

ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS BASADAS EN LA COMPRENSIÓN DE LAS MANIFESTACIONES DEL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (UN ESTUDIO DE CASO)

TEACHING STRATEGIES BASED ON THE UNDERSTANDING OF LEADERSHIP MANIFESTATIONS IN THE FIELD OF EMOTIONAL INTELLIGENCE (CASE STUDY)

Recibido: 31 de octubre de 2010/Aceptado: 20 de diciembre de 2010

YOLI DEL CARMEN REGINO NEGRETE*, EZQUIEL ANTONIO PITALÚA RIVERO**

Universidad de Córdoba – Colombia

Key words:

Leadership, Ideas, Actions, Attitudes, field of emotional intelligence, School context.

Abstract

We conducted a case study at “Escuela Normal Superior” in Montería (Colombia) with students in initial teacher training (grade 10 °). The objective was to propose teaching strategies based on understanding of leadership manifestations in the field of emotional intelligence of these students. We identified some aspects that affect the vocation of future educators, such as insufficient formation provided by parents and teachers on the subject of leadership, participation and communication, as well as inappropriate manifestations of emotion control. This is evident in the way of solving their conflicts and difficulties of the student council members to work as a group, establish common goals and organize an annual work plan. All This is due to lack of motivation and monitoring of the other students. The article presents a theoretical and methodological study, ending with the proposed teaching strategies “Leadership Strengthening through Emotional Development (FLMDE)”.

Palabras clave:

Liderazgo, Concepciones, Acciones, Actitudes, Ambito de la inteligencia emocional, Contexto escolar.

Resumen

Se realizó un estudio de caso en la Escuela Normal Superior de Montería (Colombia) con los estudiantes en formación pedagógica inicial (grado 10°). El objetivo consistió en proponer estrategias pedagógicas basadas en la comprensión de las manifestaciones del liderazgo en el ámbito de la inteligencia emocional de dichos estudiantes. Se identificaron algunos factores que influyen en la vocación de los futuros educadores, tales como la poca formación ofrecida por los padres de familia y docentes respecto al tema del liderazgo, la participación y la comunicación, así como las manifestaciones inadecuadas en el control de las emociones. Lo anterior se evidencia en la manera de solucionar sus conflictos y en las dificultades de los miembros del consejo estudiantil para asociarse, establecer metas comunes y organizar un plan de trabajo anual. Todo ello es debido a la falta de motivación y seguimiento de los demás estudiantes. El artículo presenta el recorrido teórico y metodológico del estudio, finalizando con la propuesta de estrategias pedagógicas “Fortalecimiento del Liderazgo Mediante el Desarrollo Emocional (F.L.M.D.E.)”.

* Docente de la Institución Educativa Escuela Normal Superior de Montería. Candidata a Magíster en Educación en el Sistema de Universidades Estatales del Caribe (SUE Caribe), Universidad de Córdoba. Email: ienormalsuperior@semmonteria.edu.co

** Docente de la Institución Educativa Camilo Torres. Candidato a Magíster en Educación en el Sistema de Universidades Estatales del Caribe (SUE Caribe), Universidad de Córdoba. Email: camilotorresmocar@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En el orden mundial y durante las últimas dos décadas, la dinámica de la educación ha privilegiado las habilidades en vez del simple conocimiento y la regulación de las emociones antes que las acciones. También ha opuesto al tradicional concepto de coeficiente intelectual de Alfred Binet (1909), el de las inteligencias múltiples de Gardner (2001) y, particularmente entre estas, a la inteligencia emocional, hoy estudiada por Goleman, Boyatzis y McKee (2002), entre otros. En este campo, el liderazgo es considerado una de las acciones pedagógicas más importantes que toda institución educativa debe poner en práctica para potencializar el desarrollo de las inteligencias en los seres humanos.

En correspondencia con lo anterior, ha surgido un especial interés por estudiar el liderazgo en el ámbito de la inteligencia emocional como factor que influye en el desarrollo humano desde los contextos educativos.

Precisamente, con relación a la inteligencia emocional, las investigaciones han permitido identificar algunas líneas temáticas que reflejan las necesidades de los estudiantes en básica secundaria y media académica que tienen que ver con: el déficit en los niveles de bienestar y ajuste psicológico de los estudiantes (Meyer & Salovey, 1997; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfal, 1995; Ciarrochi, Deane & Anderson, 2002; Fernández-Berrocal, Alcaide & Ramos, 1999), la disminución en la cantidad y calidad de las relaciones interpersonales (Lopes, Salovey & Straus, 2003; Ciarrochi, Chan & Barjar, 2001; Ramos, Fernández-Berrocal & Extremera, 2003), el descenso del rendimiento académico (Fernández-Berrocal,

Extremera & Ramos, 2003), la aparición de conductas disruptivas y consumo de sustancias adictivas (Petridés, Frederickson & Funham, 2004; Trinidad & Johnson, 2002; Extremera & Fernández-Berrocal, 2002).

En cuanto al liderazgo, Burns (1978) y Bass (1985) han brindado diferentes aportes teóricos en las dos categorías tomando como criterio el tipo de interrelación que surge entre el líder y el resto de miembros del grupo, acuñando al respecto los conceptos de Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. El Liderazgo Transaccional expone modelos que defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo en la que estos aceptan la influencia del líder siempre que él les proporcione recursos valiosos. En esta perspectiva encontramos la Teoría de Bass, la Teoría del Hombre Z de Maslov y los Estilos de Nichols. Por su parte, el Liderazgo Transformacional expone modelos que trascienden cualquier intercambio, donde los líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo. Son ejemplos de esta visión, el Modelo Conductual, el Liderazgo Carismático, la Teoría del Gran Hombre, la Teoría de Rasgos, la Psicología de las Masas, la Sociología de lo Irracional y, según nuestra posición investigativa, el Liderazgo Resonante, que permite al líder ejercer sus acciones con base en un adecuado desarrollo de su inteligencia emocional, identificándose por las competencias personales y sociales que cada individuo tiene, lo cual permite trascender los distintos contextos e intereses particulares.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anni McKee (2002) son en particular los autores que plantean el Liderazgo Resonante, el cual establece la relación del lide-

razgo con el desarrollo emocional desde lo intrapersonal del individuo a lo interpersonal. Ellos han concebido las categorías de competencia personal y competencia social, definiéndolas como habilidades aprendidas que aportan herramientas básicas para potenciar la eficacia del líder. Tal es el referente que sustenta nuestro abordaje de la comprensión del liderazgo de los estudiantes adolescentes que están en formación pedagógica en la Institución Educativa Escuela Normal Superior desde la competencia social y en la categoría de gestión de las relaciones. Concretamente en los aspectos de catalizar el cambio, establecer vínculos, influir en los demás, gestionar solución a los conflictos, trabajar en equipo de manera colaborativa, contribuyendo al desarrollo de los demás y de sí mismo.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló como un estudio de caso desde el enfoque cualitativo. Se apoyó así en la descripción, la interpretación y análisis de datos, todos los cuales constituyen elementos que nos acercan a la complejidad de la realidad problémica considerada en el contexto educativo, y tuvo como objetivo principal proponer estrategias pedagógicas basadas en la comprensión de las manifestaciones del liderazgo de los estudiantes del grado 10° de la Institución Educativa Escuela Normal Superior de Montería en el ámbito de la inteligencia emocional. Con ello se busca contribuir a su formación integral, abarcando aspectos como las concepciones (aspecto cognitivo), las acciones (aspecto procedimental) y los valores (aspecto actitudinal). Como herramientas validadas de recolección de datos se emplearon: la consulta de documentación, diario de campo, entrevista a

profundidad, grupo focales, cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas con escala de Likert, registro audiovisual y actividades piloto para la construcción de la propuesta pedagógica (historia de vida, proyecto de vida, reflexiones, diario emocional y de liderazgo).

La población estudiada la constituyeron 133 estudiantes adolescentes de grado 10° de la educación media académica, distribuidos en tres grupos mixtos con edad promedio de 16 años, y tres estudiantes, seleccionados de manera democrática como sus representantes, para el análisis de las manifestaciones del liderazgo. Un líder por cada curso fue considerado como caso, teniendo en cuenta sus habilidades personales y sociales. Para el estudio, se optó por el grado 10° tomando como criterio que la Normal Superior ofrece la educación inicial para la formación del perfil docente desde este grado.

RESULTADOS

Como ya se ha expresado, en el desarrollo de esta investigación, se identificaron las concepciones, acciones y valores que tienen los estudiantes de grado 10° en formación inicial con relación al liderazgo. Esto facilitó la comprensión de su ejercicio en el contexto educativo, lo que permitió generar estrategias pedagógicas que fortalezcan el desarrollo socio-emocional y la formación como líder. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

El hallazgo relacionado con las concepciones sobre liderazgo de los estudiantes normalistas se enmarca en la acción que ejerce una persona dentro de un grupo en la que tiene influencia directa, asociando la concep-

ción del líder con los valores que la persona tiene y la forma como los proyecta a los demás, es decir, con la capacidad de comunicarse. Esta habilidad, al igual que la capacidad para dirigir primeramente su vida, lo hace sobresalir en el grupo y lo lleva a asumir responsabilidades, representándolo ante otros estamentos con autonomía y autocontrol. Para los estudiantes normalistas, en consecuencia, las características de un líder están enmarcadas en dos niveles: el nivel intrapersonal, que hace referencia al desarrollo personal del individuo, y el interpersonal, que comprende la interacción con los demás en un contexto específico, en este caso en el contexto escolar.

En relación con los valores que debe tener un líder, los normalistas consideran los siguientes: honestidad; puntualidad; capacidad para generar ambientes de convivencia pacífica; paciencia, carácter para manejar el grupo en situaciones difíciles; seguridad en sí mismo y capacidad para irradiarla a los demás; disposición para aprender de cada persona y situación; autocontrol y control del grupo para mantener la disciplina; autoestima; capacidad para ayudar a los otros sin pedir nada a cambio; seguridad para adelantar actividades y llevarlas a cabo; respeto; cariño; comprensión; integridad en cada una de sus facetas como persona mostrándose tal como es; solidaridad ante las necesidades de los demás; ejemplo de vida; disposición a asumir responsabilidades con agrado; saber escuchar; tomar decisiones en colectivo; ser amigable; identificarse con la causa del grupo; ser amable; ser tolerante; pero, por sobre todo, debe tener amor por lo que hace, por lo que es y por sus seguidores.

El liderazgo que ejercen los normalistas está deter-

minado por los distintos contextos en los cuales se desenvuelven (su vida, su familia, su institución educativa y su barrio). En el aspecto personal, emprenden negocios de venta por catálogos, venta directa de dulces y otros elementos, al igual que toman sus propias decisiones. En el contexto de la familia, ayudan en las actividades familiares y participan en las decisiones de ella. En el contexto de la institución educativa, participan en el comité de bienestar, en las actividades que planea la institución en el orden artístico, deportivo, religioso, en los actos cívicos y de cuidado ambiental, en el manejo del tiempo libre y en el proyecto socio-pedagógico de proyección a la comunidad enseñando a niños a leer y escribir; además de trabajar en grupo en el desarrollo de las clases, convirtiéndose en voceros de sus compañeros ante los otros estamentos de la comunidad educativa. En el contexto del barrio, los estudiantes se involucran en actividades comunales como los eventos deportivos, religiosos y artísticos.

No obstante lo anterior, la mayoría de las actividades que reflejan el ejercicio del liderazgo en los estudiantes es de carácter esporádico y aislado, lo que no representa como hábito al grueso de la población estudiantil debido a la poca y discontinua formación en estas competencias por parte de los padres de familia y docentes. Para dar solución a esta problemática, se plantea la siguiente propuesta pedagógica:

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO MEDIANTE EL DESARROLLO EMOCIONAL (F.L.M.D.E.)

Esta propuesta tiene como objetivo generar espa-

cios de formación, participación y comunicación en las instituciones educativas, que permitan el fortalecimiento del liderazgo en los estudiantes teniendo en cuenta su desarrollo emocional.

JUSTIFICACIÓN DE F.L.M.D.E.

Como acabamos de ver, nuestras instituciones educativas presentan dificultades para la formación del liderazgo y el adecuado manejo de las emociones en los estudiantes, entre otros por los siguientes motivos: poca formación de los docentes en estos aspectos y falta de conciencia en las instancias directivas sobre la importancia que reviste el desarrollo de proyectos con estas temáticas para generar espacios dinámicos e innovadores en la formación del ser humano, espacios donde se vivencien las competencias y/o los valores fundamentales que un ciudadano debe tener. Vale aclarar que esta propuesta no pretende ser hegemónica y, más bien, brinda toda la libertad a los docentes y directivos de las instituciones educativas para incorporar otras actividades de acuerdo con las necesidades y el contexto social en el cual están ubicadas.

DISEÑO METODOLÓGICO DE F.L.M.D.E.

Según Bisquerra (2000), las propuestas de educación emocional incluyen en sí la comprensión de las emociones (propias y ajenas), la expresión emocional, el control de las propias emociones (autorregulación emocional y automotivación), la dirección de la propia vida (resolución de problemas y toma de decisiones), el autoconcepto, la autoestima y las relaciones interpersonales (habilidades sociales, establecimiento de vínculos,

la aceptación de las diferencias de los otros, la interiorización de las normas sociales, la responsabilidad social y la asertividad). En tanto que para Paula (2000), la educación emocional, el ambiente natural y el aprendizaje de competencias socioemocionales viene determinado por el refuerzo directo, el aprendizaje por observación, la retroalimentación y el moldeamiento o perfeccionamiento de las habilidades.

Teniendo en cuenta que la educación emocional contribuye a la formación integral del individuo, la propuesta F.L.M.D.E. se basa en los planteamientos de Bisquerra y Paula en combinación con la propuesta del Aprendizaje Autodirigido de Boyatzis (2002). Este último autor postula cinco fases de descubrimientos: descubrimiento del Yo Ideal; descubrimiento del Yo Real; elaboración de Mi Agenda de Aprendizaje; experimentar y practicar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos hasta llegar a dominarlos; y desarrollar relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio. Todo ello empleando técnicas psicopedagógicas como: el modelado, la práctica dirigida o entrenamiento, la instrucción, la retroalimentación o información sobre la actuación; al igual que la representaciones de historias, la reflexiones individuales, la discusión grupal, el psicodrama, la ejemplificación y realización de compromisos, la discusión en grupo y la participación en la toma de decisiones, la representación de papeles, los dilemas morales, la re-interpretación y re-atribución cognitiva o sustitución de los pensamientos negativos por otros más positivos, las dinámicas de grupo (trabajo en equipo, debates, lluvia de ideas, etc.), el hablar consigo mismo, la auto-instrucción, el manejo del estrés, la imaginación emotiva, la meditación y la relajación-respiración.

CONTENIDOS DE F.L.M.D.E.

Los contenidos se orientan la competencia personal y social, abordando el liderazgo según el contexto del estudio por los aspectos relevantes de participación, comunicación, valores y competencias ciudadanas.

escolar, identificando necesidades que deben ser satisfechas para contribuir en su formación integral desde la familia y desde las instituciones educativas.

- El estudio permite plantear a manera de hipótesis:

| | DOMINIOS | ACCIONES A DESARROLLAR |
|----------------------|---------------------------|--|
| Competencia Personal | Conciencia de uno mismo | Confianza en uno mismo. Conciencia emocional de uno mismo. Valoración adecuada de uno mismo. |
| | Autogestión | Logro. Iniciativa. Optimismo. Transparencia. Adaptabilidad. Autocontrol emocional. |
| Competencia Social | Conciencia social | Empatía. Servicio. Conciencia organizativa. |
| | Gestión de las relaciones | Influencia. Catalizar el cambio. Establecer vínculos. Desarrollo de los demás. Gestión de los conflictos. Trabajo en equipo y colaboración. |
| | Liderazgo | Modos de participación. Modos de comunicación efectiva. Valores como: responsabilidad, respeto, tolerancia, honestidad, amor, amabilidad, solidaridad y amistad. |

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

- Esta investigación permitió comprender las manifestaciones del liderazgo de los estudiantes participantes desde sus concepciones, acciones y actitudes. Esto generó espacios de reflexión entre ellos y facilitó una clara conciencia de su actuar en el contexto

“Para que el liderazgo sea efectivo, su representante debe cumplir con un adecuado desarrollo emocional en su competencia personal y social; la personalidad del líder debe contribuir a identificarse con el grupo que lidera de manera responsable, respetuosa, tolerante y amigable, sabiendo enfrentar cada situación que se le presente en el contexto social y

cultural en el que interactúa.”

- Las Normales Superiores del país deben propiciar un liderazgo de carácter pedagógico-reflexivo-investigativo, que garantice de este modo la idoneidad del futuro docente en su ejercicio profesional al reforzar su vocación con habilidades para manejar inteligentemente sus emociones y las de sus estudiantes. En este sentido, se concluye que la reflexión sobre los problemas comunes de los estudiantes normalistas en el marco del liderazgo y la inteligencia emocional está permeada por la forma como los padres de familia y docentes orientan el desarrollo integral, es decir, las dimensiones afectiva, cognitiva, comunicativa, motriz y de interacción social. En consecuencia, se debe comprometer la participación conjunta de los miembros de la comunidad educativa para lograr la calidad de educación que Colombia demanda hoy.
- En lo que corresponde a las proyecciones de esta investigación, se busca generar en las Facultades de Educación y en la Institución Educativa Normal Superior en particular, reflexiones y acciones que permitan la comprensión de las prácticas de enseñanza de una educación emocional desde las competencias sociales, la cual debe propender por la participación, la formación de valores, la comunicación efectiva y el liderazgo, como prácticas formativas y transformadoras de los sujetos que se forman en un contexto socio-cultural específico. Así se generarán posibilidades para modificar las formas de acción dentro y fuera del aula de clases, reconociendo que esas prácticas necesitan ser asumidas como políticas institucionales.

REFERENCIAS

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectative*. New York: Free Press.
- Binet, A. (1909). *Las ideas modernas acerca de los niños*. Alicante: Biblioteca virtual Miguel de Cervantes (trad. cast., 1999).
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harpers & Row.
- Ciarrochi, J., Chan, A. & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. En: *Personality and Individual Differences*, 31 (7), 1105-1119.
- Ciarrochi, J., Deane, F. & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32 (2), 197-209.
- Decreto 4790 de diciembre de 2008. Ministerio de Educación Nacional, Colombia.
- Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2002). La evaluación de la inteligencia emocional en el aula como factor protector de diversas conductas problema: violencia, impulsividad y desajuste emocional. En: F. A. Muñoz, B. Molina y F. Jiménez (Eds.), *Actas del I Congreso Hispanoamericano de Educación y Cultura de Paz* (pp. 599-605). Granada: Universidad de Granada.

- Fernández-Berrocal, P., Alcaide, R. & Ramos, N. (1999). The influence of emotional intelligence on the emotional adjustment in highschool students. *Bulletin of Kharkov State University*, 439 (1-2), 119-123.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. & Ramos, N. (2003). *Perceived emotional intelligence, psychological adjustment and academic performance*. Manuscrito remitido para publicación.
- Gardner, H. (2001). *Leyendo los clásicos [Revista en línea] Contexto Educativo*. Año III (15). Disponible en <http://contexto-educativo.com.ar/2001/1gardner.htm>
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Plaza & Janés.
- Lopes, P. N., Salovey, P. & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35 (3), 641-658.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En: P. Salovey & D. Sluyter (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Nueva York: Basic Books.
- Petrides, K. V., Frederickson, N. & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36 (2), 277-293.
- Paula, I. (2000). *Habilidades sociales: educar hacia la autorregulación. Conceptualización, evaluación e intervención*. Barcelona: ICE-Horsori.
- Ramos, N. S., Fernández-Berrocal, P. & Extremera, N. (2003). *Perceived emotional intelligence facilitates cognitive-emotional processes of adaptation to an acute stressor*. Manuscrito remitido para publicación.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S., Turvey, C & Palfal, T. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure and health* (pp. 125-154). Washington, DC: American Psychological Association.
- Trinidad, D. R. & Johnson, C. A. (2002). The association between emotional intelligence and early adolescent tobacco and alcohol use. *Personality and Individual Differences*, 32 (1), 95-105.