello, primero se formularon las preguntas ¿Qué es un problema? ¿Cómo se podría definir un problema?</p> <p>Dinámica lluvia de ideas “lo que consideran como un problema y algunos ejemplos”. Posteriormente, reflexión grupal acerca de lo que implica un problema, haciendo énfasis en la cotidianidad con la que se enfrentan ellos a diversos problemas de la vida.</p> <p>Exposición de los pasos que se sugieren para resolver un hincapié en las aportaciones que realizan las tres habilidades anteriores (pensamiento</p>	<p>Exposición magistral-participativa</p> <p>Dinámicas en grupo</p> <p>Análisis en grupo (debates)</p>

			crítico, pensamiento creativo y toma de decisiones) para la resolución de problemas.	
	Proactividad (iniciativa)	Estimular y promover la proactividad de los jóvenes a través del trabajo en equipo y la solución de una problemática específica	<p>Durante estas sesiones se trabajó y promovió la proactividad (iniciativa) en la práctica directiva. La dinámica realizada en estas sesiones lleva por nombre “Ideas y acciones para aportar al desarrollo de mi comunidad”.</p> <p>El objetivo de dicha dinámica es estimular y promover la proactividad de los jóvenes a través del trabajo en equipo y la solución de una problemática específica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Exposición magistral-participativa – Dinámicas en grupo – Análisis en grupo (debates)
HABILIDADES SOCIALES	Habilidad para relaciones interpersonales	Que los adolescentes conozcan y pongan en práctica algunas habilidades que les permitan mantener relaciones interpersonales	<p>Se inició la sesión mencionando que hasta el momento se ha trabajado con habilidades a nivel personal, la importancia de cada una de ellas para lograr el objetivo del programa.</p> <p>Mediante una presentación se brindó el</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Exposición magistral-participativa – Dinámicas en grupo

		adecuadas.	<p>concepto de relaciones interpersonales así como las habilidades que favorecen las relaciones interpersonales.</p> <p>Dinámica grupal ¿Te conozco?</p> <p>Mencionan sus gustos, hobbies, alguna anécdota, etc.</p> <p><i>Role playing:</i> “Aprendemos y nos presentamos”.</p>	<p>– Análisis en grupo (debates)</p>
<p>Habilidad de empatía y asertividad</p> <p>¿Ponerme en los zapatos del otro?</p> <p>¿Cómo puedo ser asertivo?</p>	<p>Que los jóvenes reconozcan la importancia de una comunicación asertiva para mejorar la relación con su entorno y una mejor comprensión del otro.</p>	<p>Se inició la sesión donde los participantes contestaron a la pregunta ¿Qué piensan que es la asertividad?</p> <p>Posteriormente, se explicó el tema de empatía mediante una imagen y una frase.</p> <p>Actividad grupal “Supongamos que...”</p> <p>Hacer tres equipos para la actividad y cada uno dará una respuesta utilizando la asertividad.</p> <p>Actividad grupal “Los tres vasos” para trabajar la empatía, donde cada joven</p>	<p>– Exposición magistral-participativa</p> <p>– Dinámicas en grupo</p> <p>– Análisis en grupo (debates)</p>	

			<p>completará una frase por separado.</p> <p>Opinar sobre la frase “ponerse en el lugar del otro” y su impacto en la vida cotidiana.</p>	
<p>Comunicación efectiva</p> <p>Tipos y formas de comunicación</p> <p>Oír y escuchar</p>	<p>Que los jóvenes reconozcan la importancia de la comunicación para relacionarse con su entorno y con él mismo.</p> <p>Los adolescentes conocerán qué es la comunicación así como los tipos de ésta. Además, conocerán qué se necesita para tener una comunicación efectiva.</p>	<p>Se inició la sesión recordando lo visto en la sesión pasada con ayuda de los estudiantes.</p> <p>Exposición de los tipos de comunicación y estilos de comunicación.</p> <p>Proporcionar la información de cada tipo negativo de escucha y se resolverán las dudas que puedan surgir.</p> <p>Leer una reflexión y fomentar la participación.</p> <p>“Ensalada de frutas” para formar seis equipo de cada fruta.</p> <p>“Adivina al animal”. El equipo tiene que utilizar los tres tipos de</p>	<p>Exposición magistral-participativa</p> <p>Dinámicas en grupo</p> <p>Análisis en grupo (debates)</p>	

			<p>comunicación para ganar.</p> <p>“Completa el texto”. Cada joven tendrá una palabra y pasará a colocarla donde considere correcto.</p> <p><i>Role playing</i> sobre los tipos negativos de escucha con base en los equipos conformados al inicio.</p> <p>Exposición: La comunicación efectiva con énfasis en los aspectos que se deben de tomar en cuenta para llevar a cabo una comunicación efectiva.</p> <p>“Escucha y siente”. Escribir lo que les hizo pensar y sentir esa canción en el número correspondiente de cada canción.</p> <p>Posteriormente, realizarán una dinámica llamada “Teléfono descompuesto”. Con esta dinámica se enfatizará la importancia de tener una</p>	
--	--	--	---	--

			<p>comunicación efectiva.</p> <p>Analizar la reflexión y las frases para dar su opinión ante el grupo.</p>	
<p>EVALUACIÓN FINAL</p>		<p>Evaluar el impacto y asimilación de los contenidos impartidos a lo largo de la ejecución de los talleres en los jóvenes y señoritas asistentes a los mismos, a través de la expresión oral de los conocimientos adquiridos en el proceso instructivo y la aplicación del cuestionario.</p>	<p>Se inició la sesión explicando a los participantes la importancia de no solo conocer esas habilidades, sino de ponerlas en práctica en la vida diaria.</p> <p>Los participantes explicaron a los alumnos en qué medida les ha servido el programa.</p> <p>Entrega a cada uno copia de la evaluación final.</p>	<p>Cuestionario de evaluación de los talleres sobre liderazgo.</p> <p>Escala para valorar la IE (inteligencia emocional) elaborada por Schutte, Malouff, Hall, Hagerty, Cooper, Golden y Dornheim modalidad post-test.</p>

2.3. Resultados alcanzados

Los resultados alcanzados se dividen en dos partes:

Primera parte: Análisis de la aplicación del test de inteligencia emocional.

Segunda parte: Descripción de los resultados alcanzados en los talleres del programa de fortalecimiento de habilidades socioemocionales.

En relación a la escala de valoración de la inteligencia emocional se obtuvieron los siguientes resultados en el pre-test y post-test.

Tabla 1: Valoración Comparativa de los Resultados Grupales obtenidos en la primera y segunda aplicación de la Escala para valorar la IE (inteligencia emocional)

Esfera o Área Emocional	Pre-test	Post-test
Autoconocimiento	28	42
Conocimiento social	13	22
Autocontrol	18	26
Habilidades sociales	15	24

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Valoración comparativa de los resultados grupales obtenidos en la primera y segunda aplicación de la escala para valorar la IE (inteligencia emocional) elaborada por Schutte, Malouff, Hall, Hagerty, Cooper, Golden y Dornheim.

En cuanto a los resultados que se muestran a continuación, se puede observar que en la evaluación inicial las respuestas de los jóvenes participantes en los talleres indican principalmente que el nivel de competencias es insuficiente o inadecuado. En comparación a la evaluación final, la mayoría de los jóvenes manifestó tener un nivel suficiente y efectivo de las habilidades que se evaluaron.

La interpretación se desarrolla en puntajes altos para cada esfera, los que muestran que la persona es más inteligente emocionalmente. Es así que las personas con puntaje mayor a 36 de la esfera del autoconocimiento, reconocen sus emociones y los efectos de éstas en otros,

evalúa de manera acertada sus formas y limitaciones y tiene fuerte sentido de auto valor y capacidades (Prieto, 2009, p. 92).

Las personas con puntaje mayor a 18 en la esfera de conocimiento social, comprenden y muestran empatía frente a otros, tienen interés activo en las actividades de otros y reconocen las necesidades de otros ya sea en la escuela o dentro de una organización (Prieto, 2009, p. 92).

Con referencia a la esfera de autocontrol, las personas con puntaje mayor a 24 mantienen sus emociones e impulsos bajo control, muestran firmeza ante sus estándares de honestidad e integridad, tienen un estándar interno de excelencia que guía sus conductas, son conscientes y saben adaptar su comportamiento en situaciones de cambio (Prieto, 2009, p. 92).

Los puntajes mayores a 18 en la esfera de habilidades sociales, reflejan a la persona que está atenta de las necesidades de desarrollo en otros, transmiten mensajes de claridad y convicción, inspiran y dirigen grupos, construyen relaciones interpersonales efectivas y trabajan bien con los demás para lograr metas en común (Prieto, 2009, p. 92).

Esto nos permite apreciar el crecimiento y mejoramiento de la autopercepción de liderazgo de los jóvenes, apoyando así la propuesta de trabajo que afirma la potenciación e impulso del liderazgo en la población seleccionada a través de técnicas de grupo.

El gráfico muestra que se ha mejorado de manera beneficiosa la autoconciencia de los jóvenes y señoritas de sus habilidades y destrezas en la práctica del liderazgo. Al mismo tiempo, se considera que las habilidades anotadas en el cuestionario no solo juegan un papel decisivo en el ámbito laboral, sino también en el desarrollo de uno mismo en los diferentes ámbitos en los que cada uno se desenvuelve cotidianamente.

Observando un incremento favorable en la autopercepción de todas estas habilidades valoradas en el cuestionario, se puede determinar que el crecimiento personal de los jóvenes que participaron en los talleres se ve favorecido por el contenido de la propuesta de trabajo

tratada durante las sesiones realizadas y el proceso de autoconocimiento efectuado y motivado a lo largo de este periodo.

2.3.1. Resultados cualitativos

Segunda parte: Descripción de los resultados alcanzados de los talleres del programa de fortalecimiento de habilidades socioemocionales.

Los resultados obtenidos posteriores a la aplicación del programa son las siguientes habilidades desarrolladas, observadas en los jóvenes una vez concluidos los 20 talleres de las cuatro temáticas, mismas que fueron evaluadas en cada sesión mediante su participación en las dinámicas grupales, respuestas a las problemáticas planteadas y su interacción con el grupo.

Cuadro N° 8: Resultados alcanzados de cada taller

N° DE TALLERES	TEMA	RESULTADO
1-2	Liderazgo	Define qué es liderazgo, quién es un líder y cómo ponerlo en práctica.
3-8	Habilidades emocionales	<p>Desarrolla una buena autoestima, es capaz de aceptarse y valorarse como persona.</p> <p>Es capaz de controlar y expresar adecuadamente sus emociones.</p> <p>Identifica situaciones que le generan estrés y es capaz de manejarlas.</p> <p>Canaliza correctamente sus estados de ánimo e impulsos emocionales instaurando de esta manera un ambiente de mayor confianza y tranquilidad, en el que se logre sobrellevar cambios radicales con mayor facilidad.</p>
9-14	Habilidades cognitivas	Maneja y gestiona eficazmente situaciones difíciles y problemáticas dentro de un grupo que

		<p>afecten el ambiente de trabajo y la consolidación de relaciones interpersonales adecuadas.</p> <p>Proponer nuevas iniciativas, generar cambios provechosos, promover nuevas oportunidades e innovar.</p> <p>Reconoce la importancia de tomar buenas decisiones para evitar situaciones de riesgo.</p> <p>Es capaz de resolver problemas de manera consciente mediante una serie de pasos.</p>
15-20	Habilidades sociales	<p>Comunicarse de forma abierta, respetando las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias con el objetivo de evitar conflictos.</p> <p>Optimiza el intercambio de información entre los miembros de un grupo determinado para mejorar la comprensión de instrucciones y tareas, así como eliminar los canales que bloquean su comprensión creando un ambiente en el que la retroalimentación sea de importancia.</p> <p>Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre un grupo determinado.</p> <p>Desarrolla habilidades que le permiten relacionarse de manera adecuada.</p>

2.3.2 Conclusión

A partir de estos resultados se concluye que, después de desarrollado el programa de "Fortalecimiento de habilidades socioemocionales", los resultados expresan puntajes significativamente positivos en las habilidades desarrolladas.

De igual manera, se cumplió con los objetivos planteados en el programa al potenciar y desarrollar la práctica del liderazgo en los jóvenes que participaron en los talleres. Se brindó a los mismos mayores posibilidades de logro laboral, resaltando a su vez la importancia que estos elementos tienen en el actual mercado laboral.

En un primer momento, se observó algunas dificultades en los jóvenes con respecto al relacionamiento del contenido expuesto con su diario vivir y la forma que tienen de proceder ante el entorno en el que se desenvuelven. Si bien este obstáculo fue importante en un primer momento, se pudo conseguir que los mismos planteen situaciones vividas relacionando lo sucedido con los contenidos tratados y así permitirles realizar un análisis más profundo para manejar adecuadamente las habilidades de liderazgo expuestas.

Cabe mencionar que trabajar con base en sus propios conocimientos permitió a los jóvenes y señoritas participantes de los talleres reconocer y analizar personalmente aquellos aspectos que deben ser trabajados individualmente con mayor énfasis (debilidades) y aquellos que deben ser fortalecidos (fortalezas) para lograr no solo desempeñarse como líderes en un cargo de responsabilidad, sino también como líderes de su propia vida.

Los beneficios que conlleva el desarrollo de competencias socioemocionales son muchos y de gran valor dado que no solo permite a un individuo desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, sino también permite al mismo adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno, demostrar competencia profesional y sobre todo mejorar su calidad de vida al contribuir en su crecimiento profesional a futuro.

Teniendo en cuenta estos resultados, es posible afirmar que los jóvenes que participaron en los talleres podrán enfrentar con mayor profesionalismo y preparación a los estresantes procesos de reclutamiento y los desafíos laborales que se presenten ante ellos una vez inmersos en el mercado laboral, demostrando idoneidad y competitividad en materia de liderazgo.

2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas (vinculadas a la intervención)

2.4.1. Lecciones aprendidas

- Crear espacios de retroalimentación individual y estudiar el progreso los participantes de manera individual.
- La planificación anticipada y organizada para el desarrollo adecuado de los talleres.
- Manejo de la parte metodológica, planteamiento de objetivos, competencias e indicadores.
- Brindar a los participantes no solo la información necesaria, sino además las estrategias útiles para generar aprendizajes significativos de modo tal que lo que aprendan acerca de las habilidades sociales y emocionales lo lleven a la práctica diaria.
- Las actividades dinámicas y reflexivas tienen un mayor impacto en los jóvenes y señoritas y se obtienen mejores resultados al implementar el programa.
- Generar debates constructivos más profundos con base en la temática tratada en cada taller, expresándose así el interés y empoderamiento de los jóvenes con el desarrollo de las habilidades trabajadas.
- Técnicas de manejo de grupos y entrenamiento.
- Planificar actividades y dinámicas de acuerdo a la población dirigida.
- Elaboración de programas con objetivos realistas que respondan a las necesidades de los participantes.

2.4.2. Buenas prácticas

- El Programa de Fortalecimiento de Habilidades Socioemocionales puede considerarse como un instrumento base para su aplicación en diferentes grupos de edades de la población perteneciente a la institución con las adaptaciones necesarias para cada contexto.

- Elaboración de una propuesta detallada que mostró el proceso que se siguió para el diseño del programa. La primera etapa, la detección de necesidades, es un proceso de suma importancia pues de ello dependen las estrategias empleadas y el enfoque que se elegirá. Una vez realizada la detección se procedió a la elaboración del programa en el que se considera el enfoque con el cual se trabajará, mismo que se elige a partir del planteamiento del objetivo y de las características de la población.
- Evaluación del programa con el objetivo de indagar los alcances y limitaciones del mismo.
- Capacidad necesaria para revisar, modificar e implementar la currícula de la institución, además de su comprensión apropiada para establecer los fundamentos a la hora de plantearlos. Este aspecto fue fundamental para desenvolverme adecuadamente.
- La autoformación e investigación fue importante para trabajar e intervenir en los programas planteados por la institución.
- Disponer de tiempo de preparación de los temas. Cada actividad que se ejecutó lleva un proceso de planificación que a su vez toma el tiempo necesario para no realizarla de manera inesperada y con prontitud ya que puede llevar a cometer errores.
- Realizar reuniones previas en cada uno de los talleres con el equipo de trabajo para organizar las tareas asignadas.
- Registro individual de los resultados alcanzados en los talleres. Después de cada taller se evaluó el avance de cada participante con el fin de dar un seguimiento continuo.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Aprendizaje laboral

- Responder a necesidades, situaciones o demandas específicas de la institución.
- La autoformación e investigación para el trabajo e intervención.
- Desarrollo de competencias de resolución de conflictos, habilidades sociales avanzadas, trabajo bajo presión:

Gestión del estrés, gestionar situaciones en las que estuve bajo fuertes presiones fue algo muy requerido a nivel laboral a la vez esto me ayudó a ser capaz de reaccionar de una forma adaptativa.

Capacidad comunicativa. En el campo laboral fue muy importante ser capaz de expresarme. De este modo, otras personas pueden ser conscientes de lo que intentaba transmitir y actuar en consecuencia a ello. Entrenar este tipo de competencias mejoró mis habilidades sociales.

Asertividad. Esto me permitió defender mis opiniones de forma clara y eficiente sin por ello vulnerar los derechos o la integridad de los demás.

- Realizar diagnóstico integral del contexto antes de realizar una intervención:

Evaluación del contexto. Tomé como línea base la información que se encontraba en un contexto determinado, esto me permitió contextualizar cualquier información y situación.

Capacidad de análisis. Desarrollé comprensión de los diferentes sucesos y fenómenos institucionales como primer paso para poder establecer diferentes estrategias y modos de responder a ellos. Para ello, resultó de gran utilidad ser capaz de descomponer cada problema en los diferentes elementos que lo configuran.

Capacidad de síntesis. Una vez analizado cada componente de la problemática fue fundamental ser capaz de reintegrar toda la información disponible.

- Trabajar en procesos de capacitación grupal en jóvenes en proceso de formación:

Realizar el seguimiento y supervisión a la planificación y cumplimiento de actividades en los procesos de intervención con un mayor grado de efectividad.

- Trabajo con un equipo multidisciplinario, esto también implica un desafío profesional ya que implica promover un liderazgo democrático que fomente la participación equitativa y el respeto entre los participantes. La capacidad de aunar esfuerzos con el equipo de trabajo me permitió lograr con mayor facilidad diferentes objetivos, al aprovechar de mejor manera los recursos y competencias personales de cada individuo del equipo.

- Empatía. Ponerme en el lugar del otro fue fundamental a la hora de establecer una convivencia efectiva.

- Aplicación de conocimientos. Si bien el conocimiento teórico fue muy importante durante mi formación universitaria, resultó igual de importante al ser capaz de llevar a la práctica o aplicar dichas informaciones en el campo laboral. Entrenar esta competencia suponía poner en práctica la teoría.

- Prudencia. Es el manejo ético y confidencial de la información que se generó en el proceso de intervención.

3.2. Logros profesionales

- Mejora significativa de resultados esperados por la institución desde la intervención. Para ello es que se ha realizado una propuesta de reajuste curricular para el Programa de Liderazgo conforme a los objetivos y visión de la institución Compassion International en Bolivia, basándonos en la incorporación de nuevos temas actuales que puedan dar respuesta a las necesidades de los jóvenes y señoritas para lograr los resultados que espera el programa.

- La propuesta presentada fue calificada por la institución como “buena práctica” y por tal motivo fue replicada en otras regiones del país.

- Se respondió adecuadamente a las exigencias presentadas con espíritu de servicio a la sociedad, fueron respondidas satisfactoriamente velando siempre el prestigio que tiene y demanda la Carrera de Psicología que he recibido durante mi formación en las aulas durante los cinco años de permanencia en la Carrera.

- No se me presentó ningún problema ético ya que la institución es cristiana y se trabaja principalmente bajo principios de integridad, respeto y tolerancia. Durante el tiempo de permanencia en los centros de Desarrollo Integral, dependientes de Compassion International, siempre existió una relación saludable y respetuosa.
- Integración exitosa y representativa a equipos interdisciplinarios.
- Liderazgo. Desarrollé la capacidad de ponerme al frente y dirigir el equipo de trabajo en dirección a un objetivo común, también capacidad de organizar, establecer objetivos y métodos de alcanzarlos, motivar a los demás y ayudar a resolver las dudas que puedan surgir.
- Flexibilidad mental. Desarrollé la capacidad de captar otros puntos de vista, pensamientos y modos de hacer, y aceptarlos como válidos.
- Disciplina profesional. Con un código de comportamiento y conducta que me permitió mantener un orden y actuar de manera organizada y sistemática con la capacidad de mantener la disciplina para alcanzar objetivos más complejos.
- Gestión de los recursos a la hora de resolver problemas. Necesité tener en cuenta con qué contamos para ello. Debí ser capaz de reconocer y poder aprovechar todos los elementos que están disponibles con el fin de mejorar las posibilidades de éxito de nuestra institución.
- Proactividad. Mostré iniciativa con vías a nuevos objetivos y vías de mejora lo que me ayudó a seguir motivada y gozar de nuevas experiencias, siempre partiendo de la base de la responsabilidad de la propia conducta.
- Organización. Aprendí a priorizar los asuntos, cumplir con los objetivos y entregar el trabajo en tiempos razonable.
- Organización. Fue fundamental para cumplir con las tareas programadas y, por supuesto, ser más productivo.
- Capacidad de análisis de datos y reportes. La información fue uno de los recursos más importantes para la institución, por este motivo desarrollé la habilidad para generar reportes que dejen cada tarea registrada correctamente, que posea un lenguaje técnico con contenido

claro y específico, además de los respectivos análisis que son de gran utilidad para la institución.

3.3. Límites y dificultades

- Algunos aspectos de importancia, si bien no obstáculos, que afectaron la participación continúa de algunos jóvenes miembros del proyecto a los talleres fueron las diferentes responsabilidades académicas y familiares que poseían. Si bien dichos aspectos no afectaron la ejecución de los talleres, los jóvenes que asistieron constantemente lograron un desarrollo y potenciación de la práctica del liderazgo más integral y preciso.

- Las actividades que requirieron mayor análisis e intervención oral por parte de los asistentes representaron un inconveniente mayor para aquellos participantes que poseen dificultades de expresividad e introversión; a pesar de ello, durante las últimas sesiones realizadas se pudo observar mayor participación de los mismos y predisposición a brindar aportes durante los análisis en grupo.

- Se encontró como limitación el tiempo del que se dispone para implementar los programas, la poca continuidad que se le da al programa una vez llevado a cabo.

- Problemas que supuso el manejo de recursos humanos ya que el trabajo se realizó con un grupo multidisciplinario. Fue un reto integrar y guiar para el logro de los objetivos.

- Problemas motivacionales de la población en cuanto cómo asegurar la participación en los talleres, se tuvo que cambiar el enfoque donde desde el primer taller fueron los propios responsables de asegurar la participación del grupo.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional

- Formación y actualización continua por medio de la obtención de un postgrado y posteriormente una maestría en el campo de la psicología educativa.
- Especialización en el diseño, elaboración y gestión de proyectos sociales.
- Creación de consultora en psicología que preste servicios dirigidos a llenar diferentes necesidades sociales y educativas de mercado, tanto para instituciones públicas y privadas.
- Desarrollo de competencias digitales con el fin de utilizar eficientemente las herramientas digitales, tales como:
 - Emplear recursos digitales específicos. Ofimática.
 - Comprender la modalidad de los nuevos medios.
 - Ser creativo y estar a la vanguardia digital.
 - Intervenir responsablemente en el entorno digital.
- Segundo idioma inglés. Hablar un segundo idioma abre la puerta a muchas oportunidades personales y profesionales.
- Formación de posgrado en:
 - Curso vivencial de entrenamiento en inteligencia emocional.
 - Intervención en niños en situación de vulnerabilidad social.
 - Influencias contextuales en la modulación del comportamiento social.
 - Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico.
 - Psicología preventiva.

- Especialización en terapias virtuales con el fin de adaptar su relación analítica a la videoconferencia a través de programas como Zoom o simplemente a través de llamadas telefónicas, etc.

Bibliografía

Ardilla, R. (2011). *Inteligencia. ¿Qué sabemos y qué nos falta por investigar?* Revista de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas. 35 (134) 97-103. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/racefn/v35n134/v35n134a09.pdf>

Compassion International. (2016). Manual de Campo. Cochabamba.

Gardner (1993) *Estructuras de la Mente Howard Gardner La Teoría de Las Inteligencias Múltiples*. Recuperado de: https://www.academia.edu/5224535/Gardner_Howard_Teoria_De_Las_Inteligencias_Multiples

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. Bantam Books. New York

Goleman, D. (1999). Que define a un líder. Harvard Business Review. E.E.U.U.

Goleman, D (2015) *Cómo ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Recuperado de: https://www.academia.edu/40140756/Como_ser_un_lider_Daniel_Goleman_LIBROS_PDFGRATIS_ORG20190821_78788_t9jtrs

Goleman, D (2017) *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Recuperado de: <https://ciec.edu.co/libros/libro-completola-inteligencia-emocional-daniel-goleman/>

Goleman, D (2018) *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Recuperado de: <http://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

Goleman, D (2006) *Inteligencia social la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Recuperado de: <https://etikhe.files.wordpress.com/2013/08/goleman-daniel-inteligencia-social.pdf>

López, V. (2007). *La inteligencia social: aportes desde su estudio en niños y adolescentes con altas capacidades cognitivas*. Psykhe, 16 (2) 17-28. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psykhe/v16n2/art02.pdf>

Sternberg, R. (1999). *Successful Intelligence: finding a balance*. En *Trends in Cognitive Science* (Vol. 3, No. 11, pp. 436-442). Recuperado de: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364661399013911?dgcid=api_sd_search-api-endpoint

Salovey, P y Mayer. J. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., inc.

Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias*. Universidad Complutense de Madrid

Anexo A

Escala para valorar la IE

Instrucciones: responda las siguientes preguntas marcando con una X en la casilla que considere correspondiente, donde 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= de acuerdo y 4= totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4
Sé cuándo hablar acerca de mis problemas personales con otros.				
Cuando se presentan obstáculos, recuerdo tiempos similares a los que me he enfrentado y retomo lo aprendido en ellos.				
Espero hacer bien muchas cosas en el futuro.				
A otras personas les es fácil confiar en mí.				
Me es fácil entender los mensajes no verbales de otra gente.				
Algunos de los más grandes eventos de mi vida me han ayudado a reevaluar lo que es importante y aquello que no lo es.				
Cuando mi humor cambia veo nuevas posibilidades.				
Las emociones son una de las cosas que hace a la vida valer la pena vivirla				
Estoy consciente de mis emociones y de la manera en como las experimento.				

Espero a que cosas buenas siempre pasen.				
Me gusta compartir mis emociones con otras personas.				
Cuando vivo una emoción positiva, sé cómo mantenerla.				
Organizo eventos que otros disfrutan.				
Busco actividades que me hacen feliz.				
Estoy consciente de los mensajes no verbales que envío a otros.				
Me presento a mí mismo con una buena impresión ante los demás.				
Cuando estoy de buen humor, resolver los problemas se vuelve algo fácil para mí.				
Por medio de las expresiones faciales, puedo reconocer las emociones que otros están sintiendo.				
Sé por qué mis emociones cambian.				
Cuando estoy de buen humor, soy capaz de crear nuevas ideas.				
Tengo control sobre mis emociones.				
Fácilmente reconozco y experimento mis emociones.				
Me motiva a mí mismo(a) imaginándome un buen resultado de las actividades que realizo.				

Hago cumplidos a otros cuando ellos han hecho algo bien.				
Estoy consciente de los mensajes no verbales que otra gente manda.				
Cuando otra persona me habla acerca de un evento importante en su vida, siento como si yo también hubiera vivido ese evento.				
Cuando siento un cambio en las emociones, tiendo a generar nuevas ideas.				
Cuando me enfrento a un reto, usualmente me pongo a la altura de las circunstancias.				
Sé lo que otras personas están sintiendo solo con mirarlas.				
Ayudo a otras personas a sentirse mejor cuando están desanimadas.				
Utilizo el buen humor para ayudarme a seguir luchando cuando enfrento obstáculos.				
Puedo decir cómo se siente una persona al escuchar el tono de su voz.				

Fuente: tomada de Prieto (2009)