



Carrera de Psicología

“Inteligencia Emocional y Liderazgo”

Un estudio, sobre la relación que pudiese darse entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jóvenes dirigentes estudiantiles, secundarios y universitarios de la región Metropolitana.

Profesor Guía : Francisco Kamann

Metodólogo : Raúl Zarzuri

Profesor Informante: Paulina Herrera

Alumnas : María Sepúlveda

: Joisse Vásquez

Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología

Santiago, Junio, 2008

Resumen

La presente investigación es un estudio descriptivo exploratorio, sobre la relación que existe entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgo que poseen los dirigentes estudiantiles secundarios y universitarios de distintas instituciones estudiantiles de la región Metropolitana, para ello se tomo una muestra de estudio compuesta por 44 dirigentes, 30 dirigentes secundarios pertenecientes a colegios municipales, particulares y subvencionados y 14 dirigentes universitarios, pertenecientes a universidades privadas y estatales

La metodología utilizada fue cuantitativa y las técnicas de recolección de información usadas fueron un test psicológico que mide la Inteligencia emocional y un cuestionario sobre los estilos de Liderazgo.

Los resultados apuntaron que los dirigentes estudiantiles poseen distintos estilos de liderazgo, pero la muestra posee un promedio en general inclinado hacia el estilo transaccional, se observaron diferencias tanto en la inteligencia Emocional como en el liderazgo entre hombres y mujeres; los hombres poseen mejor estabilidad y desarrollo de la inteligencia emocional y un estilo de liderazgo Transformacional. Las mujeres en cambio poseen una baja inteligencia emocional, marcada por una baja emotividad, variable integrada por la autoestima, tolerancia a la frustración y capacidad de sobreponerse entre otras, su estilo de liderazgo es transaccional.

Los aportes de la investigación a la psicología pueden ser desde varias aristas, o sea, al área educacional podría contribuirle a fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional de manera integral en los estudiantes a través de las mallas curriculares, en el área organizacional a crear elementos que permitan el desarrollo de las competencias y destrezas en los posibles Líderes organizacionales, en el área clínica a fomentar la estabilidad del desarrollo emocional desde la niñez

Agradecimientos

Agradecemos a:

Dios, por abrirnos las puertas, a tomar la decisión correcta para llegar a esta instancia.

Don Francisco Kamann por su paciencia, precisión y asertividad de guiarnos en este camino.

Don Raúl Zarzuri por ayudarnos a ver con claridad la coherencia de la investigación.

Damos Gracias a todos los dirigentes estudiantiles
Por su colaboración, disposición, paciencia y confianza depositada en el proyecto y en las investigadoras.

Gracias a nuestras familias y amigos por el apoyo, comprensión, preocupación y confiar hasta el final en nosotras.

Gracias a Olivia Palma por su tiempo y colaboración

Gracias Joisse Vásquez por compartir este camino juntas.
Aprender juntas de nuestra tesis y de ti.

Gracias María Alicia Sepúlveda por la paciencia, su gran tolerancia y por mantener la fe de creer que este proyecto era posible.

INDICE

INTRODUCCION

1.1 Antecedentes y Planteamiento Del Problema.....	13
1.2 Formulación del problema.....	17
Pregunta de investigación.....	20
1.3 Aporte y Relevancia de la Investigación.....	20

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General.....	23
2.2 Objetivos Específicos.....	23

3. MARCO TEÓRICO

3. LIDERAZGO	24
3.1 Hacia el concepto de liderazgo.....	25
3.2 Definición de liderazgo.....	27
3.3 Tendencias del liderazgo.....	29
3.4 Modelos de liderazgo.....	31
3.5 Teoría de Liderazgo de Rango Total.....	34
3.5.1 Liderazgo Transformacional.....	35
3.5.2Liderazgo Transaccional.....	37
3.6 Mecanismos en los Liderazgos.....	42
3.6 .1Motivación del Liderazgo Transformacional.....	42
3.6 .2Motivación del Liderazgo Transaccional.....	51
3.7 Teoría De Rango Total y Teoría de Liderazgo Situacional.....	54

4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

4.1 La Inteligencia.....	56
4.2La Visión Histórica de la Inteligencia Emocional.....	58
4.3 Modelo de los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional.....	60
4.3.1Primer Pilar el <i>Conocimiento Emocional</i>	60

4.3.2 Segundo Pilar <i>Aptitud emocional</i>	62
4.3.3 Tercer Pilar <i>Profundidad Emocional</i>	64
4.3.4 Cuarto Pilar es <i>Alquimia Emocional</i>	66
4.4 Teoría Cognitivo-Experiencial.....	69
4.4.1 Sistema de Procesamiento Experiencial.....	69
4.4.2 Sistema de Procesamiento Racional.....	70
5. LOS JÓVENES	
5.1 Definición de Jóvenes.....	72
5.2 Adolescencia y el Adulto Joven.....	73
5.3 Desarrollo Intelectual y Social.....	73
6. CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA DE LAS MANIFESTACIONES DE LOS ESTUDIANTES SECUNDARIOS	76
6.1 Los Estudiantes Secundarios en los Tiempos de Cambios.....	77
7. MARCO METODOLÓGICO	
7.1 Enfoque Metodológico.....	82
7.2 Carácter del estudio y tipo de investigación.....	83
7.3 Diseño de investigación.....	84
7.4 Delimitación del campo a estudiar.....	85
7.4.1 Universo.....	85
7.4.2 Tipo de muestreo.....	86
7.4.3 Muestra de estudio.....	86
7.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	89
7.5.1 Test de inteligencia emocional o inventario de pensamiento constructivo.....	89
7.5.2 Definición de las escalas y sub. Escalas del CTI.....	93
7.5.2.1 Pensamiento Constructivo Global (PCG).....	93
7.5.2.2 Emotividad (EMO).....	93
7.5.2.3 Eficacia (EFI).....	95

7.5.2.4 Rigidez (RIG).....	96
7.5.2.5 Pensamiento Supersticioso (SUP).....	97
7.5.2.6 Pensamiento Esotérico (ESO).....	98
7.5.2.7 Ilusión (ILU).....	98
7.5.2.8 Deseabilidad Social (DES) y Validez (VAL).....	99
7.6 El Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta).....	99
7.6.1 Descripción de las variables y escalas de la Teoría de Rango Total.....	104
7.6.1.2 Liderazgo Transformacional y sus escalas.....	104
7.6.1.2.2 El Carisma o Influencia Idealizada.....	104
7.6.1.2.3 Liderazgo Inspiracional o Motivación Inspiracional.....	106
7.6.1.2.4 Estimulación Intelectual.....	109
7.6.1.3 Liderazgo Transaccional y sus escalas.....	112
7.6.1.3.1 Consideración individualizada.....	112
7.6.1.3.2 Reforzamiento Contingente.....	115
7.6.1.4 Liderazgo Correctivo / Evitador y sus escalas.....	116
7.6.1.4.1 Dirección por Excepción.....	116
7.6.1.4.2 Liderazgo Laissez – Faire.....	118
7.7. Fundamentación de las herramientas.....	118
7.8 Plan de análisis de la información.....	119
8. INTRODUCCIÓN AL ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	120
9. ANALISIS DEL LIDERAZGO DE RANGO TOTAL.....	124
9.1 Liderazgo Transformacional.....	124
9.1.1 Muestra Total del Liderazgo Transformacional.....	124
9.1.2 Muestra Total del Liderazgo Transformacional en los Dirigentes Secundarios.....	125
9.1.3 Muestra Total del Liderazgo Transformacional en los Dirigentes Universitarios.....	125

9.1.4	Diferencias entre Mujeres y Hombres en el Liderazgo Transformacional.....	126
9.1.5	Liderazgo Transformacional en Mujeres Secundarias y Universitarias.....	127
9.1.6	Liderazgo Transformacional en Hombres Secundarios y Universitarios.....	129
9.1.7	Cuadro explicativo de las variables en el liderazgo transformacional.....	129
9.1.8	Análisis del liderazgo Transformacional.....	130
9.2	Liderazgo Transaccional.....	133
9.2.1	Muestra Total del Liderazgo Transaccional.....	133
9.2.2	Muestra Total del Liderazgo Transaccional en Dirigentes Secundarios.....	133
9.2.3	Muestra Total del Liderazgo Transaccional en los Dirigentes Universitarios.....	134
9.2.4	Diferencias entre Mujeres y hombres en el liderazgo Transaccional.....	134
9.2.5	Liderazgo Transaccional en Mujeres Secundarias y Universitaria.....	135
9.2.6	Liderazgo Transaccional en Hombres Secundarios y Universitarios.....	136
9.2.7	Cuadro explicativo de las variables en el Liderazgo Transaccional.....	137
9.2.8	Análisis del Liderazgo Transaccional	138
9.3	Liderazgo Correctivo / Evitador.....	140
9.3.1	Muestra Total del Liderazgo Correctivo / Evitador.....	140
9.3.2	Muestra Total del Liderazgo Correctivo / Evitador en los Dirigentes Secundarios y Universitarios	142
9.3.3	Diferencias entre Mujeres y Hombres en el Liderazgo Correctivo / Evitador.....	143
9.3.4	Liderazgo Correctivo / Evitador en Mujeres Secundarias y Universitarias.....	144

9.3.5	Liderazgo Correctivo / Evitador en Hombres Secundarios y Universitarios.....	145
9.3.6	Cuadro explicativo de las variables en el Liderazgo Correctivo / Evitador.....	146
9.3.7	Análisis del Liderazgo Correctivo / Evitador.....	146
10.	ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	149
10.1	Pensamiento Constructivo Global en la muestra Total de Dirigentes Estudiantiles.....	149
10.2	Inteligencia Emocional: Pensamiento Constructivo Global en Dirigentes Secundarios y Universitarios	150
10.3	Inteligencia Emocional General por Sexos	151
10.4	Inteligencia Emocional General por Sexos en dirigentes Secundarios y Universitarios.....	153
10.5	Análisis de Escalas y Subescalas de la Inteligencia Emocional de la muestra Total de dirigentes estudiantiles.....	156
10.6	Análisis de Escalas y Subescalas en Hombres y Mujeres.....	158
10.7	Escalas y Subescala en Hombres Secundarios y Universitarios.....	161
10.8	Escalas y Subescala en Mujeres.....	164
10.9	Escalas y Subescala en Mujeres Secundarias y Universitarias.....	167
11.	ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGOS E INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	170
11.1	Correlación entre Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional	170
11.2	Correlación entre Liderazgo Transaccional e Inteligencia Emocional	171
11.3	Correlación entre Liderazgo Correctivo/Evitativo e Inteligencia Emocional	172

12. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE RANGO TOTAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	175
13. BIBLIOGRÁFICA.....	184
14. ANEXOS	188
-Autorización.....	189
-Test inventario de pensamiento constructivo o CTI.....	190
-Hoja de respuesta: CTI.....	201
-Test de Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de y B.BASS Y -B.AVOLIO.....	202
-Tabla de Asignación de Datos.....	210
-Resultados totales de Liderazgo con sus escalas	
-Total de liderazgo Transformacional en el total de la Muestra Variable influencia idealizada Atribuida.....	212
-Tabla con Datos Totales del liderazgo Transformacional en el total de la Muestra.....	214
Variable influencia idealizada conductual.....	214
Variable Motivación Intelectual.....	216
Variable Estimulación Intelectual.....	218
-Resultados totales del Liderazgo Transformacional en los Secundarios	221
Variable influencia Idealizada Atribuida.....	222
Variable influencia Idealizada Conductual.....	223
Variable motivación intelectual.....	225
Variable Estimulación intelectual.....	227
-Resultados totales Liderazgo Transformacional en Universitarios	230
Variables: Influencia idealizada atribuida	230
Variable Influencia idealizada conductual.....	230
Variable Motivación intelectual.....	231
Variable Estimulación Intelectual.....	232

- Tabla con Datos Totales del liderazgo Transaccional en el total de la Muestra	234
Variable Consideración individual.....	235
Variable Recompensa Contingente.....	236
-Tabla total de Liderazgo Transaccional en Dirigentes Secundarios.....	238
Variable Consideración Individualizada.....	238
Variable Recompensa Contingente.....	240
-Tabla total de Liderazgo Transaccional en Dirigentes Universitarios.....	242
Variable Consideración Individualizada.....	242
Variable Recompensa Contingente.....	242
- Tabla con Datos Totales del Liderazgo Correctivo/Evitador en el total de la Muestra.....	244
Variable liderazgo Correctivo / Evitador.....	245
-Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios.....	250
Variable liderazgo Correctivo / Evitador.....	250
-Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios.....	257
Variable liderazgo Correctivo / Evitador.....	257
-Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigente.....	260
Variables: Pensamiento Constructivo Global.....	260
Variables: Emotividad.....	262
Subvariables : Autoestima.....	262
Tolerancia.....	262
impasividad.....	262
Capacidad de sobreponerse.....	262
Variable: Eficacia.....	263
Subvariables: Pensamiento positivo.....	263
Actividad.....	263
Responsabilidad.....	263
Variable Pensamiento Supersticioso.....	264
Variable: Rigidez.....	265
Subvariables: Extremismo.....	265
Susplicia.....	265
Intolerancia.....	265

Variable:	Pensamiento Esotérico.....	266
Subvariables:	Creencias Paranormales.....	266
	Creencias Irracionales.....	266
Variable:	Ilusión.....	267
Subvariables:	Euforia.....	267
	Pensamiento esotérico.....	267
	Ingenuidad.....	267
-Resultados finales del Test de Inteligencia Emocional muestra total		
Promedios.....		269
Deseabilidad y Validez.....		269
-Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios		
Variables:	Pensamiento Constructivo Global.....	270
Variables:	Emotividad.....	271
Subvariables :	Autoestima.....	271
	Tolerancia.....	271
	impasividad.....	271
	Capacidad de sobreponerse.....	271
Variable:	Eficacia.....	272
Subvariables:	Pensamiento positivo.....	272
	Actividad.....	272
	Responsabilidad.....	272
Variable	Pensamiento Supersticioso.....	273
Variable: Rigidez.....		273
Subvariables:	Extremismo.....	273
	Susplicacia.....	273
	Intolerancia.....	273
Variable:	Pensamiento Esotérico.....	274
Subvariables:	Creencias Paranormales.....	274
	Creencias Irracionales.....	274
Variable:	Ilusión.....	275
Subvariables:	Euforia.....	275
	Pensamiento esotérico.....	275
	Ingenuidad.....	275

-Resultados finales del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios.....	276
Promedios.....	276
Deseabilidad y Validez.....	276

-Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios

Variables:	Pensamiento Constructivo Global.....	277
Variables:	Emotividad.....	277
Subvariables :	Autoestima.....	277
	Tolerancia.....	277
	Impasividad.....	277
	Capacidad de sobreponerse.....	277
Variable:	Eficacia.....	277
Subvariables:	Pensamiento positivo.....	277
	Actividad.....	277
	Responsabilidad.....	277
	Variable Pensamiento Supersticioso.....	278
Variable:	Rigidez.....	278
Subvariables:	Extremismo.....	278
	Susplicacia.....	278
	Intolerancia.....	278
Variable:	Pensamiento Esotérico.....	278
Subvariables:	Creencias Paranormales.....	278
	Creencias Irracionales.....	278
Variable:	Ilusión.....	279
Subvariables:	Euforia.....	279
	Pensamiento esotérico.....	279
	Ingenuidad.....	279

-Resultados finales del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios

Promedios.....	279
Deseabilidad y Validez.....	279

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y Planteamiento Del Problema

“solo una quinta parte de nuestros éxitos se deben a conocimientos profesionales, las otras cuatro quintas partes a las actitudes y al carácter” Hermann Hitz

A través de los tiempos hemos observado distintos acontecimientos que han marcado fuertemente nuestra historia. Hechos que sin duda, han sido protagonizados por personajes inolvidables y que de alguna manera han dejado plasmadas sus huellas generación tras generación. Como olvidar a Hitler con su liderazgo dictatorial, Pinochet dominante, prometiendo a la gente seguridad a cambio de su lealtad, Martín Luther King, gran líder defensor de los derechos civiles de las personas, Madre Teresa quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de la fe y los pobres; tanto estos personajes como otros, fueron líderes en su determinado momento, poseen entre si similitudes y otros se encuentran en polos totalmente opuestos, pero más allá de ser personas con características dictatoriales o carismáticas, debieron tener rasgos personales, actitudes y aptitudes para haber logrado desencadenar emociones y motivaciones para el logro de metas. (Abarca: 2004, Martínez: s.f)

En nuestro país, hace más de un año atrás, aconteció un fenómeno poco común, un grupo de jóvenes estudiantes, lograron liderar y motivar a escolares de distintas edades, para cuestionar y cambiar bases de la educación chilena. Por ello se hizo necesario llevar a cabo ciertas demandas estudiantiles, donde se busca “un compromiso de transformación por parte de las autoridades gubernamentales y los parlamentarios, comprometiéndose a realizar cuanto esté a su alcance”. (Celis,G; 2006)

Surge de esta manera las demandas de los jóvenes por modificar Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE), exigen la creación de una nueva legislación al respecto, que contemplaba la participación de los miembros del sistema educacional de una forma más completa, haciendo dialogar a dichos miembros en todos los establecimientos educacionales del país. Realizándose, para ello, una consulta nacional, acorde a las realidades locales de cada escuela o liceo como primer paso para recoger las inquietudes y necesidades nacionales planteando así una estructura y metodología idónea que se dedique exclusivamente a la creación de una nueva LOCE.

Otra de las exigencias de estos jóvenes consistía en el traspaso de los colegios municipales al Estado pues considerando que es función indeclinable de éste hacerse cargo de la educación pública en su planificación, dirección y organización. Eliminando con ello la seria diferencia social que se produce.

Por último se exigió la modificación de la Reforma Educacional y el decreto de Jornada Escolar Completa, considerados ineficientes en su aplicación, tanto por los resultados como por la percepción cotidiana de los miembros del sistema educacional, utilizando como medio de participación la consulta nacional anteriormente mencionada para después ahondar en el perfeccionamiento de la Reforma y la JEC según las opiniones recogidas en esta.

Dicha convocatoria se dio paso a las primeras movilizaciones el día 19 de mayo del 2006 donde se dio el vamos a esta paralización a través de los estudiantes del instituto nacional, liceo aplicación, el Liceo A-13 Confederación Suiza y liceo Carmela Carvajal de Prat , Liceo 1 de Niñas, Liceo 7 de Niñas. Durante la madrugada del 25 de mayo del 2006, once colegios más se adhirieron de la comuna de Santiago, de igual forma lo hicieron alumnos de Ñuñoa, Estación Central, la

Cisterna, Maipú, San Miguel, Las Condes, Providencia, Puente alto, Pudahuel y Recoleta , sumándose a esta movilización las regiones de Arica, Iquique, Rancagua, Concepción y Talcahuano.

En total se realizaron marchas pacíficas y participaron de ella colegios municipales, municipales subvencionado y particulares que se adhirieron a manifestación. En total, más de 100 mil estudiantes (pertenecientes a cerca de 100 colegios) a lo largo del país se encontraban en movilizaciones, y donde adhirieron instituciones estudiantiles universitarias tanto pública como privadas entre las que se destacan: Universidad de la Católica, U de Chile, Universidad de Santiago y Universidades privadas como la Universidad de Valparaíso, U. Cardenal Silva Henríquez, U. Academia de Humanismo Cristiano, y la Universidad Arcis. Además del colegio de profesores y el Consejo nacional de Co – Docentes

Dicha movilización provoco reacción en diversos sectores del país; ámbitos como el político, trabajadores, social entre otros. Es decir, además del tema meramente educativo, emergieron muchos otros relacionados con ello, dando cuenta de esta manera de un compromiso real con los problemas; echando por tierra la idea de que los jóvenes “no están ni ahí” (Aguilera y otros:2006:3) , ya que si bien tuvieron una aparente pasividad durante años, pudimos percibir con las manifestaciones de abril del 2006 que son jóvenes con propuestas, se relacionan de manera diferente con las autoridades, poseen una particular formación política (socialización y cultura política) y son estigmatizados por ciertos sectores como personas “vandálicas”, “mocosos irresponsables” ò “manipulados por grupos políticos”, (Aguilera y otros:2006:5) pero esta negación de la calidad de los sujetos políticos y la incapacidad de comprender su acción colectiva, no es nada más que una revelación profunda de la brecha generacional entre autoridades que vale la pena

comprender, ya que podemos estar frente a nuevas organizaciones juveniles que no tienen correspondencia con las formas de estructuración tradicionales. En el caso del movimiento estudiantil, existen los presidentes de centros de alumnos, los cuales responden las inquietudes de sus respectivas asambleas, quedando en presencia de una forma de participación que se vale de la horizontalidad y discusión democrática para dirimir cuestiones centrales. (Aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri: 2006)

De esta forma, se podría inferir que posiblemente en estas generaciones se puedan estar dando a nuevos liderazgos, jóvenes que apuntan hacia una madurez intelectual, donde más allá de ver involucrado un CI (coeficiente intelectual), también se vería involucrada la inteligencia emocional IE, es decir, un liderazgo conjugado con la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones para poder dirigir grupos humanos, o sea, en este estudio se esperaría encontrar jóvenes con distintos estilos de liderazgo, ya que todos en algún momento son líderes pero, la diferencia entre estos, radicaría en la relación del liderazgo con la inteligencia Emocional, ya este último elemento le daría mayor continuidad al estilo liderazgo, ya que tiene que ver con el manejo y dirección de las emociones en beneficio personal y del entorno, es además lo que diferencia a un buen líder del mediocre. (Abarca: 2004; Cooper:1998; Goleman:2002)

Considerando los antecedentes anteriores, posiblemente estos nuevos líderes se rebelan contra el sistema educacional, porque perciben más hábil y rápidamente los conflictos en gestación, logran motivar a sus pares y otros sectores de Chile, mostrando de cierta manera habilidades sociales, por ende, también de Inteligencia emocional, si estos jóvenes efectivamente poseen estas cualidades podrían resolver con mayor eficacia los problemas en gestación junto con esto entregar soluciones, para llegar a acuerdos reales y permanentes en el tiempo.

1.2 Formulación del Problema y Preguntas de Investigación.

Hoy en día nos encontramos con que las actitudes humanas pueden ayudarnos no sólo a competir, sino también a aumentar la capacidad de encontrar placer y hasta gozo en el trabajo. Si pudieran, seguramente muchas personas cambiarían sus vidas en forma drástica, ya que consideran que ciertos factores intangibles, como el respeto a sí mismos, el afecto y la aceptación, son más importante que el status, el dinero, y el poder. Pero en realidad no les agrada la vida que llevan hoy, pero no les resulta fácil cambiarla.

“Es evidente entonces, la necesidad de nuevos líderes innovadores, que estimulen e inspiren las vidas de aquellos que tiene voluntad de cambio, pero que necesitan el estímulo y la iniciativa que encienda su potencial dormido. Por lo mismo, no sólo importa lo que el líder proponga racionalmente –ya sea diseñando una estrategia o movilizando a una persona hacia la meta – sino que también importa “como” lo logra. Aún cuando todo puede estar funcionando perfectamente, si el líder no es capaz de dirigir las emociones en la dirección correcta, es probable que logre resultados más pobres que los que anhela. En este sentido, se podría considerar que la tarea primordial de un líder, es la de dirigir emociones”. (Abarca, 2004:27).

Probablemente la afirmación anterior puede espantar a los que dirigen organizaciones o empresas, ya que hemos sido formados con la creencia que sólo a través de lo racional podemos tener un control sobre el ambiente que nos rodea, y que las emociones son peligrosas porque nos conducen al caos; sin embargo, la experiencia nos muestra que puede ocurrir precisamente lo contrario, ya que en situaciones de emergencia y caos, un líder puede dirigir las fuerzas emocionales de

las personas, entregándoles tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza, por tanto, un líder debe ser capaz de conectarse emocionalmente con quienes lo siguen, de esta forma podrá entregar las palabras, protección y seguridad necesarias, para que otros lo sigan, así se fomentará el crecimiento de un grupo, con la finalidad de trabajar en equipo, esto significa trabajar por algo en que todos nos vemos beneficiados, donde existan personas capaces de dirigir las emociones con entusiasmo, para que los resultados sean superlativos; por el contrario, si elegimos líderes que despiertan pasiones bajas, como la envidia, el rencor y la ansiedad, para bien o para mal el ambiente en las organizaciones se teñirá de los distintos estados emocionales. (Abarca: 2004, Trecher, J, s.f.).

Nuestro país no está acostumbrado a líderes que muevan con real entusiasmo las emociones de las personas, es por eso que cuando aparecen, las miradas se desvían inmediatamente hacia ellos, en este sentido, es inevitable no recordar cuando un grupo de jóvenes se organizó para proponer y exigir mejor calidad educativa; la llamada “Marcha de los Pingüinos” marco un antes y después, percibiendo de esta manera que los estudiantes al parecer no estaban dormidos, eran capaces de analizar distintas propuestas, fomentando opiniones divergentes se prepararon y lograron enfrentar ideas, hasta finalmente llegar a la toma de decisiones, pero este actuar fue un resultado colectivo, que requirió no sólo creatividad, ni una idea brillante, si no que contó también con el compromiso de todos, con un proceso social, político y comunicacional que movilizó grandes masas de jóvenes y varios sectores del país.

Esto no hubiese sido posible sin líderes , personas capaces de leer las emociones y propósitos de lo que pretenden o desean otros, personas con habilidades sociales, comunicacionales; entre otras cosas, capaces de apelar no solo a la razón

sino que también al corazón y a partir de allí lograr un continuo entusiasmo, es ahí donde se podría decir que entra en juego la llamada inteligencia emocional, pero estos jóvenes realmente tendrán un buen desarrollo de inteligencia emocional para llegar a liderar, o ¿Fue un caso aislado?, ¿Realmente poseen habilidades de liderazgo?

La descripción a través de los medios de comunicación de los hechos por estos jóvenes protagonizaban, nos permite inferir que poseen las habilidades y características para ser líderes, el caso es, que no sabemos qué tipo de líderes son, o que capacidades emocionales poseen, ni tampoco sabemos si su estilo realmente mueve a sus grupos o fue algo dado por las circunstancias.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, la presente investigación, pretende conocer los estilos de liderazgo que estos jóvenes dirigentes poseen, los vínculos y articulaciones que dan cuenta de sus identidades particulares que se cree vale la pena estudiar, para advertir efectivamente, si una persona en particular sería capaz de desplegar distintos estilos de liderazgo -o bien-, como han planteado numerosos autores, poseerían un sólo estilo. Conjuntamente, y a partir de estos ejes investigativos, se espera reconocer características particulares de la inteligencia emocional que entran en juego a la hora de dirigir o viceversa comprender como trabaja la inteligencia emocional cuando los dirigentes estudiantiles ejercer el liderazgo.

Se desprende de lo anterior, la pregunta de investigación:

¿Cómo se involucra la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo que pudiesen darse en los dirigentes estudiantiles de distintas instituciones educacionales de la región Metropolitana?

1.3. Aportes y Relevancias de la Investigación

Como se ha señalado, la presente investigación, se basará en la relación entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgos. Si bien, muchos conocen el término de lo que significa la inteligencia propiamente tal, lo que son las emociones, no todos conocen la fusión de estos términos, menos lo que significa ser un líder emocionalmente inteligente; esa capacidad de poder dirigir hacia un bien común, llegando a la razón y corazón de los seguidores, -no debe ser una tarea fácil- y por lo demás, no muchas personas deben tener esa habilidad.

La investigación entonces, permitirá conocer distintos tipos de liderazgo; líderes que conducen o resaltan emociones negativas en otros, dirigiendo a equipos hacia otras metas sin que ellos puedan dilucidar cuál es el propósito, o bien, en el mejor de los casos, con líderes positivos, capaces de cautivar y dirigir a su equipo hacia buen puerto.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, este trabajo pretende investigar aquellas variables en dirigentes estudiantiles de la región Metropolitana de Chile, con la idea de contribuir al conocimiento de cómo utilizarían estos sujetos, sus

propios recursos emocionales para liderar, esto podría ayudar a comprender el actuar de la juventud de estos tiempos y de otros, además aportar al desarrollo y crecimiento de la personas, cuáles serían las emociones que entrarían en juego a la hora de manejar grupos, resolver conflictos, debatir intereses, etc.

Las investigadoras creen que ésta investigación, aportaría a distintas áreas de la psicología, tales como la Psicología Laboral, a través del desarrollo y conocimientos de instrumentos, como por ejemplo el cuestionario de liderazgo Rasgo total, el cual podría comprender y mejorar ciertos estilos de liderazgos, reconociendo en ellos, factores de la inteligencia emocional para que posteriormente sirvan como sustento para el desarrollo de proyectos y programas de capacitación en dirigentes o líderes, ya sean estudiantes, políticos, empresarios, etc. Que posiblemente sean muy inteligentes, pero no necesariamente sepan dirigir inteligentemente su potencial, o tal vez ni siquiera se percaten de las habilidades que poseen y resultan ser líderes innatos que necesitan de alguna asesoría para potenciar su inteligencia.

Otra contribución de la investigación radicaría dentro del área Clínica y educacional, ya que al conocer la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional, se podrían crear herramientas o planes de trabajo que mejoren desde muy temprana edad esta capacidad en los sujetos; herramientas que permita a las personas conocerse y reconocerse con debilidades y fortalezas con el fin de dirigir adecuadamente la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Por ende una de las relevancias importante de esta investigación para la Psicología es que la inteligencia emocional ayudaría a fortalecer el bienestar psicológico, base para el desarrollo armónico y equilibrado de nuestra personalidad, por otro lado el liderazgo ayudaría a dirigir estas emociones a motivar con real entusiasmo a personas a luchar por metas comunes y propias.

Finalmente, este estudio puede favorecer a que el liderazgo y la inteligencia emocional sean considerados variables relacionales, ampliando la mirada desde la cual, cada uno de estos elementos que posiblemente son considerados por separado, se conecte hacia una visión recursiva en un contexto más abarcador. Esto puede ampliar el entendimiento, sin separar la complejidad comprometida en el fenómeno de ocurrencia de estos dos elementos.

El conocimiento empírico de los tipos de liderazgo que incorpora el desarrollo de la inteligencia emocional, podría llegar a fomentar estudios posteriores más acabados, en donde se profundice en el conocimiento de los elementos del proceso relacional más social.

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo General

Establecer las características específicas de la inteligencia emocional que puedan manifestarse en los jóvenes dirigentes de la región Metropolitana, y determinar si existe alguna relación con sus estilos de liderazgo

2.2 Objetivos Específicos

- 1.** Identificar los distintos estilos de liderazgos de los jóvenes dirigentes estudiantiles.
- 2.** Señalar las características de la inteligencia emocional en los dirigentes estudiantiles
- 3.** Identificar relaciones entre liderazgo e inteligencia emocional de los jóvenes dirigentes estudiantiles
- 4.** Determinar si entre los estilos de liderazgo e inteligencia emocional, existirían diferencias entre hombres y mujeres dirigentes estudiantiles de la región Metropolitana.

MARCO TEORICO

3. LIDERAZGO

Estamos en una época en donde tenemos que lidiar con distintos factores que existen alrededor nuestro, con sensaciones de inestabilidad, que en ocasiones resultan difíciles de manejar. Hoy, como quizás nunca antes, se desarrolla la conciencia de que el éxito de nuestras metas dependerá directamente de la forma en que aprovechemos los recursos humanos, reconozcamos nuestras debilidades y busquemos herramientas que nos permitan lidiar y mejorar aspectos personales para alcanzar aquello que deseamos.

Para alcanzar metas o propósitos en la vida, bastaba con tener algún conocimiento de alguna tarea o tener algún “*pituto*” o conocido en un lugar para desempeñarnos en un puesto, si bien, esto nos ayuda, a medida que pasa el tiempo nos percatamos que estas cosas no son suficientes, ya que muchas veces se requiere de habilidades sociales para llevar a cabo una tarea, poder darnos a entender frente a otros, ser asertivos, tener empatía, en conclusión poseer inteligencia emocional, más aún si desempeñamos cargos que requieran de liderazgo. Si tenemos personas a nuestro mando y no sabemos cómo relacionarnos con ellos, no los motivamos lo suficiente, difícilmente nos tomaran en cuenta.

El liderazgo hoy en día es un tema trascendental, las organizaciones y empresas han expandido sus fronteras debido a que permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el

éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. (Abarca: 2004)

Esta investigación pretende analizar y entender el concepto de liderazgo e inteligencia emocional, tomando en cuenta los factores que podrían verse involucrados en el desarrollo de estas. Por lo que se considera que muchas de las decisiones que se toman en la vida se ven afectadas por las emociones, un líder por lo tanto las toma constantemente, por lo que debiera desarrollar más que cualquiera el potencial de su inteligencia emocional, para cuando se enfrente a situaciones difíciles sepa elegir con asertividad.

De esta materia trataran los capítulos posteriores, se comenzara conociendo el liderazgo hasta llegar a lo que es la inteligencia emocional, para analizar posteriormente estas variables en un grupo de jóvenes dirigentes.

3.1 Hacia el Concepto de Liderazgo

Aunque se sabe que el liderazgo es importante aún no es posible ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente y cómo debe analizarse, ya que existen bastantes conceptos al respecto, además su definición tiende a confundirse con otros términos tales como director o administrador y dirigente, por tanto antes de hablar del liderazgo propiamente tal, se realizará una distinción entre estos términos. Abarca (2004) menciona a Zalesnik, quien afirma que líderes y directores o administradores son distintos entre sí y que las diferencias radican en su motivación, historia personal, manera de pensar y actuar, es decir, los administradores suelen adoptar aptitudes

impersonales, pasivas ante las metas, les importa el orden, el control y están dispuestos a resolver problemas incluso antes de entender su significado, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa, toleran el caos y son capaces de dar respuestas inciertas.

Por otro lado, Blanchard, Hersey y Jonson (1998:7) mencionan que administración y liderazgo son sinónimos, pero poseen una distinción entre sí: “en esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración, es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de las metas organizacionales. Así la diferencia clave radica en la expresión de metas *organizacionales*. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón, pueden ser las metas propias o las de otros, y pueden ser congruentes o no con las metas organizacionales”.

Se entiende de esta manera, que el liderazgo es ejercido; cada vez que alguien intenta influir en otros, pero también entre los liderazgos, pueden existir diferencias en la manera de actuar o pensar, en la historia personal del líder, lo que daría por resultado, probablemente distintos tipos de liderazgos con los que un seguidor podría identificarse.

Por otro lado “el ser dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume...el líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización”.(Madero: 2006: 1).

Dado lo anteriormente señalado, se deduce que entre administradores y dirigentes existen ciertas similitudes, pues ambos son elegidos bajo ciertos parámetros, ya sea por una legalidad estatutaria, por conocimientos, por metas organizacionales, y a su vez se desenvuelven de manera más pasiva, por lo que no necesariamente cumplirían con características de líderes anteriormente mencionadas.

Si bien esta investigación estudiará a dirigentes estudiantiles, elegidos mediante votaciones en sus respectivos establecimientos educativos. Cumpliendo éstos con una legalidad estatutaria, estando sometidos a plazos y fechas que deben cumplir; características propias de dirigente y no de líderes. Se cree que de todas formas cumplen con características de liderazgo, ya que no sólo basta con ser dirigentes o guías, sino también líderes, es decir, tener características personales y por ende intransferibles: ser y parecer sujetos capaces de motivar a sus seguidores, mostrarse como personas capaces de convencer, perseverar por las metas propuestas y no verlas como rutinarias, ser personas de acción, que poseen una ideología clara, “entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera”. Madero (2006:1)

En resumidas palabras, se trata de dar a entender que si bien algunos jóvenes son llamados dirigentes, no cumplen esa función, sino la de liderazgo.

3.2 Definición de Liderazgo.

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. De acuerdo a Chiavenato “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

(1989:137), Donnelly y otros afirman que “el liderazgo es una habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos.” (s/f: 384), Terry menciona, “el liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar objetivos deseados por el líder y/o grupo” (2000: 408)

Como se ha expuesto, el término liderazgo ha sido definido por varios autores, cada uno por si solo ha tratado de incorporar o hacer del término algo perfecto, cabe recordar que “cuando la definición se refiere al líder y al seguidor, no debemos suponer que hablamos de una relación jerárquica como la del gerente y el colaborador. Cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, no importa si se trata del jefe, un colega (o socio), un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo el grupo”. (Blanchard, 1998: 91)

Por tanto, se comprenderá el liderazgo para esta investigación, como la capacidad y habilidad de seducir e influenciar a los seguidores a través del proceso de comunicación siendo capaz de motivarlos y guiarlos a metas comunes, con el fin de satisfacer necesidades propias y de un grupo.

Por cierto las necesidades y motivaciones de las personas cambian con los tiempos, junto con esto, los referentes que se tienen por líderes, es por esta razón se hace necesaria la mención de las tendencias del liderazgo, para poder explicar los diferentes modelos o teorías que tratan de aclarar este concepto y los distintos estilos que se despliegan de este.

3.3 Tendencias del Liderazgo

Los estilos de liderazgo van cambiando a través de los tiempos de acuerdo a las exigencias de estos mismos. Hoy en día, según Quijano (2003), las personas buscan nuevos tipos de líderes que le ayuden a lograr sus metas. Según este autor, históricamente han existido cinco periodos que marcan los estilos del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Estos serían:

- Liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y en sus impuestos.

- Liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

- Liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- Liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los

líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

- Liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- Liderazgo en la "Nueva Era".

Las características de este liderazgo han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado, pero no podemos afirmar qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro, sólo podemos conjeturar probables características. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

Entonces, se podría decir, que cada vez la tarea del líder se vuelve más exigente con los nuevos tiempos, las personas llamadas seguidores cumplen un rol fundamental, ya que son ellos los que avalan y deciden a quien seguir y con quien

identificarse, agregando además que debe ser lo suficientemente convincente para lograr los propósitos que ellos igualmente anhelan. A fin de cuentas, un líder debe ser alguien que cumpla la mayoría de las características de sus seguidores y bien sabemos que no todos somos iguales, por tanto si no somos todos iguales, los líderes debieran ser capaces de situarse, adaptarse y desplegarse a las distintas situaciones y seguidores para el logro de metas.

El punto siguiente abarcará los distintos modelos y estilos que explican el liderazgo, para advertir de cierta manera lo que se ha expuesto con anterioridad.

3.4 Modelos de Liderazgo

- **Teoría de los Rasgos:** Esta teoría fue una de las primeras estudiadas sobre aspectos del liderazgo, los autores que hablan de ella toman como referencia a su mayor exponente, -Collins.

Según Abarca (2004: 247), basándose en Collins, plantea que esta teoría ha tenido diferencias relevantes, ya que primeramente los líderes antes eran considerados “superhombres”, debían desempeñarse en una tarea específica, convirtiéndose en especialistas de éstas, con bajo grado o ninguna falencias en su desempeño, por lo que la competencia era muy elevada entre líderes. Hoy este tipo de teorías va mayormente enfocado a la parte humana de la persona, a su capacidad de relacionarse con el entorno y de ver sus errores como una responsabilidad propia, puesta a disposición de mejorar en la próxima tarea a emprender, es lo que se llamaría en otras teorías que se conocerán más adelante, un Líder Carismático.

La teoría de los rasgos se centró básicamente en estudios relacionados a características intelectuales, emocionales y físicas, entre otros aspectos personales de los sujetos llamados líderes exitosos. Esta teoría supone que existe un número

determinado de rasgos individuales asociado al liderazgo y que, básicamente, este sería innato, pero a través de investigaciones, no se ha logrado determinar esto, ya que todas las personas poseen características distintas. A lo más, se ha llegado a identificar seis rasgos que suelen faltarle a quienes no son líderes: Ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo. Estos resultados muestran lo difícil que es correlacionar rasgos específicos con liderazgo y acentúan la necesidad de buscar en otras teorías la definición global de liderazgo.

- **Teorías de Conducta.** Esta señala que las conductas de los líderes tienen un impacto en los grupos que dirigen. Si los estudios de la conducta logran encontrar determinantes de la conducta de los líderes se podría entrenar a las personas para que fueran líderes. Sin duda, este camino resulta más interesante, ya que permitiría mejorar la calidad del liderazgo. El enfoque más reconocido para la definición de liderazgo es este modelo es la rejilla administrativa, creada por Blake y Mouton, con base en investigaciones previas, demostró una importancia relevante en las dimensiones de conducta en los líderes: orientación a la tarea y orientación a las personas. **El líder orientado a las tareas y la producción** le da importancia a los aspectos técnicos o formales del trabajo; su preocupación es lograr terminar con las tareas en este contexto, y el grupo de personas a su cargo representa un medio para lograr el objetivo. Por otro lado, **el líder orientado a las personas** es alguien que le otorga gran importancia a las relaciones interpersonales, que se interesa por las necesidades de sus subordinados y acepta la diversidad de los miembros de su equipo. En estudios llevados a cabo en la Universidad de Michigan, se observó que los líderes centrados en las personas obtenían una mejor productividad del grupo y una mayor satisfacción laboral que aquellos líderes centrados en las tareas. Sin embargo, no hay suficiente evidencia que respalde la conclusión de que un estilo

determinado de liderazgo sea el más efectivo en todas las situaciones. Es necesario reconocer que el enfoque conductual pasa por alto las necesidades de los seguidores y los factores de la situación. (Abarca: 2004, Robbins: 1998, Quijano: 2003)

- **Teoría Situacionales o de Contingencias.** Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales que debemos descifrar y adaptar sus respuestas, para poder guiar una organización, tomando en cuenta las distintas interacciones que puedan darse entre líderes y seguidores.

Uno de los principales gestores de esta teoría es Fiedler quien detectó tres dimensiones que definen factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo estas **serán: poder otorgado por el puesto, estructura de las tareas, relaciones líder-miembros.** Fiedler, posteriormente se asocia a García y actualizan su modelo de contingencia agregando que el liderazgo requiere de “**Recursos cognoscitivos**”, cabe mencionar que los estudios de Fiedler, si bien tuvieron gran impactos en las organizaciones, los resultados de sus investigaciones no fueron lo suficientemente convincentes, a pesar de esto no deben desecharse sus planteamientos, ya que han dado paso a mejorar sus aspectos, como lo ha hecho, Hersey y Blanchard, ellos toman dos dimensiones de **Fiedler comportamientos de la tarea y de relaciones**, pero consideran cada una como alta y baja, tomando como factor la madurez psicológica del líder y de sus seguidores, ya que esta les permitiría responsabilizarse por sus conductas, además este factor lo relacionan con cuatro comportamientos o estilos específicos del liderazgo, persuasivo, participativo, directivo (al que define como líder que manda) y por último al líder que sólo delega.

El modelo de liderazgo que proponen estos autores, es bastante consistente, ya que toman varios factores que concuerdan de cierta manera con la temática que se

desea abordar en la investigación, pero no satisface del todo con lo que se pretende postular.

De esta manera, se hace necesario dar a conocer otra teoría que cumpliría más cabalmente con las expectativas de la investigación, si bien se complementa mucho con las teorías situacionales, hace referencia al liderazgo desde otras perspectivas, las que se verán a continuación.

3.5 Modelo de Liderazgo de Rango Total

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

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

El modelo que se dará a conocer, fue traducido al español por unas alumnas tesistas de la Universidad de Chile, con la ayuda de dos bilingües.

De acuerdo a lo que explican Vega y Zavala (2004), El origen teórico del modelo de liderazgo Rango total de Bass y Avolio, toma como base todas las teorías anteriormente planteadas, ya que parte del origen que el liderazgo no se puede comprender como algo parcelado, como se hizo durante años anteriores; por ejemplo, la teoría de los rasgos postula líderes basados en atributos físicos, intelectuales o sociales, las teorías conductuales apuntan a comportamientos de los líderes y las más utilizada hasta el momento las teorías de contingencias o situacionales que toma aspectos de las

dos ya señaladas, pero plantean que un líder debe ubicarse en la situación donde esté presente para ejercer liderazgo, todas estas teorías aportan en sí mismas, con distintas clasificaciones de liderazgos, los cuales no se mencionaran en esta investigación, ya que abarcaría demasiada información que finalmente sería poco relevante para lo que se pretende postular.

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

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

3.5.1 Liderazgo Transformacional

Bass según Vega y Zabala (2004:22), define al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder- seguidor caracterizado por el carisma,

de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

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

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

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

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

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

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

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

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

Este Liderazgo al generar cambios de primer y segundo orden se relaciona inevitablemente con el Liderazgo Transformacional, ya que este se compone de características que complementan o hacen posible que el Modelo de Rango Total se cumpla.

3.5.2 Liderazgo Transaccional

Bass y Avolio, definen al liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste, pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción, estas últimas aparecen correlacionadas directamente con el Liderazgo Transformacional, mayormente en la escala de Consideración Individualizada, por tanto, estos liderazgos poseen una coherencia entre sí, que los hace complementarios. (Vega y Zavala, 2004).

La Recompensa Contingente tiene que ver el contrato de intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño (Gutiérrez O.; 1999) y Dirección por Excepción, contiene elementos pasivos y activos.

Dirección por Excepción pasiva, aquí el líder interviene solo si las pautas no son cumplidas.

Dirección por Excepción activos, el líder monitorea en todo momento el desempeño del seguidor y toma acciones correctivas cuando el desempeño no ha sido apropiado.

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

A continuación se muestra una tabla, creada por las investigadoras respecto a lo que se comprende sobre la Teoría de Rango Total.

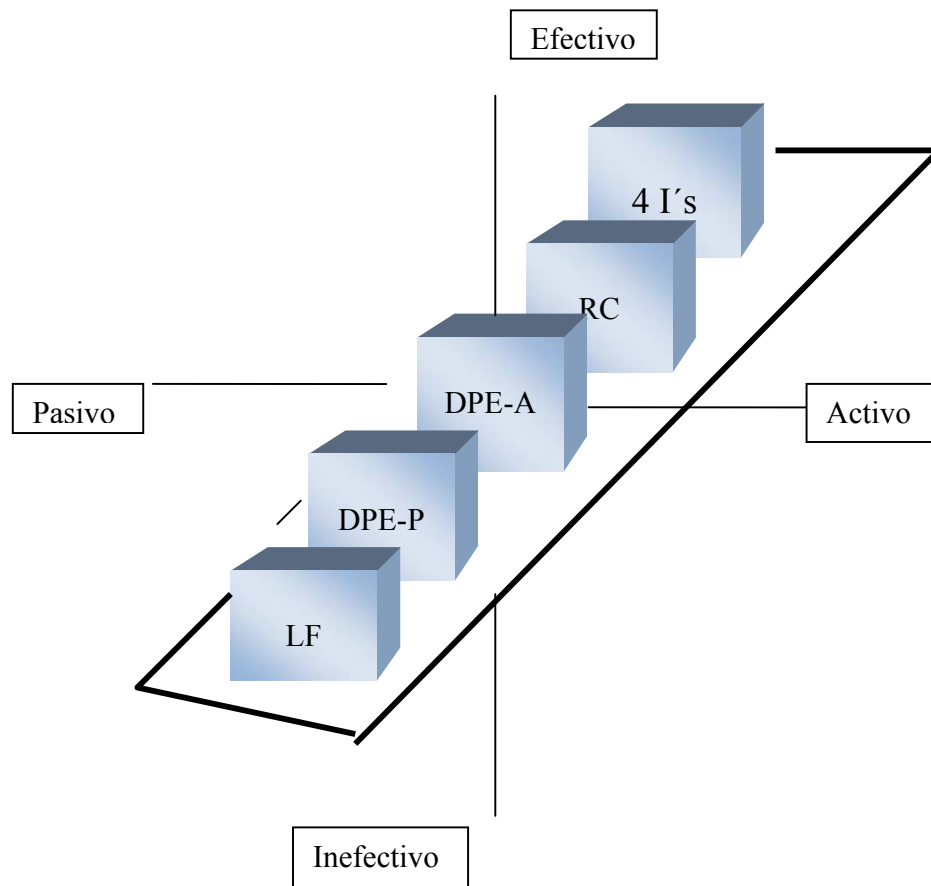
Variable o factor de Primer Orden	Variable o factor de Segundo Orden	Variables
Liderazgo Transformacional	1.Carisma/Inspiracional	1.1 Influencia Idealizada Conductual 1.2 Influencia Idealizada Atribuida.
	2.Motivación Inspiracional	
	3.Estimulación Intelectual	
	4.Consideración Individualizada	
Liderazgo Transaccional	<i>4.Consideración Individualizada</i>	
	5.Recompensa Contingente	
	<i>6.Dirección Por Excepción</i>	6.1 <i>Dirección Por Excepción Activa.</i> 6.2 <i>Dirección Por Excepción Pasiva</i>
7.Liderazgo Correctivo/Evitador	6. Dirección por Excepción	6.1 Dirección por Excepción activa
	8. Liderazgo pasivo/Evitador.	6.2 Dirección por Excepción pasiva. 9. Laissez- Faire

Entonces, se podría inferir que a partir de diversas investigaciones sobre las dimensiones que abarcan el liderazgo transformacional y transaccional, se desarrolla el Modelo de liderazgo de Rango total, el cual también incluye factores o variables del Liderazgo correctivo/evitativo, además Bass y Avolio proponen que "no hay tipos puros de liderazgo, sino mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros" (Vega y Zavala, 2004: 30), o sea, la particularidad de ejercer el liderazgo de Rango total, se encontraría en la habilidad que tendría un líder para distinguir el estilo apropiado que necesita, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto o ambiente donde este situado y que sean viables a desarrollar.

Tomando en cuenta lo anterior, el modelo de Rango total, propone además, tres dimensiones en los estilos de liderazgo:

- La dimensión de actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega en estilo particular del liderazgo.

Es decir, este modelo propone un liderazgo que se puede desplegar en varios rangos o jerarquías, ya sea carisma, recompensa contingente, laissez- faire etc. Los que deben permitirle a un líder responder a sus seguidores y al ambiente, es por ese motivo que el liderazgo se despliega en dimensiones, ya que una conducta puede ser más efectiva que otra, o bien más pasiva o activa dependiendo el caso.



FUENTE: Bass y Avolio, en Vega y Zavala; 2004:25.

3.6 Mecanismos de Motivación en los Liderazgos.

3.6.1 Motivación del Liderazgo Transformacional.

Las autoras Vega y Zavala, basándose en Bass, plantean que de acuerdo a la teoría del Liderazgo Transformacional, éste consiste en un “Rango Total de Comportamiento”. Esto implica que abarca conductas clasificadas tanto como: *Transformacionales*, *transaccionales*, y *laissez-faire*. De esta forma el líder transformacional puede desplegar cualquiera de ellas, según lo requiera el contexto.

Teniendo en consideración lo anterior “el líder transformacional también utilizaría mecanismos motivacionales propios del proceso transaccional. En este sentido, la teoría de las expectativas sigue siendo utilizada por Bass para describir y explicar parte del proceso transformacional. Sin embargo, Bass señala que esta teoría es necesaria pero no suficiente para dar cuenta del complejo proceso motivacional que el Liderazgo Transformacional encierra. Esto se desprende de la propia definición de éste, que involucra reconocer la existencia de necesidades potenciales de los seguidores, e ir más allá, buscando animar y satisfacer necesidades de más alto orden”. (Vega y Zavala, 2004).

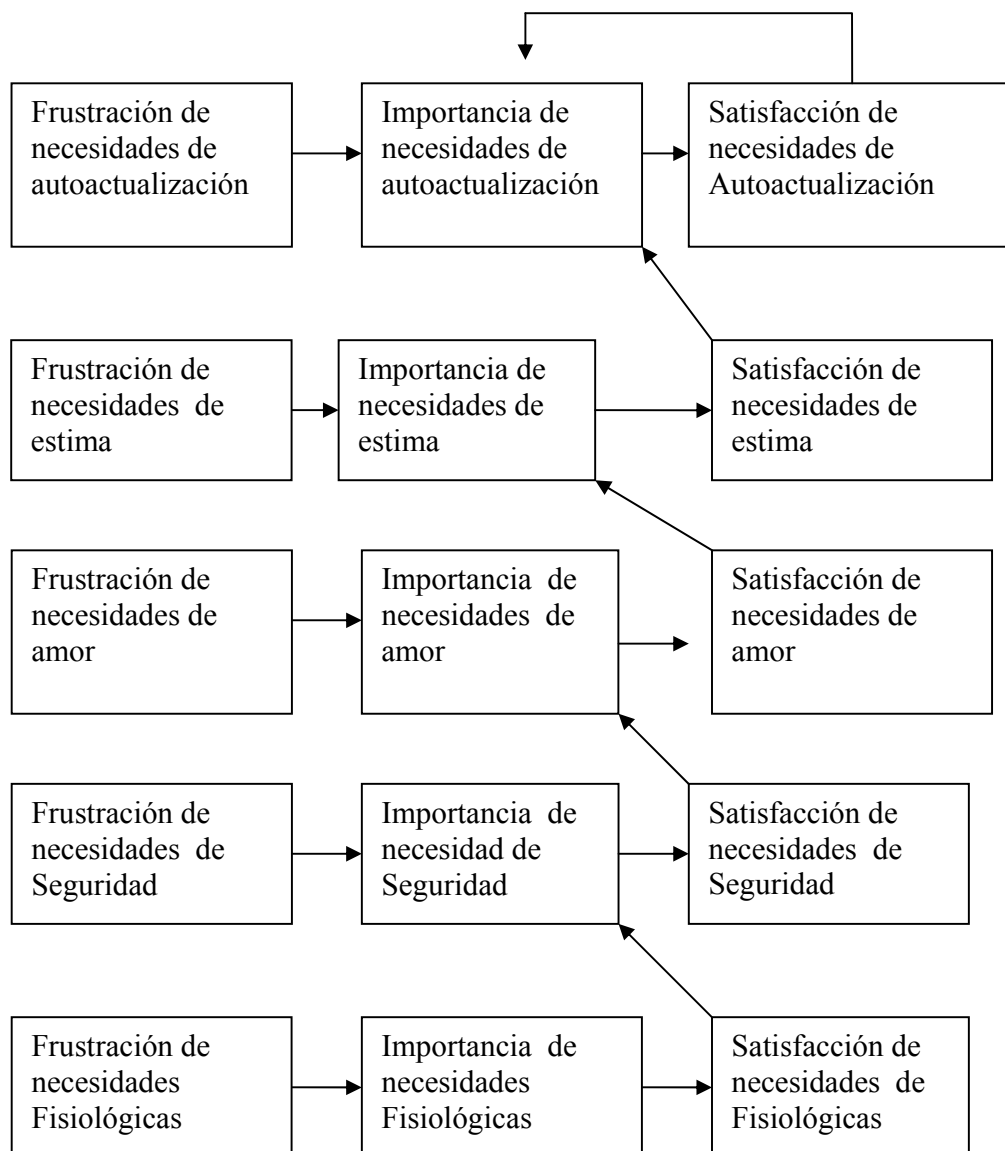
Por esto, se hace necesario describir y explicar el proceso motivacional transformacional, que se basa en diversas teorías que se complementan mutuamente, a saber:

- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
- Teoría ERG de Aldelfer.
- Teoría Motivacional de la Homeostasis.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Según Chiavenato, (2000:72) plantea refiriéndose a Maslow que “la base comprensiva de la motivación humana radica en la idea de que las personas poseen necesidades básicas a nivel orgánico que actúan sobre ellas”. Este autor plantea las necesidades humanas distribuidas en una estructura piramidal de necesidades jerarquizadas, estableciendo una distinción; por una parte entre necesidades deficitarias o de carencia, y por otra parte, de necesidades de crecimiento o desarrollo. Dentro de las necesidades de carencia (necesidades de orden inferior) Maslow engloba las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia y valoración. Cuando las necesidades de carencia están satisfechas, comienzan a emerger las orientadas hacia el crecimiento (necesidades de orden superior). La motivación aparecería por las necesidades que aún no están satisfechas, de manera que las que ya han sido cubiertas dejan de ser motivantes (Figura 1). Así, los seguidores se mostrarán más entusiastamente motivados por lo que buscan, que por lo que tienen.

**Figura N° 1 Propiedades dinámicas del modelo de Maslow
(Progresión Orden Superior)**



Orden inferior

(Fuente: Vega y Zavala 2006: 51 basada en Landy y Trumbo, 1980: 341)

Bass (1985) recoge este mecanismo postulado por Maslow, a saber, la alteración del nivel de necesidades en la jerarquía del seguidor, con foco en las necesidades más altas, y lo plantea como uno de los mecanismos motivadores del líder transformacional. Por ejemplo, la consideración individualizada del líder, le permite conocer las necesidades y expectativas de los seguidores, y actuar de acuerdo con éstas, apuntando al crecimiento personal de cada subordinado. A su vez plantea que los mecanismo de necesidades no son rígidos sino que los niveles son traslapados y muchas veces independientes. Este planteamiento lo hace diferir de Maslow, en donde cada nivel más alto de necesidad necesariamente emerge del nivel más bajo que le antecede cuando ha sido satisfecho.

Esta divergencia de Bass respecto a Maslow, lo hace recurrir a la Teoría ERG de Aldelfer para explicar los otros mecanismos antes mencionados (Bass, 1985).

Teoría ERG de Aldelfer

Según Vega y Zavala (2004:53), describen la Teoría ERG de Alderfer, proponiendo las Necesidades de existencia, Relación y Crecimiento.

1º Necesidades de Existencia (protección y seguridad): aquellas relacionadas con la existencia material, cuya satisfacción radica en la administración de factores ambientales tales como agua, comida, dinero y condiciones de trabajo.

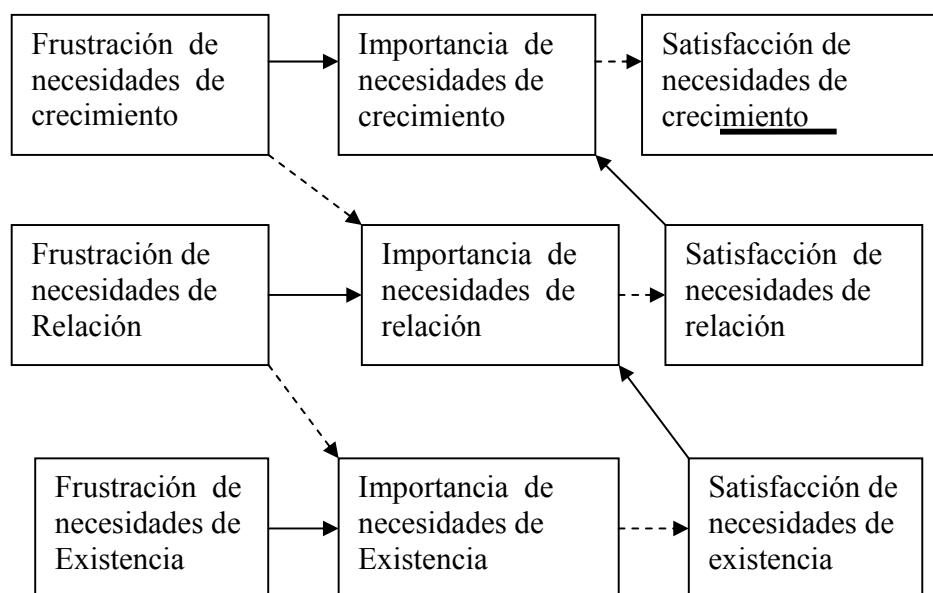
2º Necesidades de Relación (amor y afiliación): son satisfechas con el mantenimiento de las relaciones interpersonales con otros significativos, tales como compañeros de trabajo, superiores, subordinados, familiares, amigos y enemigos.

3º Necesidades de Crecimiento (estima y autorrealización): se manifiestan en el intento de los individuos por buscar oportunidades para el desarrollo personal. Aquí se comprenden todas las necesidades que involucran el ser creativo y productivo.

Con respecto del proceso, Alderfer acepta la progresión de necesidades que postula Maslow, pero agrega la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento al mismo tiempo, o pasar de un nivel a otro en la escala de necesidades sin seguir un orden jerárquico preestablecido. Además incluye un componente que denominó *frustración regresión*, que se relaciona con los distintos grados de concreción y abstracción de las necesidades. Así, las necesidades de existencia son las más concretas, las de relación son moderadamente concretas, y las de crecimiento serían las más abstractas. Alderfer asume que cuando las necesidades más abstractas no son satisfechas, se activa fuertemente la búsqueda de necesidades concretas. Esto quiere decir, que una persona frustrada en los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior.

Lo anterior está representado por la figura N° 2, en donde las líneas punteadas representan la Frustración – Regresión y las líneas segmentadas la progresión ascendente

Figura N° 2 Propiedad dinámica del modelo Alderfer (Progresión Ascendente y frustración-Regresión)



Según lo anteriormente expuesto, Bass (1985) explica qué muchos líderes transformacionales presentan cambios radicales en sus seguidores, a pesar que éstos ni siquiera hayan satisfecho sus necesidades de existencia mínimas. De hecho el líder transformacional ayuda a los seguidores a trascender sus intereses inmediatos, bienestar más abstracto y colectivo, logrando generar cambios en la cultura organizacional.

Resumiendo, Bass propone tres mecanismos por los cuales el líder transforma y motiva a sus seguidores (Vega y Zavala, 2004).

- 1- Aumentando la importancia y valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, y el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzarlas (Teoría de las Expectativas).
- 2- Activando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).
- 3- Induciendo a trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).

Aunque claramente estipuladas por Bass, sostiene que la base del proceso de influencia de cada una de ellas no está claramente explicitada y que requiere de profundidad explicativa. Sin embargo, la mayor premisa de la teoría es que la motivación y el desempeño del seguidor serán mayores con el Liderazgo Transformacional que con el Transaccional. Bass sostiene que la transformación del seguidor es lograda a través de estos mecanismos interrelacionados.

En el proceso transformacional, el esfuerzo esperado aumenta, presentándose un monto adicional por parte del seguidor. La explicación de este fenómeno, es por la mayor valoración de las consecuencias y de la confianza, en el seguidor. Esto se logra a través de la expansión de las necesidades, la alteración del nivel jerárquico de éstas y la focalización sobre intereses trascendentales; siendo fundamentales para alcanzar lo anterior la visión del líder y el uso que haga de las Cuatro I's (Carisma, Motivación intelectual y Estimulación intelectual)

Modelo Homeostático de la Motivación

Bass (1985) “sostiene que son necesarias diversas visiones sobre la motivación para entender mejor el entendimiento del cambio actitudinal y valórico

que se observa en los seguidores del líder transformacional”. De esta manera, él rescata aportes de la Teoría Homeostática de la Motivación.

Vega y Zavala (2004: 58) describen “el Modelo Homeostático de la Motivación es proveniente de los estudios fisiológicos del sistema nervioso autónomo. Desde ahí fue introducida como forma explicativa del comportamiento humano y la motivación. El concepto es empleado para referirse a las condiciones constantes o estados estables que se mantienen en el organismo a través de procesos fisiológicos coordinados. Esto quiere decir que los sujetos internamente buscan el equilibrio (ya sea a través de mecanismos retroactivos o proactivos), de forma tal que si se produce una desviación en una dirección dentro del sistema, habrá una reacción en la dirección opuesta para mantener la constancia interna, o bien se alcanzará un nuevo estado de equilibrio. Las teorías actuales de la homeostasis incorporan a los mecanismos retroactivos, la retroalimentación positiva y la orientación cognitiva que le da importancia a las necesidades psicológicas, para la mantención de la consistencia cognitiva”.

Bass (1985) recoge estas ideas, y señala que los seguidores estarían en un estado de equilibrio, el cual ellos se esforzarán en restablecer si son forzados a desviarse de él. La premisa que sustenta esta aseveración, es que cuando un sujeto experimenta un desequilibrio interno, rápidamente se activará una tendencia que busca el estado previo, para disminuir el sentimiento de tensión que se produce. Es por eso que Bass sostiene que “deberíamos mirar a los líderes en el contexto de las reacciones de su grupo, frente a las desviaciones desde el estado de equilibrio, el liderazgo desempeñado en cada circunstancia, y el proceso líder-subordinado por el cual un nuevo estado de equilibrio es alcanzado, ya sea en un orden más alto (o más bajo)”. A través de esta idea de B.Bass menciona varios supuestos implícitos. Por lo

tanto Vega y Zavala (2004:60) plantean que “el accionar del líder transformacional no queda circunscrito y limitado a la elicitación de cambios de primer orden en sus seguidores, donde tras la desviación siempre se volverá al mismo estado de equilibrio anterior. Por el contrario, además de verse involucrado en esta clase de cambios transaccionales, se agrega la capacidad de ser un agente gatillador de nuevos estados de equilibrio cualitativamente diferentes. Estos cambios de segundo orden son las transformaciones actitudinales, ideológicas, valóricas y de creencias en los seguidores que Bass menciona como características del proceso transformacional”.

Desde la perspectiva homeostática, el líder transformacional en la relación con el seguidor, incrementaría la inconsistencia entre pensamientos, creencias y actitudes de éste. Esto lo realiza, entre otras cosas, aumentando la conciencia del sujeto, su conocimiento, aclarando su rol, utilizando visión. Esto constituye un estado de atención, que algunos autores llaman “disonancia cognitiva” (Festinger, 1975, en Garrido, 2001) y que se traduce en un malestar psicológico.

Para B.Bass “el proceso motivacional transformacional, es necesario estudiarlo a través de los efectos observados en los seguidores. Esto es coherente con su enfoque teórico, en donde es el comportamiento de los seguidores se define frente a qué liderazgo estamos, y por ende, ante qué proceso motivacional está sujeto el seguidor”.

Por último, se desprende que para B.Bass, la influencia de Liderazgo Transformacional no se da en una causalidad lineal, donde el líder tiene una influencia absoluta sobre los cambios del seguidor. Él señala que es un proceso que se da entre líder y subordinado, dándole también importancia a los procesos cognitivos del seguidor, diciendo: “si el estímulo llega a ser demasiado fuerte, el desequilibrio es

estresante y el individuo intentará psicológicamente bosquejar la situación” (B.Bass, 1985:7).

De esta manera, deja abierta la puerta para un enfoque cognitivo atribucional de la motivación transformacional, donde habría que tener en cuenta el sesgo de las experiencias de vida y creencias del seguidor.

Esto aunque reconocido por B.Bass, es hasta el momento lo menos estudiado de la Teoría del Liderazgo Transformacional (B.Bass, 1985).

Si bien posee varias características en si misma sobre el liderazgo, podría tender a confundirse con la teoría situacional del liderazgo, la cual ha sido mayormente citada por las investigaciones recientes de liderazgo. A partir de esto surge la necesidad de distinguir y mencionar las similitudes entre estas dos teorías para posteriormente no confundirnos en el análisis de nuestra investigación

3.6.2 Motivación del Liderazgo Transaccional

Según Chiavenato, (2000:82); basándose en Vroom, plantear que la motivación está enfocada en el desempeño que la persona esta dispuesta a dar, expresándose una cantidad de esfuerzo que ejerce en el desempeño de su trabajo.

Para explica dicha motivación es necesaria comprenderla en tres factores como son: la valencia, la expectativa y la instrumentalidad.

- **Valencia**

El concepto de **valencia**, se refiere a que cada persona tiene preferencias por determinados resultados finales, es decir, trata de una expresión a nivel de deseo para alcanzar una meta. Esto nos sitúa en el área subjetiva de un individuo, es decir, la

valencia es única para cada empleado, está condicionada por su experiencia y varía a lo largo del tiempo.

- **Expectativa**

La expectativa es la probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso. Vroom señala que se presenta en términos de probabilidad y que está relacionada con la auto-percepción de eficacia del individuo.

- **Instrumentalidad**

La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado bien su trabajo.

Es por eso, que es posible considerar, que el líder transaccional presenta dos maneras primordiales de motivar a las personas la primera esta relacionada con la confianza o probabilidad subjetiva de las expectativas del seguidor, reconociendo e intentando influir en la percepción que el seguidor, a su vez hay un anhelo en la probabilidad de recibir recompensas y Segundo, trabajar para fortalecer tanto el valor real de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo/desempeño y desempeño/recompensas.

Bass señala basándose en Vroom que la conexión entre esfuerzo y recompensa generalmente es incierta, por lo que el impulso hacia la acción para obtener la motivación transaccional en los seguidores, dependerá fundamentalmente que líder transformacional trabaje sobre los niveles de confianza que poseen los seguidores, lo que a su vez, estaría relacionado con el esfuerzo y desempeño que éste está dispuesto a realizar sobre las tareas, por lo que los empleados evaluarán el costo-beneficio de su comportamiento en el trabajo. Si el beneficio percibido justifica el

costo a invertir, lo más probable es que estarán dispuestos a realizar el esfuerzo. Bass señala que esta es la forma en que el esfuerzo esperado se traduce en desempeño esperado, en el proceso transaccional. (Vega y Zavala, 2004:47).

De lo anteriormente planteado es posible comprender que los líderes transaccionales buscan comprender las necesidades de los seguidores y sobre eso de sustentan las metas a construir con la finalidad de mantener un control.

3.7 Teoría de Rango Total y Teoría de Liderazgo Situacional.

Como hemos visto la teoría de rango total posee una descripción del liderazgo clasificado en distintas categorías, mostrando de esta manera que cada una en sí misma posee la misma importancia, pero configurado en distintas escalas, es decir, el liderazgo está proporcionado en rangos. En esta investigación los rangos se presentan de forma piramidal, en donde el exponente máximo del liderazgo y como también lo menciona Bass y Avolio, es el liderazgo transformacional que contiene en su estructura a otros liderazgos como: el transaccional; así mismo el liderazgo transaccional contiene al liderazgo coercitivo y Laissez – Faire y no sucede lo mismo inversamente.

En resumidas cuentas el Liderazgo Transformacional contiene distintos rangos de liderazgos dentro de sí, los cuales deben ser utilizados y distinguidos apropiadamente de acuerdo al contexto y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que el liderazgo transformacional posee un amplio repertorio de conductas que describimos con anterioridad, estas deben responder de manera eficaz a las exigencias de los seguidores. Por otro lado la teoría Situacional, también postula que un líder efectivo es aquel que se conduce de manera flexible, por tanto también debe acomodarse a la situación o contexto donde este inmerso y responder a las demandas de sus seguidores. De esta manera vemos que ambas teorías plantean básicamente lo mismo, un líder debe asumir la responsabilidad de guiar su conducta, adecuarse al contexto, por tanto tener la madurez psicológica apropiada para enfrentar y adaptarse a los cambios desfavorables y favorables que surgen en cada momento.

La diferencia entonces radicaría en que la teoría de liderazgo Situacional, posee menos rangos o categorías de liderazgo, ajustando de esta manera los tipos liderazgo que puedan encontrarse en una persona a las categorías que este plantea, lo

cual posee el riesgo de dejar cualidades o características importantes fuera. Además estos tipos de liderazgos causan distintos efectos en los seguidores, ya que según las comparaciones que realizaron Vega y Zavala en su tesis y con la que están de acuerdo las investigadoras, los tipos de liderazgos que plantean las teorías situacionales si bien poseen características del liderazgo transformacional, éste presenta muy pocas categorías, (líder que manda, líder que persuade, líder que Participa y líder que Delega), limitando las descripciones o características que pudiesen encontrarse en los líderes, por tanto su diseño se ajustaría más a un liderazgo transaccional, que si bien es parte del liderazgo transformacional, define más a líderes que motivan o guían a sus seguidores a metas establecidas, es decir, su labor sería aclarar las actividades o roles que deben cumplir los seguidores, para alcanzarlas y no necesariamente los motivan para que ellos descubran por sí mismos como lo deben hacer, o sea, no irían mas allá de los intereses personales para provocar un efecto profundo en ellos, sino que apuntan a cambios de primer orden, adaptación y al crecimiento de una organización (Vega y Zabala: 2004)

Por tanto el liderazgo Situacional y liderazgo Transformacional no son enfoques contradictorios para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios. De hecho Gustav Pansegrouw exponente de las teorías situacionales ha denominado a este tipo de liderazgo como Situacional/Transformacional, integrando los hallazgos de los enfoques anteriores con esta nueva teoría desarrollada por Bass y Avolio, centrándose principalmente en los cambios que se producen en la cultura organizacional. (Vega y Zabala, 2004: 35)

En los capítulos anteriores, se ha mencionado las distintas teorías que explican el liderazgo, como este ha evolucionado, adaptando sus definiciones de acuerdo a los tiempos y las observaciones que se han realizado en los equipos y organizaciones. Se

menciona en la presente investigación que dentro de las teorías ya expuestas, es de nuestro interés trabajar y profundizar en los aspectos de la teoría de Rango Total, para el análisis que se realizará con los dirigentes estudiantiles, ya que consideramos que a diferencia de las otras teorías, ésta toma aspectos relacionados con la inteligencia emocional. Si bien no lo explicitan sus definiciones, es posible inferir a través de sus categorías, que el liderazgo encierra mucho más aspectos de la inteligencia emocional, que lo que respecta a la inteligencia racional.

Para incentivar a seguidores, un líder debe ser capaz de llegar a su corazón, de ganar su confianza, de mostrarse y ser creíble, honesto respecto a lo que pretende lograr. Si bien el liderazgo transformacional tiene que ver con ser capaz de “leer” a sus seguidores, tomando en cuenta la meta que se desea lograr y el contexto donde se está inmerso, no queda claro que es la inteligencia emocional y que tiene que ver esta con el liderazgo que pudiesen ejercer los dirigentes estudiantiles. De estos temas trataran los capítulos siguientes

4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Actualmente ha surgido una mayor preocupación e importancia respecto a cómo manejamos las emociones principalmente en el ámbito laboral, antiguamente lo emocional era dejado de lado y era mucho más valorado poseer un amplio coeficiente intelectual, pero hoy en día eso no es suficiente, es necesario contar con actitudes y destrezas que van mucho más allá de lo racional, es decir, con cualidades y habilidades personales, podríamos pensar que las personas han debido desarrollar habilidades socio- emocionales para adaptarse al medio, el cual le exige nuevos desafíos y metas por alcanzar.

En cuanto a inteligencia emocional se dice que es la habilidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, por lo tanto el poseer habilidades tales como el ser

capaz de motivar y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso, demorar la gratificación, regular el humor, la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanza pueden llegar a ser grandes herramientas que den ventaja dentro del mundo laboral. (Goleman; 2004)

Para comprender de mejor manera como se ha desarrollada la inteligencia emocional daremos una mirada al desarrollado el concepto de inteligencia emocional y como fueron sus inicios.

4.1 La Inteligencia

El concepto de inteligencia según Martínez, (2007), se remonta a tiempos de Platón y de Aristóteles. En la concepción de Platón, el término inteligencia está relacionado con la capacidad de guiar y dirige; en cambio para Aristóteles estaba relacionado con la capacidad suministran la fuerza motriz, con el tiempo Aristóteles se replanteo y amplio el término a la capacidad intelectual o cognoscitiva, que abarcaba a la vez emoción y voluntad. Por otra parte, Cicerón hizo una aportación definitiva al traducir ambos conceptos y lo planteo como la capacidad cognoscitiva e intelectual de inteligencia.

En cambio para los filósofos medievales, el término inteligencia, proviene del latín *intelligere*, era la propia acción del intelecto, el proceso de conocimiento e interiorización de la realidad.

Schein (1992), afirma que la palabra inteligencia deriva del latín *intelligere*, que quiere decir exactamente recolectar de entre, es decir, elegir y separar cosas de un conjunto, operación que implica establecer relaciones, seleccionar y por tanto percibir y discernir. Es esta complejidad del proceso inteligente, esta intervención de tantos elementos que a su vez entrañan tantos aspectos psíquicos, lo que ha hecho tan particularmente difícil, sino imposible, el pretender una definición tradicional de la inteligencia.

A la espera de ulteriores clarificaciones, una de las expresiones que han hallado en nuestros tiempos con mayor resonancia es la inteligencia emocional.

4.2 La Visión Histórica de la Inteligencia Emocional

Popularmente la inteligencia emocional es definida como “un conjunto de habilidades, actividades, capacidades y competencias que determinan el comportamiento de un individuo, reacciones, estado de la mente y estilo de comunicación”. (Salinas: 2007).

El concepto de inteligencia emocional nació a principios de esta década en 1990, por dos psicólogos que propusieron la teoría de la inteligencia emocional; los cuales fueron Salovey y Mayer, los que definen la inteligencia emocional como un tipo de “inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”. Pero varios decenios antes, el célebre psicólogo Thorndike escribió en 1935 acerca de la inteligencia social, que era la capacidad de obrar prudentemente en las relaciones humanas, sin embargo Gardner, en 1983 revolucionó el concepto de inteligencia a través de la teoría de la “*inteligencia múltiple*”, en la cual plantea siete tipos de inteligencia de las cuales sobresalen dos inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto, emocional; como son: la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal, Gardner define ambas como : Inteligencia interpersonal que se constituye a partir de “la capacidad para captar los diferentes estados de ánimos, temperamentos, motivaciones e intervenciones y permite a una persona leer las intenciones y deseo de los demás”. (Gardner, 1995: 40) Por otra parte, define el concepto de inteligencia intrapersonal como: “ el conocimiento de los aspectos internos de una persona en un

acceso a la propia gama de sentimientos, a la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre, recurriendo a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta (Gardner,1993: 43). Sin embargo concepto no se popularizó hasta la publicación en 1995,). Sin embargo concepto no se popularizó hasta la publicación en 1995, del célebre libro de Daniel Goleman "La Inteligencia Emocional" la define como "la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta, y la capacidad de discernir y responder adecuadamente a los estados de ánimo, temperamento, motivaciones y deseos de los demás."

Este autor, toma como base los planteamientos de Salovey, quien amplía las definiciones de Gardner sobre la inteligencia emocional y a su vez Goleman las toma para complementar sus postulados, los cuales aparecen en su libro "inteligencia emocional en la empresa". Este refiere cinco esferas propuestas por Salovey, tales como Conocer las propias emociones, Manejar las emociones, La propia motivación, Reconocer las emociones de los demás y Manejar las relaciones, estas serian la base de la inteligencia emocional, Goleman integra estas, al concepto de aptitud emocional, es decir, las cinco esferas se conjugan con el ambiente y con la vida en general, lo que está directamente relacionado con la capacidad que tiene un ser humano de desempeñarse de manera sobresaliente.

Dentro de este mismo periodo Robert Cooper y Ayman Sawaf, (1998) definen la inteligencia de la siguiente manera "la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia". (Cooper, 1998: XIV). Plantean que generalmente las personas creen que las emociones son intrusas, lo cual sería una idea errada, ya que en nuestra vida jugarían un papel fundamental, debido a que en nuestra mente analítica se fusionan una serie de elementos como la intuición, emociones, sentidos, y la inteligencia emocional que recorren nuestra mente y cuerpo en un instante, y a partir de

las posibilidades y alternativas que nos da el ambiente, conjugado con lo que nos pasa internamente, es cuando tomamos soluciones en segundos en lugar de horas, por tanto, las emociones serían inteligentes, sensibles, beneficiosas y hasta sabias, son una fuente primaria de motivación, información (retroinformación), poder personal, innovación e influencia que inspiran y vitalizan el buen sentido y la razón, las cuales se relacionan con el éxito y la rentabilidad.

Cooper y Sawaf (1998) plantean un modelo de cuatro pilares, que a través de éste, se analiza y estudia la inteligencia emocional de manera directa.

4.3 Modelo de los Cuatro Pilares de Inteligencia Emocional.

4.3.1 El Primer pilar sería el de *Conocimiento Emocional*, tiene que ver cuando la persona crea un espacio propio de eficiencia personal, aprendiendo a permanecer consciente de sus pensamientos, reconociendo al mismo tiempo la voz interior de estos. Este pilar está compuesto por: la honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional e intuición práctica.

- *Honestidad emocional*: tiene que ver con ser real, auténtico, respetarse a sí mismo y a los demás. Reconociendo nuestros sentimientos, examinando de que somos capaces, hasta donde podemos llegar y hacia donde vamos. A la larga este factor resulta ser una simplificadora de la vida y del trabajo, ya que comunica claridad y energía en el camino y en las relaciones.
- *Energía emocional*: Tiene que ver con la vitalidad que presenta nuestro estado de animo, lo cual nos permitiría, hacer, aprender, entender y guiar eficazmente nuestro comportamiento.

- Energía tensa: (alta tensión y alta energía) es un estado de ánimo caracterizado por una sensación casi agradable de excitación y poder. La energía física se siente alta, aun cuando uno pueda enfrentarse a altos niveles de tensión por largas horas de trabajo con un programa muy agitado, uno tiende a forzarse hacia un objetivo tras otro sin parar de reflexionar, el riesgo está en encontrarse con que está al borde de un agotamiento total.
- Energía tranquila: (baja tensión y alta energía) Es un estado de ánimo fluido por de conciencia relajada, o una quinta velocidad extra que le permite hacer tanto o más que antes pero con menos esfuerzo y menos desgaste.
- Cansancio tenso: (alta tensión y baja energía) Es un estado de ánimo caracterizado por un cansancio general. No es agradable y con frecuencia trae un sentimiento de baja estimación personal y de que la vida es una carga, a veces con problemas que parecen insolubles. Contribuye a crear estados más indeseables y probablemente esta en el fondo de la depresión, la baja autoestima, los pensamientos negativos de toda clase y muchos tipos de conducta disfuncional, incluso el consumo de drogas y alcohol.
- Cansancio tranquilo: (baja tensión y baja energía) es un estado de ánimo generalmente agradable, caracterizado por la sensación de abandonarse y relajarse.

Cuando una persona está en un prolongado estado de energía tensa o cansancio tenso, su inteligencia emocional sufre y los obstáculos y dificultades de su vida y trabajo pueden parecerle insuperables, aun cuando esos mismos problemas le parezcan mucho más manejables cuando se siente tranquila y alerta.

- Retroinformación emocional: Tiene que ver con lo que uno siente respecto a las señales que recibe de su entorno, recordemos que las emociones nos entregan información que permite ordenar nuestra conducta, estas tienen por objeto liberarnos para que seamos las mejores personas posibles. Todas las emociones tienen su

utilidad, las cosas que nos ocurren en el interior siempre ocurren para comunicar algo y nos dan señal de cómo está conformada la inteligencia emocional, la clave en captar tempranamente la intensificación de las emociones limitantes, ya que son una llamada de alerta que nos incitan a escuchar, aclarar, valorar, aprender, etc. como también puede desencadenar otras emociones tales como la ira, impulsividad, las cuales debemos aprender a superarlas para guiar apropiadamente la reacción de las emociones.

Una vez que hemos aprendido a reconocer las corazonadas a ser emocionalmente honestos consigo mismo, a manejar la energía, a trascender la impulsividad y valorar la retroinformación emocional, estaríamos preparados para echar mano a la intuición y fiarse de ella como guía de trabajo y de vida.

- *Intuición Práctica*: Es una percepción más allá de las sensaciones físicas, es una sabiduría interna que guía y alimenta al raciocinio, funciona como un sistema automático de alarma que lleva a rechazar o elegir alternativas que se nos presentan. Nos llama a tener empatía, a alimentar nuestra curiosidad a través de la atención y las preguntas que realicemos respecto a nuestro entorno.

Este primer pilar conocimiento emocional, junto a sus características, son algunas de las cualidades claves que aumentan la capacidad de superar tareas, retos y amenazas, además es la conexión que al segundo pilar Aptitud emocional.

4.3.2 El Segundo Pilar, *Aptitud Emocional*, forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo, es decir, la aptitud emocional fomenta entusiasmo, elasticidad y una “dureza” altamente

constructiva para hacer frente a los retos y cambios, esto contribuye a lo que se conoce como “fortaleza”, su adaptabilidad emocional y mental en el manejo de presiones y problemas en una forma abierta y honesta. Con la descripción anterior quedarían más o menos claro las características de este pilar. De todas maneras mencionaremos en detalle cada una de ellas.

- Presencia autentica: Es la esencia del ser humano, es la esfera silenciosa de energía que emana no sólo de la mente sino también del corazón, que transmite momento por momento la verdad emocional de quien es usted en el fondo y qué representa, qué le interesa y que cree.

- Radio de confianza: “La confianza es una fortaleza emocional que empieza con el sentimiento del propio valor y propósito, que extendemos a otros como el radio de un círculo que llega a todos los integrantes de nuestro equipo, departamento, división o toda la compañía. El íntimo sentimiento entrañable que uno obtiene de la confianza en uno mismo y de sentir que los demás confían en uno, es uno de los grandes capacitadores en la vida, con el tenemos espacio interior para crecer, para hacernos emocionalmente aptos y ejercer y expandir nuestro círculo de confianza para construir puentes de un problema al otro, de una idea a otra, de una persona a otra. Esto nos permite, entre otras cosas, manejar las críticas con ecuanimidad y hasta con una sonrisa.”(Cooper y Sawaf, 1998: 90,91)

- Descontento constructivo: tiene que ver cuando una persona no está conforme con las cosas que ocurren a su alrededor, pero a partir del descontento que se produce, nacen ideas creativas y oportunidades para crear confianza y conexión, a través de esto una persona es capaz de construir, crecer y desarrollarse. Esta característica de

la aptitud emocional, requiere de madurez emocional y equilibrio emocional, para no pasar de una desavenencia a la agresividad o frustración.

- Elasticidad y renovación: Esta característica nos habla de la capacidad de adaptarnos, aprender y mantener el equilibrio emocional después de experiencias que tienen que ver con retos difíciles, manteniendo el entusiasmo, la curiosidad y las ganas de seguir adelante.

Como hemos visto las cuatro competencias que hacen posible este pilar, contribuyen y crea un fuerte sentido de inspiración, entusiasmo y confianza íntima en las personas, lo cual *será* el puente junto al conocimiento emocional, para los próximos pilares.

4.3.3 El Tercer Pilar *Profundidad Emocional* Es la capacidad que posee el ser humano de explorar, maneras de conformar su vida, trabajar con su potencial y propósitos, para respaldarlo con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad.

- Potencial único y propósito: Esto hace referencia a la capacidad que poseemos para conocer nuestros propios talentos y ponerlos al servicio de nuestra vocación, este potencial se caracteriza principalmente por: la capacidad de llevar a cabo nuestros anhelos y satisfacerlos plenamente, además cuando estamos inspirados en alcanzar nuestro propósito lo hacemos en el mínimo tiempo y nuestro aprendizaje se hace más fácil y se siente muy cómodo el fluir de las ideas.

- Compromiso: Consiste fundamentalmente en la motivación de cumplir con una meta o un fin que uno persigue, es decir, sin compromiso emocional, no se llega

muy lejos “nada grande en este mundo se ha alcanzado jamás sin pasión” dijo el filósofo alemán G.W.F.Hegel.

Los ejecutivos y líderes saben que la motivación es vital destreza intelectual al fin y al cabo lo que nos mueve es el corazón, no siempre la razón. Además para llevar a cabo un adecuado compromiso es necesario desarrollar la responsabilidad, es decir, cumplir con nuestras promesas. Así somos conscientes de cuan profundo es nuestro compromiso emocional permanente y el de los demás. Si vemos que nos estamos descaminando, o simplemente haciendo lo que hacemos, paramos para considerar dónde estamos. Porque el lado oscuro del compromiso es ciega perseverancia y martirio. Pero si actuamos de propósito y en concordancia con nuestro potencial único, encontramos que está bien renovar el compromiso de hacer nuestro mejor esfuerzo y aspirar muy alto rompiendo con las diarias rutinas, superándonos, aceptando el reto de crecer y sobresalir generando así el aprendizaje transformador –no simple repetición de viejos hábitos sino cambios efectivos de quien es uno al crear el futuro. El compromiso emocional es no sólo un barómetro de iniciativa personal, responsabilidad y contratación acertada, es también una de las fuerzas subyacentes que nos ayuda en tiempos difíciles.

- *Integridad aplicada*: La *integridad* no es característica de la personalidad sino del carácter. Es fuerte e intencionada, es profunda y reflexiva. Además la integridad puede ser llamada como integridad aplicada; donde se puede ver como consulta uno con su conciencia y tener el valor de actuar de acuerdo con ella. Según el autor Stephen le Carter, poseemos tres elementos centrales para desarrollar una integridad aplicada, Lo Primero es poseer la *capacidad para discernir*; que es lo correcto de lo incorrecto, es decir “un grado de reflexión moral” en que todas las dimensiones de la inteligencia –CI, CE y otras- se coordinan y se hacen pesar sobre un problema. Lo segundo *es actuar de acuerdo con ese discernimiento aun a costa*

personal, en otras palabras, conseguir el ideal de una persona, en el caso del líder es de esperar una integridad firme, en donde debe otorgar claros compromisos, en donde sus seguidores confían, creen y sienten de manera absoluta en él y Tercero está enfocado claramente en la lealtad, en donde por ejemplo el líder debe saber distinguir lo que es correcto y lo que es incorrecto.

- *Influencia sin autoridad*: Consiste en establecer y sostener relaciones basadas en conseguir influencia en intercambios que involucren el respeto y valor para las personas implicadas, a través de una influencia permanente, es decir, mostrar nuestras historias personales; las historias de quienes somos, que representamos y que llegaremos hacer. Una vez contadas y oídas, éstas resuenan dentro de nosotros, nos tocan el corazón y nos cambian producto de cierta identificación.

4.3.4 El Cuarto Pilar es *Alquimia Emocional*, Por *alquimia* entendemos “Cualquier facultad o proceso de transmutar una sustancia común que se considere de poco valor, en otra cosa de gran valor”. En virtud de una mayor conscientización y aplicación intuitiva de inteligencia emocional, nos convertimos de hecho en alquimistas. Aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancia que sentimos en nosotros mismos y en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Aprendemos a aplicar nuestras corazonadas con la finalidad transformar las situaciones difíciles, sentir oportunidades, explorar territorios desconocidos, cambiar las reglas y de ese modo crear el futuro.

- *Flujo intuitivo*: Cuando la intuición se ha desarrollado grandemente, uno no necesita activarla: permanece activa y fluye. Es parte de la manera como el corazón reacciona ante toda experiencia y circunstancia. Ejemplo en el caso de los líderes se refieren a que la intuición actúa de diversas maneras: como su sexto sentido, su corazonada, su ser profundo o su instinto; mientras que otros hablan de guía interna.

El diccionario la define como la “facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin razonamientos”. (Cooper y Sawaf 1998:225)

- *Desplazamiento reflexivo del tiempo:* Es la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento. No es sólo la idea de algo futuro o pasado; es sentir – e imaginar aún cuando sea muy brevemente- que uno está realmente allí, sentir la experiencia por uno mismo o imaginarse que es la otra persona, reflexionar sobre ello y posicionarse para ser algo más eficaz y tal vez innovador en el presente, algo basado en los valores interiores más bien que en reacción u oportunismo. EL hecho de conseguir revivir un punto cualquier en nuestro horizonte del tiempo nos ayuda a encontrarnos con nosotros mismos y a su vez con un número elevado de oportunidades que estaban ocultas y que ahora están en nuestro alcance.

- *Percepción de la oportunidad:* Consiste principalmente “En el descubrimiento de ver las mismas cosas que ven los demás y percibir algo diferente”. Albert sent.-Gyorgly, es decir, consiste en escuchar el propio sentido interno de posibilidades y apasionarse por ejercer una influencia significativa en el futuro

- *Creando futuro:* Según los autores Hill y Ariel Durant “El futuro no ocurre porque sí, es creado”. Cuando hablamos de cambios, nos referimos por lo general al incremental, resultado de análisis racional y planeación ordenada. El cambio incremental es a corto plazo, su alcance es limitado y tiende a ser reversible. Lo podemos abandonar y volver a las viejas maneras de hacer las cosas. Controlándonos a nosotros mismos y a los demás y controlando las circunstancias, nos quedamos del lado de la sombra de este pilar del CE. Robert Quinn, llama a esto el “dilema de la muerte lenta”

Es más fácil quedarse en la zona de confort y certidumbre. Buscamos un arreglo indoloro. Nos conformamos. En el mejor de los casos y si todo va bien, acabamos siendo mediocres. Hacemos los ademanes pero en el fondo hemos dejado de afrontar los retos más hondos y las posibilidades. Sin embargo los buenos líderes, cuestionan permanentemente los supuestos que otros aceptan. Estos hombres y mujeres no actúan en una forma fija cuando se enfrentan al status quo: los desafían percibiendo los riesgos y limitaciones y en muchos casos encuentran la manera de superarlos. Tienen el valor de asumir riesgos creativos. Se permiten y permiten a los demás cometer errores y exploran nuevos territorios. A veces caen pero se vuelven a incorporar y siguen explorando. Sabe que el futuro no es algo que esperamos, sino algo que debemos contribuir a crear activa y apasionadamente. Y la inteligencia emocional desempeña un papel vital, ya que es una fuente primaria de impulso que nos despierta y nos inspira para avanzar a lo desconocido.

Se han dado a conocer, planteamientos de varios autores respecto a la inteligencia emocional, dando mayor énfasis a los postulados de Cooper y Sawaf, que si bien se complementan con lo que plantea Goleman, no podemos dejar de mencionar y especificar que los pilares que estos autores proponen, son posibles en un ser humano siempre y cuando se cumplan las características que estos poseen, es decir, si el primer pilar **conocimiento emocional**, está compuesto por honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional e intuición práctica, deben estar todas ellas en una persona, para señalar que posee un óptimo conocimiento emocional de si misma y de su entorno, si no es así, posiblemente tendrá dificultades en este ámbito y por ende con los pilares que siguen. Cooper y Sawaf mencionan que la inteligencia emocional ofrece una profunda comprensión de las sensaciones, instintos y emociones que nos permiten ser los que somos y mostrarnos en el mundo, por tanto nos permite ser confiables y respetados.

4.4 Teoría Cognitivo-Experiencial

Epstein (2003) de acuerdo con su teoría cognitivo-experiencial, explica lo que hoy llamamos inteligencia emocional. Ésta englobaría varias facetas de la personalidad humana y aspectos de enfrentarse a la realidad cotidiana, que condicionarían decisivamente la eficacia en las relaciones personales y en la vida general. Epstein señala que las personas se adaptan a su entorno con la ayuda de dos sistemas de procesamientos paralelos e interactivos, el experiencial y el racional.

4.4.1 Sistema de Procesamiento Experiencial.

Es un sistema de aprendizaje que obtiene sus esquemas de la experiencia vivida, estos esquemas, o creencias implícitas, constituyen la base para que una persona comprenda el mundo y dirija su conducta en él. Actuando de manera automática, sin esfuerzo consciente y con independencia de la atención, los esquemas en el sistema experiencial constituyen el armazón de la personalidad del sujeto. “El sistema experiencial según este autor, sería en los humanos esencialmente el mismo que en el que los animales de orden superior, no humanos se han ido adaptando a su ambiente de modo progresivo y eficaz a lo largo de millones de años de evolución. Funciona de manera rápida, fácil, pre consciente, concreto, holística, fundamentalmente imitativa e íntimamente asociada con la experiencia afectiva. Se apoya en el corto plazo y su finalidad principal es buscar las sensaciones buenas y evitar las malas.” (Epstein, 2003: 7).

Es de cierta manera se asemeja a lo que describen Cooper y Sawaf como la intuición, el escuchar las sensaciones, aprender de nuestras experiencias y de nuestras emociones.

La experiencia da cuenta que , el ser humano quizás, es la única especie que tropieza dos ó más veces con la misma piedra, debido a que no sería capaz de escuchar conscientemente sus sensaciones, de vivir plenamente las emociones, posiblemente nuestra inteligencia emocional comprende mucho antes que la inteligencia racional aquella experiencia que aún nos marca tanto la vida y de la que deseamos una explicación, cuando en realidad puede que no la haya y sean solo emociones o sensaciones puras, que deberíamos tratar de expresarlas no de racionalizarlas, pues posiblemente sea una de las razones por las cuales no accederíamos a vivenciar, nos estructuraríamos de tal forma, que no nos permitiríamos expresar la emoción adecuadamente, acumulamos tanto, que nuestro cuerpo pagaría las consecuencias a través por ejemplo de colon irritable, dolores de cabeza, etc.

4.4.2 Sistema de Procesamiento Racional.

El sistema racional, contrario al experiencial, es inferencial y opera a través de la comprensión, por parte del sujeto, de las reglas culturalmente transmitidas de razonamiento y evidencia. Es lento, laborioso, consciente, analítico, insensible, fundamentalmente verbal, con escasa historia evolutiva y actúa de acuerdo con la comprensión del individuo de lo que es razonable, teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo. Este tipo de inteligencia es medible y es un buen predictor del rendimiento académico.

A modo de conclusión vemos que la inteligencia emocional juega un papel importante en nuestras vida, ya que contiene factores tales como el control apropiado de emociones, habilidad social, motivación, fuerza del yo, creatividad, intuición, etc., pero no podemos dejar de mencionar que la parte racional también juega parte importante de ella, nos entrega la capacidad de comprender, de expresar verbalmente los que sentimos. Si bien son inteligencias básicamente distintas, creemos que se

complementan y contribuyen por diferentes caminos, al éxito de la vida. Posiblemente la inteligencia emocional sea lo único que permita diferenciarnos entre los seres humanos, no así la inteligencia racional, pero aún así, esta última nos permitirá articular la palabra que exprese lo mejor posible la emoción ó sensación que tenemos en un momento determinado.

La inteligencia emocional sería entonces, la capacidad de manejar, regular y adaptar las emociones y sensaciones, ubicándonos en la situación y en el entorno donde estemos insertos. (Epstein, 2003: 8).

Considerando que la capacidad ya señalada, es un factor importante como habilidad y competencia dentro de las gestiones efectivas que realicen los líderes en los equipos y organizaciones, ya que las habilidades emocionales e interpersonales serían claves a la hora de actualizar el potencial intelectual de las personas, resultan indispensables para el desempeño de la inteligencia racional, la que nos entrega capacidad de memoria, atención o razonamiento lógico, lo que influye de cierta manera en la toma de decisiones, sin olvidar que en el liderazgo, quien finalmente las toma es el líder lo que obviamente influirá en sus seguidores y por ende a la organización.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, surge la idea de investigar y estudiar el liderazgo e inteligencia emocional, desde los dirigentes estudiantiles, los posibles comportamientos que se verían involucrados en ello, los mecanismos y motivaciones que influyen inevitablemente en los sujetos, ya sean líderes o seguidores; Cabe recordar que los jóvenes por mucho tiempo permanecieron pasivos ante los hechos que ocurrían en el país y recientemente el 2006 se revelaron, demandando mejoras para la educación. Los estudiantes de pronto se han hecho visibles y quieren tener papeles principales, no secundarios, abandonando el lugar del coro, un espacio donde sus rostros no son visibilizados (aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri: 2006).

5. JÓVENES

5.1 Definición de jóvenes

Según Sergio Balardini (2000:11-24), Nos plantea que para poder hablar de jóvenes y juventud a lo largo del tiempo era necesario hacer una distinción. “Porque lo primero que se tiene que tomar en cuenta es que los jóvenes de algún modo siempre han existido, en cambio; *la juventud* como tal, es un producto histórico resultado de relaciones sociales, relaciones de poder, relaciones de producción que generan este nuevo actor social. *La juventud* es un producto de la sociedad burguesa, de la sociedad capitalista, antes la juventud no existía ¿pero es que acaso antes no había jóvenes? Sí, efectivamente uno podría decir jóvenes siempre hubo mientras que juventud no, la juventud como fenómeno social en los términos occidentales que hoy lo comprendemos es un producto histórico que deviene de las revoluciones burguesas y del nacimiento y desarrollo del capitalismo.

Por otro lado, el diccionario de lengua española, menciona que joven se refiere a personas de poca edad. De esta manera se hace necesario mencionar que para esta investigación el término jóvenes estará asociado como lo señala; DUARTE (2000), a los cambios propios de la pubertad para señalar el ingreso a un nuevo momento del desarrollo del ciclo vital, y en un segundo sentido la maduración sexual y orgánica (madurez en función de la reproducción) una connotación que se transforma en una mirada social: la madurez fisiológica sería la causa de un efecto posterior: la integración adecuada al mundo adulto.

A continuación se dará a conocer lo que entenderemos por adolescencia, adulto joven y las características que comprenden estos periodos.

5.2 Adolescencia y el Adulto Joven

Según Papalia, la Adolescencia se caracteriza por ser un periodo de transición entre la niñez y la edad adulta, generalmente comienza alrededor de los 12 ó 13 años y termina hacia los 19 ó 20 años, los cambios físicos que se presentan en este periodo tales como crecimiento de vellos, cambio de voz en los varones, desarrollo mamario en las mujeres, etc. comienzan antes o durante este periodo y el desarrollo psicológico puede perdurar hasta mucho después.

Respecto al Adulto joven es posible mencionar que abarca un periodo de 20 a 30 años aproximadamente, presenta un desarrollo físico saludable donde es posible observar su fuerza, energía y resistencia, a su vez se produce el máximo desarrollo muscular el cual se alcanza alrededor de los 25 a 30 años. En esta etapa también se produce el nacimiento de los hijos, ya que tanto hombres como mujeres se encuentran en su punto máximo de fertilidad (Papalia, 1997).

5.3 Desarrollo Intelectual y Social

Según Piaget plantea que una persona cuando está en la etapa de la adolescencia, “su nivel de desarrollo cognitivo debiera estar caracterizado por la capacidad de pensar, debiera manejar abstracciones, probar hipótesis y ver posibilidades infinitas, lo que le permitirá analizar doctrinas filosóficas, políticas y en ocasiones formular sus propias teorías”. La capacidad de pensar en forma abstracta tiene también ramificaciones emocionales que le permitirá lograr una madurez cognoscitiva, desarrollo moral y característica fundamental para poder ejercer el liderazgo.

¿Cómo se logra la madurez cognoscitiva? Piaget plantea que los adolescentes debieran ser capaces de analizar la interacción entre los cambios externos e internos

que se producen en todo orden de cosas, la interacción entre las dos clases de cambio es esencial para el desarrollo cognoscitivo, el nivel de este desarrollo es influido por la cultura y la educación que posea la persona.

En el adulto joven se espera un funcionamiento intelectual alto, en donde se mantiene un adecuado desarrollo de las habilidades intelectuales adquiridas tanto en la inteligencia fluida y cristalizada. En donde la primera tiene relación con la capacidad de percibir relaciones, formar conceptos, razonamiento, abstracción y la segunda tiene relación con la habilidad de recordar y usar la información aprendida. Sin embargo, como en la etapa anterior es indispensable tener una adecuada educación, lo cual va permitir un apropiado desarrollo psicosocial, Ericsson plantea; que esta etapa consiste en perderse uno mismo en el otro, es decir, en este período los jóvenes viven relaciones de intimidad con otros y de algún modo se busca la consolidación de la parejas, crianza de hijos y distanciamiento paternas. A su vez es posible apreciar una mayor preocupación por la amistad, y finalmente consolidación personal a través competición, cooperación y éxito profesional.

Es en estos periodos del ciclo vital, es donde esperamos posicionarnos y pretendemos estudiar, ya que concuerdan con los dirigentes estudiantiles entrevistados, y es en ellos donde esperamos observar mayormente habilidades emocionales, sociales e intelectuales, entender el escenario donde están situados medios educacionales secundarios y universitarios. O sea, un medio donde hay más incentivos al desarrollo humano y a la inteligencia emocional.

Por tanto es en esta “juventud”, donde nacen nuevos elementos en la cultura, donde nace la necesidad de agruparse en diversos espacios, cuya característica es cierta tendencia a lo colectivo, con cierta búsqueda a la identidad, con características

propias que los distinguen con ciertos elementos tales como, vestimenta, accesorios, etc. y muchas veces rompen con los cánones tradicionales.

Cabe preguntarse entonces si las protestas que protagonizaron los estudiantes en junio del 2006, ¿Son muestra de una nueva cultura juvenil o es solo una reacción antojadiza hacia la sociedad? Creemos de cierta manera estar frente a nuevas juventudes, capaces de organizarse, generando espacios de socialización, en donde se genera la oportunidad de liderarse y plantear sus ideas, en donde cada día se enfrentan a nuevas competencias que requiere la sociedad moderna, en donde son capaces de desarrollar la inteligencia emocional. Sin embargo, Líderes pueden haber muchos, pero con capacidad de situarse en el contexto, considerando la opinión de todos los seguidores y la propia, y junto a esto tomar la mejor decisión, - son pocos-.

Sin duda los últimos acontecimientos que protagonizaron los jóvenes estudiantes, llevo a que algunos sobresalieran sobre otros y tanto ellos como los medios de comunicación lo dejan claro, se tomaron el espacio para expresar lo que pensaban y sentían, dando cuenta de la diferencia de tiempos anteriores, que los jóvenes han adquirido mayor destreza en sus habilidades intrapersonales e interpersonales, tales como motivar, dirigir, asumir responsabilidades, mostrar su capacidad de análisis, empatía, asertividad, etc. Además mostrar habilidades sociales y comunicacionales, destrezas importantes que dan cuenta de la inteligencia emocional que poseen los líderes. Liderazgo que al parecer los tiempos actuales y la sociedad en la que estamos inmersos así lo piden.

A continuación se dará a conocer una contextualización histórica de estos jóvenes estudiantes, para posteriormente realizar un análisis de ellos junto a los conceptos de liderazgo e inteligencia emocional

6. CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA DE LAS MANIFESTACIONES DE LOS ESTUDIANTES SECUNDARIOS.

Las manifestaciones sociales y en especial aquellas protagonizadas por jóvenes estudiantes secundarios no son nuevas en nuestro país, han marcado contextos muy particulares, todos los cuales se caracterizan por momentos de profundas crisis, donde el problema de la participación política es uno de los elementos centrales. (Aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri: 2006)

Un primer hito que se puede recordar, es en 1957, cuando en abril de ese año estudiantes salieron a protestar debido al alza de precios de pasajes de los tranvías en Valparaíso, cuestión que aconteció en febrero de ese año, lo que motivó a que los estudiantes al regreso a clases se movilizarán, contando con el apoyo de pobladores, militantes de partidos políticos y estudiantes, entre otros, configurando en opinión del historiador Gabriel Salazar un verdadero "reventón popular"(Salazar). (ibid)

“Un segundo hito, es lo acontecido durante el gobierno del presidente Salvador Allende, el cual tuvo que enfrentarse a un paro nacional a mediados del año 1972 organizado por la Federación de Estudiantes Secundarios (FESES), producto del rechazo a la propuesta de una Escuela Nacional Unificada (ENU) propiciada por el gobierno y dirigida por el entonces Ministro de Educación, Aníbal Palma.”. (Aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri, 2: 2006)

Posteriormente en los años '80, una nueva secuencia de manifestaciones estudiantiles secundarias ocurre, esta vez bajo la dictadura militar de Pinochet. Estas protestas llamaron profundamente la atención no sólo por el protagonismo de jóvenes y adolescentes históricamente minimizados y despreciados por el mundo adulto, sino

también por los costos que estas movilizaciones podían acarrear en un contexto altamente represivo. (ibid). La demanda central de este movimiento, fue la democratización de los liceos en el marco de una democratización general del país. Precisamente una de sus consignas fue “seguridad para estudiar, libertad para vivir”. Del mismo modo, el traspaso de la educación pública a las municipalidades fue también motivo de una nueva ola de protestas estudiantiles en esta década. (Aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri, 3: 2006)

6.1. Los Estudiantes Secundarios en Tiempos de Cambios.

La educación secundaria se ha visto envuelta en una serie de dificultades en su intento por lograr una mejor educación, en los cuales, los temas socio económicos y socioculturales no quedan al margen, en estas instancias, podemos observar que se concentra mayormente la inquietud estudiantil, surge la motivación de convocarse, organizarse y planear las ideas para generar demandas a sus necesidades. Sin embargo en el transcurso de tiempo de los 90, el movimiento estudiantil secundario se disgregó casi por completo. Aparece entonces la idea de que los jóvenes “no están ni ahí”, con la participación social, y la propia participación política formal también empieza a estancarse. Supuestamente estos jóvenes eran pasivos y el eje discursivo de esos tiempos, se caracterizó por este “imaginario” sobre los jóvenes que la sociedad y sus instituciones tenía. Sin embargo esta “aparente pasividad”, se rompe por primera vez hacia el 2001 con el llamado “mochilazo”, en que miles de secundarios salen a las calles a protestar contra el alto costo del Pase escolar. Este movimiento, que contó con la participación masiva de los secundarios, a juicio de muchos, el antecedente más relevante del movimiento que hoy día estamos presenciando. Es también el primer antecedente de estigmatización e intentos de criminalización del

movimiento secundario bajo un gobierno democrático. (Aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri; 2006)

La sociedad volcó su mirada y su atención en estos jóvenes que habían permanecido en silencio durante tanto tiempo y que emergieron con nuevas formas de organización estudiantil. Sin embargo, la institucionalidad pública privilegió la negociación con el extinto Parlamento Juvenil; instancia de participación política formal auspiciada por la Cámara de Diputados, que se formó a partir de elecciones democráticas de representantes de distintos liceos de Chile según los mismos distritos utilizados en las elecciones parlamentarias, y que se reunía dos veces al año. Se trata de una orgánica planificada desde el mundo adulto con el objetivo de motivar entre los jóvenes la necesidad de organización y tener un referente con el cual la autoridad pueda negociar en caso de que ocurrieran conflictos, surge de esta manera la Asamblea Coordinadora de Estudiantes Secundarios (ACES). La ACES estaba formada por representantes de los liceos santiaguinos, de Centros de Alumnos y también de asambleas de estudiantes que se formaron paralelamente en algunos Colegios. (íbid).

Si se analizan los párrafos anteriores es posible percatarse, que desde el punto de vista del liderazgo los estudiantes, si bien presentan movilidad, son orientados y motivados a que se organicen por otro sistema, obedecerían a características de un liderazgo flexible, donde estos supuestos dirigentes pasarían a ser, de cierta manera, seguidores de un sistema que le conviene tenerlos organizados y pasivos para negociar sin conflictos. Por ende, en primer lugar hablaríamos de un liderazgo de características transaccionales, que obedece a cambios de primer orden, es decir, los estudiantes ahora demandan desde una organización estable, que apunta a adaptarse y desarrollarse para seguir creciendo, su liderazgo se basaría entonces, en procesos de intercambios donde los seguidores pueden satisfacer sus necesidades de acuerdo al contrato que obtuvieron

con el líder, en este caso los estudiantes con el MINEDUC. Pero surge el dilema en que el Mineduc, desconoce posteriormente los acuerdos con el parlamento juvenil, por tanto este líder flexible que en algún momento se convierte en seguidor, reacciona, generando presión a que sus demandas sean escuchadas. Así surgen las marchas del año 2001, donde los estudiantes exigían que el pase escolar fuera controlado por el Mineduc y no por privados.

Esta fue la última manifestación, hasta abril del 2006, cuando comenzaron a reaccionar nuevamente los estudiantes, con movilizaciones llamadas “marcha de los pingüinos”, que perseguían, en primera instancia, resolver el tema del pase escolar – gratuidad de la tarifa escolar y pase sin restricciones de viajes durante todo el año– gratuidad de la PSU, además de exigir las raciones alimenticias a la totalidad de estudiantes de liceos y escuelas públicas, prácticas profesionales remuneradas para los establecimientos técnicos y la derogación del Decreto 524 que regula la conformación de Centros de Alumnos.

Las movilizaciones comenzaron a incrementarse y tenían como objetivo ser medidas de presión frente a las conversaciones que se sostenían con las autoridades, dado que los encuentros realizados anteriormente -en palabras de los estudiantes- no habían llegado a soluciones concretas. Esto era una situación que ya se venía viviendo desde el año 2005, cuando los representantes estudiantiles expusieron sus demandas y no fueron escuchados.

El diagnóstico que realizaban las autoridades, y que amplificaban los medios de comunicación, era que se estaba frente a un movimiento estudiantil donde se impulsaban movilizaciones con la excusa de delinquir (los encapuchados), y sin capacidad de organización y fuerza para detener los hechos de violencia ocurridos en algunas movilizaciones. La respuesta de los estudiantes fue terminar las movilizaciones callejeras y recurrir en primera instancia a la toma de los establecimientos

educacionales, y convocar posteriormente a paros indefinidos; mediante este cambio estratégico controlaron los escasos estallidos de violencia que, como señalan los estudiantes, impedía que las demandas estudiantiles fueran visibilizadas, ya que los medios y el gobierno sólo se dedicaban a estigmatizar las movilizaciones bajo el signo de la violencia. Un segundo aspecto del tratamiento público del conflicto apunta a la intervención del Partido Comunista o la extrema izquierda en el clima de agitación en que se encuentra el movimiento secundario. Nuevamente los análisis aparecen errados, pues una de las características que ha tenido este movimiento es la “independencia de los partidos políticos”. Si bien hay dirigentes que pertenecen a partidos políticos, estos últimos no responden a sus estructuras partidarias sino a los mismos estudiantes organizados en asambleas. De hecho, los representantes actuales pueden ser removidos en cualquier momento y sustituidos por otros dirigentes (voceros revocables).” (Aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri, 2006:4,5)

Se podría analizar de esta manera que desde el 2001 al 2006, surgen nuevos comportamientos de liderazgos que se imponen e integran a la sociedad, reflejando de esta manera liderazgos transformacionales que apuntan a cambios de segundo orden, es decir, superiores, en el ámbito de las reglas de relación, que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades.

Estos jóvenes partieron con demandas que ya mencionamos y terminaron con otras como fue la derogación de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE) y la modificación de la Jornada Escolar Completa. Estas demandas ponen el dedo en la llaga respecto de la calidad de la educación pública que recibe un sector significativo de jóvenes en nuestro país, que se traduce en las grandes diferencias entre los distintos tipos de establecimientos, que por cierto es corroborada con las pruebas SIMCE y la PSU, donde los jóvenes y colegios de sectores más pobres salen mal evaluados o no alcanzan a lograr los puntajes mínimos para ingresar a la universidad. Esto obligó a las autoridades sectoriales a modificar su postura inicial de no dialogar con quienes

estuvieran en situaciones de toma o paro de sus establecimientos, y dar paso a una estrategia de discusión amplia sobre las demandas con todos los actores sociales involucrados. Esto transparentó que los movimientos estudiantiles, los actores involucrados en ellos, poseen una mayor maduración, la cual se ve reflejada en la integración que tuvieron en la sociedad, la forma de organización y articulación con la que se dirigieron las manifestaciones, la capacidad de motivar a otros sectores a participar en sus demandas. (Aguilera, Contreras, Guajardo y Zarzuri, 2006:5)

Entonces es posible observar a nuevos líderes capaces de situarse al contexto y cambiar su estilo de comportamiento de acuerdo a las circunstancias que se van dando, por tanto, serian posiblemente personajes emocionalmente inteligentes, capaces de ponerse en lugar de otros, tomando en cuenta sus intereses, y a partir de ahí, tomar las mejores decisiones.

A Continuación se conocerá como se llevara a cabo la investigación sobre liderazgo e inteligencia emocional en los dirigentes estudiantiles, los instrumentos que se utilizaran y las características confiables que estos poseen.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 Enfoque Metodológico

La presente investigación pretende realizar un estudio sobre como intervendría la inteligencia emocional en los dirigentes estudiantiles al momento de ejercer el liderazgo.

Hoy en día es posible pensar que estos jóvenes poseen espíritus de líderes, ya que han sido capaces de movilizar a muchos estudiantes; no es menor que algunos hayan convocado un paro nacional en junio del 2006, incentivando personas de distintas áreas, deudores habitacionales, sindicatos, etc., a unirse en su tarea. Esta es una de la razones que nos motiva a investigar el estilo específico de liderazgo que pudiesen tener estos exdirigentes, sus habilidades emocionales que hacen que otros se interesen por lo que desean realizar. ¿Serán líderes eficaces?, ¿Qué habilidades ponen en juego a la hora de movilizar a otros?, ¿Analizaran realmente la situación en la que están inmersos?, esta y muchas otras son las razones que nos hacen investigar el liderazgo y la inteligencia emocional a través de los dirigentes estudiantiles chilenos.

En relación a lo anterior, la investigación tendrá un enfoque cuantitativo, que consiste principalmente en recoger y analizar datos cuantitativos sobre variables, primeramente sobre los estilos de liderazgo de Rango total y luego sobre las características de la inteligencia emocional, con la finalidad de hallar una claridad entre los elementos del problema de investigación. El abordaje a los datos será de tipo estadístico, a los cuales se le asignara un valor numérico, se extraerán los resultados obtenidos de la aplicación de ambos test (liderazgo e inteligencia emocional), y los datos se ingresaran en el programa de Excel, para obtener cálculos e histogramas matemáticos.

7.2 Carácter del Estudio y Tipo de Investigación

Luego de realizar una revisión sistemática de fuentes de información y la estructuración de la investigación, se optará por un estudio de tipo exploratorio/descriptivo para realizar el presente trabajo.

Según Kirsh, sería Descriptivo porque se desea describir una realidad, en todos sus componentes principales. Tiene como propósito decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Mide, y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componente del fenómeno a investigar. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de persona, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, (Hernández Sampieri, 1998: 58), es decir, buscaremos la mejor manera de detallar las características de la inteligencia emocional que poseen los ex dirigentes estudiantiles en la posibilidad de un buen desempeño en el liderazgo.

Un estudio exploratorio se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar el tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Solo cuando la literatura revela que hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, con muy poco estudio en un determinado contexto. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigación de problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de diversas áreas, identificar conceptos o variables promisorias,

establecen prioridades para investigación posterior o sugerir afirmaciones verificables. (Hernández Sampieri, 1998: 59)

En esta investigación lo que se busca es entender conceptualmente las nociones de inteligencia emocional y liderazgos, considerando que el estudio debe ser exploratorio por que nos permite investigar y entender como la inteligencia emocional intervendría en el desarrollo del liderazgo en los dirigentes estudiantiles. Además nos permitirá precisar la descripción y exploración de las distintas características que “debería” reunir un posible líder, como es la motivación, el manejo de conflictos, el estilo de toma de decisiones y finalmente aportar si es posible, con nuevos estilos de liderazgo.

7.3 Diseño de Investigación

El Diseño de Investigación para la presente investigación será *no experimental*, ya que se pretende realizar un acercamiento a la experiencia más propia de los jóvenes dirigentes secundarios y universitarios, tomando como grupo de estudios a personas elegidas democráticamente, como por ejemplo representantes de colegios que sin pensarlo figuraron posteriormente en la televisión, por tanto, no se pretenderá modificar el grupo de estudio. (Hernández Sampieri, 1998)

Asimismo el diseño de tipo no experimental “es la que se realiza sin manipular variables”. No se construye ninguna situación, sino que se observa las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Este tipo de diseño se divide en transaccional o transversal y longitudinal, en este caso se hará uso de un diseño transaccional o transversal, en el que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables, y analizar su

incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. A su vez se debe señalar que dentro del diseño transversal se encuentran los estudios descriptivo y correlacionales/causales. La investigación tendría características de ambos estudios. Descriptivos porque tendría como objetivo indagar los acontecimientos y los valores en que se manifiestan una o más variables para proporcionar su descripción, por lo tanto, son estudios puramente descriptivos y cuando se establecen las hipótesis, estas son también descriptivas. (Hernández Sampieri, 1998). Además será correlacional porque el estudio presenta distintas muestras que describen la relación entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata de descripciones de varias variables que se relacionan en un tiempo determinado (Hernández Sampieri, 1995)

Se describirá entonces, las características y habilidades que poseen un grupo de jóvenes dirigentes estudiantiles de la Región Metropolitana con el fin de lograr conocer la inteligencia emocional en el liderazgo, a través de variables que den cuenta de la relación entre ambas y entre las muestras.

7.4 Delimitación del Campo a Estudiar

7.4.1 Universo

La presente investigación, toma como muestra de estudio a estudiantes de enseñanza media y universitaria que se desempeñaron o se desempeñan como dirigentes estudiantiles dentro de la región Metropolitana, representando a distintas zonas de Santiago (norte, sur y centro,) pertenecientes a diferentes establecimientos educacionales municipales, particulares y municipales subvencionado, además de universidades privadas y estatales.

7.4.2 Tipo de Muestreo

Es tipo *no probabilístico*, también llamada muestra dirigida, se caracteriza por elegir “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación”. (Hernández, Fernández, Baptista, 1998: 226)

La muestra está dirigida a **los sujetos tipo** en donde se busca “la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización”, donde el objetivo es analizar los significados subjetivos de los actuales dirigentes estudiantiles. Dando cuenta que la muestra tiene la particularidad de ser “intencionada”, (Hernández, Fernández, Baptista, 2003:328). Es decir, se tomará un grupo de estudiantes previamente elegidos entre sí mismos como dirigentes, los cuales son la cara visible de muchas de las movilizaciones que han realizado los estudiantes y que las investigadoras toman porque cumplen con las características del estudio.

7.4.3 Muestra de Estudio

La muestra escogida para la investigación estaba constituida por 100 estudiantes de distintas entidades educacionales, por motivos externos y personales tales como horarios no concordantes entre las investigadores y muestra de estudio, periodos de pruebas y exámenes, agendas copadas etc. Se llegó solo a una muestra de campo de 55 personas, entre estos, 11 casos no fueron lo suficientemente válidos para su respectivo análisis, por lo que finalmente la muestra quedó en 44 estudiantes, entre ellos hombres y mujeres dirigentes, cabe señalar que este número es muy reducido para una investigación cuantitativa y más aún si se busca algún tipo de relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo, de todas maneras los datos que se señalaran tienen

la intención de inferir a groso modo, como se manifiesta la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y ver las diferencias entre las muestras a pesar de su reducido número total de casos, que consta de 30 dirigentes secundarios y 14 dirigentes universitarios, con el fin de observar si habría relevancia en el ciclo vital que se encuentran los individuos, según Papalia la madurez emocional de un joven de 18, no sea la misma que alguien de 23 años, más aun las experiencias de vida de las personas influirían según Epstein en el sistema cognitivo y emocional de un sujeto, surge de esta manera la curiosidad de saber además si existiría diferencias entre sexos, para esto se toma una muestra de 28 mujeres y 16 Hombres, si bien no es equitativo el número de sujetos, se espera poder deducir alguna diferencia o similitud, ya que socialmente se cree que las mujeres poseen su parte emocional más desarrollada que los hombres, por otro lado estos últimos tendrían mayor eficacia en el liderazgo sobre las mujeres.

Establecimientos Elegidos:

Estudiantes	Establecimientos	Nombres de la Institución
	Particular	Andree English School
		Manuel de Salas
Secundarios	Municipal	Liceo Aldares
		Liceo Metropolitano
		Liceo Miguel de Cervantes
	Municipal Subvencionado	Liceo Gabriel González Videla
		Liceo Siete de Providencia
		Liceo Tajamar
		Liceo José Toribio Medina A -52
	Estatal	Universidad Católica

Universitarios		Universidad de Chile
		Universidad Usach
	Particular	Universidad Academia Humanismo Cristiano
		Universidad Cardenal Silva Henríquez
		Universidad Diego Portales
		Universidad Santo Tomas
		Universidad de Valparaíso

7.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para esta investigación se utilizarán los siguientes instrumentos de medición:

- Test de inteligencia Emocional o Inventario de Pensamiento Constructivo (CTI)
- Cuestionario Multifactorial De Liderazgo (MLQ forma 5x corta).

Un test o un cuestionario “es un sistema de preguntas o afirmaciones, que tiene como finalidad, en este caso, obtener datos para una investigación, no puede ser estudiado como algo aislado”. (Pardinas; 1998) Sin embargo este método de evaluación ha sido el más tradicional y utilizado en el campo de la psicología. A través de los cuestionarios o test se han obtenido perfiles en variables de personalidad como por ejemplo extraversión, neuroticismo, etc. Y además se han evaluado aspectos emocionales como empatía o autoestima y se han obtenido medidas sobre otros factores más cognitivos como pensamiento constructivo o estrategias de afrontamiento. (Lara E., Martínez C, M Pandolfi., Penroz K., Perfetti R., Pino G; 2008) De la misma forma, la utilización de escalas y cuestionarios está mostrando su utilidad en el campo de la Inteligencia emocional y el manejo efectivo de nuestras emociones. Este tipo de prueba sirve para medir objetivamente las características psíquicas del individuo y del grupo de estudio.

7.5.1 Test de Inteligencia Emocional o Inventario de Pensamiento Constructivo

Es un test que mide la inteligencia emocional, su nombre es CTI, “Inventario de Pensamiento Constructivo”, creado por Seymour Epstein, estandarizado por Tea Ediciones, S.A., Madrid 2003. Posee 108 preguntas que apuntan a la medición de distintas escalas y subescalas o facetas de la inteligencia emocional.

Cada pregunta del test posee 5 puntos que señalan el grado de exactitud con el que se identifica el investigado con cada frase o pregunta del test.

Las opciones son:

- 1. En total desacuerdo**
- 2. En desacuerdo**
- 3. Neutral**
- 4. De acuerdo**
- 5. Totalmente de acuerdo**

El inventario de pensamiento constructivo CTI, desarrolla la idea de la teoría cognitivo-experiencial de las personas, es decir, va mas allá de la inteligencia general o racional (CI), el cual es medible; pero sus test mayormente se apoyan en el pensamiento racional, es decir, en elementos, normas que son transmitidas culturalmente. En conclusión miden rendimiento académico olvidándose de otros aspectos como la motivación y creatividad del sujeto. El pensamiento constructivo, abarca el pensamiento racional, pero toma en cuenta la experiencia del sujeto, aquellos esquemas, creencias que adquiere el sujeto a partir de lo vivido, que permiten posteriormente comprender y orientarse en el mundo traducido a lo que llamaremos inteligencia emocional, aquella que hace que tengamos éxito en nuestras actividades personales y profesionales. Si bien el pensamiento experiencial ha sido difícil de evaluar, El CTI ha sido uno de los instrumentos capaz de establecer la existencia de este pensamiento y que además se ajustaría a lo que entendemos por inteligencia emocional.

Este test CTI “inventario de pensamiento constructivo”, como dice su título ha resultado eficaz para su pronóstico y medida de la inteligencia emocional. Evalúa a través de los pensamientos diarios automáticos, constructivo o destructivo, es decir, constructivo se refiere a la manera de adaptarse a ciertas situaciones y destructivo hace referencia a cuando la persona no se adapta, se rigidiza. Epstein, (2003) hace referencia que esta rigidez dependiendo de las situaciones, como por ejemplo las decisiones rápidas, puede transformarse en adaptativa. El CTI permite predecir un amplio conjunto de ámbitos tales como la eficacia en el puesto de trabajo, el éxito académico, la capacidad de liderazgo, la capacidad para afrontar el estrés, el ajuste emocional o el bienestar general físico y mental. Es un test orientado a adolescentes y adultos, que hayan cursado por lo menos hasta 6 básico, su administración puede ser individual o colectiva. Su duración es variable, entre 15 y 30 minutos, incluidas las instrucciones de aplicación. Es un test jerárquicamente organizado que ofrece información en tres niveles de generalidad:

- Una escala global de pensamiento constructivo/destructivo **Pensamiento Constructivo Global (PCG)** este mide la tendencia general automática del pensamiento constructivo, semejante al pensamiento racional y la inteligencia emocional.

- Seis escalas principales con las formas básicas de pensamiento constructivo y destructivo, **Emotividad (EMO), Eficacia (EFI), Pensamiento Supersticioso (SUP), Rigidez (RIG), Pensamiento Esotérico (ESO), Ilusión (ILU).**

- Quince subescalas o facetas de las escalas principales que describen modos específicos, tales como pensar positivamente, aferrarse a acontecimientos desafortunados del pasado, clasificar a la gente o a los hechos de modo categórico, o pensar en formas que favorecen o interfieren una actuación eficaz.

Tiene también dos escalas de validez, estas últimas nos sirven para la eficacia de los resultados obtenidos. **Deseabilidad social (DES)** y **Validez (VAL)**.

Entonces veremos en la figura siguiente, la organización de las escalas y subescalas con sus siglas correspondientes, para realizar posteriormente su descripción.

<p style="text-align: center;">PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO</p> <p style="text-align: center;">GLOBAL (PCG)</p> <p style="text-align: center;">- EMOTIVIDAD (EMO):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoestima (Aut) ▪ Tolerancia (Tol) ▪ Impasibilidad (Imp) ▪ Capacidad de sobreponerse (Sob) <p style="text-align: center;">- EFICACIA (EFI):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento positivo (Pos) ▪ Actividad (Act) ▪ Responsabilidad (Res) <p style="text-align: center;">- PENSAMIENTO SUPERSTICIOSO (SUP)</p>	<p style="text-align: center;">- RIGIDEZ (RIG):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extremismo (Ext) ▪ Susplicacia (Sus) ▪ Intolerancia (Int) <p style="text-align: center;">PENSAMIENTO ESOTÉRICO (ESO):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creencias paranormales (Par) ▪ Creencias irracionales (Irr) <p style="text-align: center;">- ILUSIÓN (ILU):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Euforia (Euf) ▪ Pensamiento estereotipado (Est) ▪ Ingenuidad (Ing) <p style="text-align: center;">- DESEABILIDAD SOCIAL (DES)</p> <p style="text-align: center;">- VALIDEZ (VAL)</p>
---	--

7.5.2 Definición de las Escalas y Subescalas del CTI:

7.5.2.1 PCG Pensamiento constructivo global: Es una medida bipolar que incluye elementos de todas las escalas, excepto de la ilusión. Puesto que se trata de una escala bipolar, integra elementos referentes al pensamiento constructivo y al destructivo.

Los sujetos con altas puntuaciones en esta escala, Tendrían una estructura de pensamiento flexible, adaptan sus modos de pensar a las modalidades de diferentes situaciones que se le presentan, además se aceptan bien a sí mismas y a los demás, suelen establecer relaciones gratificantes y generalmente tienden a conceder a otros el beneficio de la duda, excepto cuando existen razones de peso para ser suspicaces. Incluso en esta situación no juzgan a la gente como buena o mala, sino que evacuan sus conductas concretas como eficaces o ineficaces para conseguir una finalidad específica. Es decir, muestran las características propias de la inteligencia emocional.

7.5.2.2. EMO emotividad: Es una de las escalas bipolares que posee mayor relación con la escala global.

Las personas con mayor puntuación en EMO, son capaces de enfrentarse a las situaciones potencialmente estresantes, lo perciben como desafío y no con temor, por lo que experimentan menos estrés que los demás. Se aceptan tal como son, no son excesivamente sensibles a las críticas, errores o rechazos. No se sienten afectadas por el recuerdo de adversidades pasadas, no se preocupan demasiado por las futuras. Cuando tienen sentimientos negativos piensan de manera constructiva en el modo de afrontarlos. Consecuentemente, tienden a sufrir menos estrés que el resto de las personas. Puesto que se caracterizan más por evitar pensamientos negativos, suelen ser personalidades tranquilas y centradas.

Una débil emotividad puede ser el componente cognitivo del neuroticismo, un concepto más amplio y menos focalizado que, además de componentes cognitivos, incluye otros afectivos, conductuales y fisiológicos.

La emotividad se manifiesta en sus facetas: Autoestima, Tolerancia a la frustración, Impasibilidad y capacidad de sobreponerse a experiencias desagradables pasadas.

- **Autoestima:** Mide el grado en que los sujetos poseen una autoestima elevada y, en general, una actitud favorable a sí mismos. Pueden sentirse contrariados por su actuación en una determinada circunstancia, pero esto no les lleva a considerarse como personas malas o indignas.

Esta faceta de autoestima pondera más que cualquier otra faceta, en la escala de emotividad, eso no quiere decir, que sea la más importante.

- **Tolerancia a la frustración:** Mide el grado en que las personas tienden a no sobreestimar la mayoría de las experiencias desfavorables. Existe en casi todas las personas una tendencia natural a sobre generalizar el significado de los acontecimientos negativos específicos, la diferencia es que no todos lo hacen en el mismo grado.

Los sujetos con altas puntuaciones en esta faceta, lo hacen en menor medida que otros. Por el contrario, los que obtienen en ella puntuaciones bajas, cuando actúan indebidamente en una tarea o situación concretas, tienden automáticamente a tener pensamientos negativos, los cuales reflejan subjetivamente inclinación al fracaso y al rechazo de otros, que los acercaría a un mundo depresivo.

Impasibilidad y capacidad de sobreponerse a experiencias desagradables pasadas son las facetas más importantes de emotividad.

- **Impasibilidad:** Indica en qué grado las personas son flexibles y capaces de tolerar la incertidumbre, los contratiempos, el rechazo y la desaprobación. Posee una correlación negativa solamente con el neuroticismo.

- **Capacidad de sobreponerse:** Indica el grado en que los sujetos no se obsesionan por los acontecimientos negativos. La tendencia a reconsiderar los sucesos negativos constituye una reacción natural que, dentro de ciertos límites, tiene un carácter adaptativo puesto que aumenta la probabilidad de que la gente obtenga una enseñanza de ellos. Sin embargo, una vez que hayan agotado todas las posibilidades de aprendizaje, solo se gana sufrimiento al revivirlo; por eso, es contraproducente continuar lamentándose por tales acontecimientos.

7.5.2.3 EFI eficacia: Este patrón de pensamiento se constituye a partir de una escala bipolar que mide la tendencia a pensar automáticamente en términos que faciliten una acción eficaz.

Los sujetos con altas puntuaciones en esta escala son optimistas, entusiastas, enérgicos y fiables. Estas cualidades contribuyen a su disposición a actuar rápida y eficazmente, eso no quiere decir que sean impulsivos, ya que se toman su tiempo para planificar cuando es necesario. Generalmente aceptan bien a los demás y no albergan rencores; más que juzgar a las personas, juzgan los resultados de formas específicas de comportamiento. Tratan de encontrar soluciones realistas a los problemas.

- **Pensamiento positivo:** Consiste en pensar favorablemente, de forma realista, al contrario de la escala Ilusión, que se orienta de manera irreal a esos pensamientos favorables.

Las personas con altas puntuaciones en esta faceta, suelen enfatizar el aspecto positivo de las situaciones y convertir las tareas desagradables en lo menos penosa

posibles. Esta faceta se relaciona muy estrechamente con la afabilidad, la serenidad y la apertura.

- **La Actividad:** Se refiere a la tendencia a enfrentarse a acciones efectivas cuando una se encuentra con problemas, en vez de extender y obsesionarse en cómo proceder frente a ellos. Las personas con altas puntuaciones intentan hacer lo mejor posible en casi todas las situaciones, les gusta los desafíos y no abandonan ni se desaniman cuando tienen un fracaso, sino que, al contrario, intentan aprender de la experiencia.

Es una de las facetas que más se relaciona con la Eficacia, con la fuerza del yo, rendimiento académico, ausencia de depresión y neuroticismo.

- **La Responsabilidad:** Se relaciona mucho con la faceta de Actividad, ya que ambas poseen elementos en común, la diferencia radica en que, la Actividad se orienta exclusivamente a la acción, en cambio esta la incluye, además, se refiere a elementos de la planificación y reflexión atenta.

7.5.2.4 RIG Rigidez: Las personas que obtienen una alta puntuación en rigidez ven el mundo en blanco y negro e ignoran las diferencias más finas. Por su pensamiento rígido y su tendencia a agrupar los hechos y las personas en amplias categorías, propenden a las soluciones simplistas y a los prejuicios, así como sentirse incomodas e incluso alteradas especialmente cuando no se cumplen sus expectativas y estereotipos. Como aspecto positivo, Rigidez facilita la acción y las decisiones rápidas. Correlaciona significativamente con las medidas de ira, neuroticismo, introversión, depresión, escasa afabilidad y escaso afecto a los demás; en menor medida, pero también de forma significativa, se relaciona con baja inteligencia.

Las facetas de Rigidez son **Extremismo, Suspiciacia e Intolerancia**. Merece destacarse que la rigidez de pensamiento se relaciona con la desconfianza y la intolerancia, en cuanto que estas dos últimas características son constructos actitudinales asociados al contenido del pensamiento, mientras que extremismo se refiere al estilo personal de procesar la información.

- **Extremismo** es, entre las tres facetas, la que tiene una más alta relación negativa con apertura a la experiencia, inteligencia y rendimiento académico.

La suspiciacia se relaciona más con el resto de las facetas con el afecto negativo, la ira, la depresión, el neuroticismo y la introversión. Estas dos facetas poseen niveles aceptables de fiabilidad, no obstante, se advierte, que las personas que obtengan altos puntajes en la faceta Extremismo, no necesariamente significara que sean intolerantes y suspicaces, ya que su relación con Rigidez a comparación con las otras dos facetas, no es tan alta.

- **Suspiciacia** se relaciona más que el resto de las facetas con el afecto negativo, la ira, la depresión, el neuroticismo y la introversión.

- **Intolerancia** correlaciona negativamente, más que las otras facetas, con amabilidad y atención a los demás.

7.5.2.5 SUP Pensamiento Supersticioso: Esta escala mide el grado en que la gente se aferra a supersticiones privadas, tales como la creencia de que si uno desea mucho que una cosa suceda, impedirá que suceda, y de que si ocurre algo muy bueno se contrarrestará con algo malo. Los sujetos con altas puntuaciones en esta escala, se orientan más a defenderse de las amenazas que a conseguir la felicidad y la perfección, de algún modo, el tener este tipo de pensamiento, permite a las personas

aceptar los resultados desfavorables que de antemano esperan, es decir que además, se relaciona directamente con el pesimismo, los sentimientos de desesperanza y la depresión.

Esta escala, no contiene facetas, aunque su estructura factorial es inestable, se ha conservado en este Test, por las interesantes reacciones que mantiene con medidas de depresión, consumo de drogas, alcohol y pequeñas dolencias físicas de carácter crónico.

7.5.2.6 ESO Pensamiento esotérico Esta escala indica el grado en que la gente cree en fenómenos extraños, mágicos y científicamente cuestionables, tales como fantasmas, la astrología, los buenos y malos augurios y las supersticiones convencionales. Dentro de ciertos límites, el pensamiento esotérico revela simplemente una actitud propensa hacia los fenómenos inusuales y no comprobados. No obstante, puntuaciones muy altas sugieren carencia de pensamiento crítico y una excesiva confianza en las impresiones intuitivas. Se debe tener en cuenta que, a diferencia de la escala de pensamiento supersticioso, la escala ESO no presenta un sesgo negativo. Quienes obtienen en ella puntuaciones elevadas pueden creer lo mismo en encantamientos mágicos y fantasmas benévolos que en espíritus malignos y fantasmas perversos.

Las facetas de ESO son **Creencias paranormales** (Ej. Fantasmas, lectura de mente, clarividencia) y **Creencias irracionales** (Ej. Supersticiones convencionales, astrología y buenos o malos augurios). Creencias paranormales tiene correlación altamente directa con medidas de apertura a la experiencia, a diferencia de creencias irracionales.

7.5.2.7 ILU Ilusión: Esta escala informa del grado en que una persona es optimista sin fundamento, es una escala ambivalente, a diferencia de la faceta Pos (pensamiento

positivo en la escala de EFI), la cual presenta un optimismo razonable y adaptativo. ILU, posee, un enfoque positivo y otro negativo. En el lado positivo, se aprecia a los optimistas ingenuos, fuertes de espíritu, caen bien a los demás y, a menudo, son buenos políticos; en el lado negativo, las puntuaciones altas se asocian a una visión simplista de la vida y una tendencia a evitar realidades desagradables y, a la vez, al desacierto por no tomar las debidas precauciones.

Las facetas de Ilusión son:

- **Euforia** (Ej. La creencia de que tras un resultado favorable, todo serán exitosos)
- **Pensamiento estereotipado** (Ej. La creencia de que todos aman a sus padres)
- **Ingenuidad** (Ej. La creencia de que todo el mundo tiene buen corazón).

7.5.2.8 Deseabilidad y Validez: Estas dos escalas no ofrecen una información que, en su sentido estricto, deba ser interpretada como rasgo de personalidad; han de ser consideradas como puntos de referencia sobre la validez del resultado del CTI. Las puntuaciones superiores a 70 en Deseabilidad e inferiores a 30 en la escala de Validez, invalidan la aplicación del instrumento.

7.6 El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)

Es un instrumento que mide variables del modelo de liderazgo Rango Total o llamado también el MLQ Forma 5X corta, fue desarrollado por Bass y Avolio, (2000), actualmente está compuesta por 45 ítems que mide múltiples variables.

Dicho cuestionario está traducido y estandarizado por las alumnas tesis de la Universidad de Chile, (2004) con el objetivo de hacer un instrumento viable dentro del contexto Chileno, fue aplicado a 10 grupos de trabajo del área de ventas, a

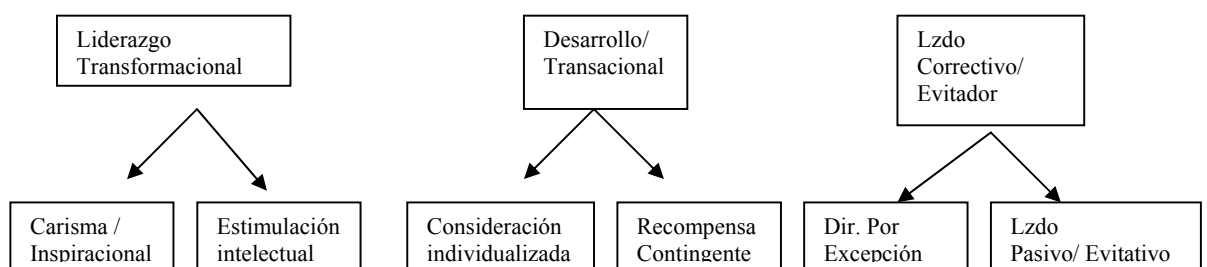
107 seguidores, y 10 líderes de la empresa Seguros de Vida, Security Vida. Su validación fue confirmada por 8 Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, los resultados también fueron contrastados con criterios externos: Jueces y UFAs (Unidades de Fomento Anualizadas) y en el análisis de resultados, se usó estadística descriptiva y correlacional, se encontró una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad ($\alpha= 0.97$).

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

Las variables de primer o alto orden son tres: Liderazgo transformacional, Liderazgo Desarrollo/transaccional y Liderazgo Coercitivo/Evitador.

Las variables de segundo o bajo orden son seis: Carisma/ inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por excepción activa y Liderazgo pasivo/Evitador. Estas son de más bajo orden. Es decir:

Jerarquía de variable del MLQ



El modelo jerárquico anteriormente expuesto (posee una forma de estructurar de ordenar las variables de la teoría de Rango Total) se basa en el modelo conceptual original que Bass planteo en 1985. Las variables propuestas por el autor miden la percepción y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos a través de comportamientos y actitudes de los seguidores.

La actitud es posible de entender como “una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos” (Hernández, Fernández y Baptista, 1994:263). Por lo demás, las actitudes están relacionadas con el comportamiento que el sujeto mantiene con la relación al objeto a que ésta hace referencia, por lo que la actitud no es lo mismo que conducta, sino un indicador de ésta.

Entre las variables jerárquicamente mencionadas anteriormente, existen equivalencias entre sí, o sea:

La variable o factor de Liderazgo transformacional es equivalente a la variable Carisma/ inspiracional, motivación intelectual y estimulación intelectual, todas juntas y no separadas

La variable o Escala de Liderazgo transaccional es equivalente Consideración individualizada y Recompensa Contingente ambas juntas y no separadas

La variable o escala Liderazgo Correctivo/Evitador equivale a la variable Dirección por excepción activa y liderazgo pasivo/Evitador. Ambas juntas y no separadas.

Además existen ocho subescalas divididas entre sí, para cada una de escalas o variables de los Liderazgos, estas son a continuación representadas por 9 siglas, las cuales serán señaladas a través de un cuadro, para evitar confusiones.

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variable	Siglas
Liderazgo transformacional	1. Carisma/ inspiracional	1. Carisma 1.1 Influencia idealizada atribuida 1.2 Influencia idealizada conductual 2. Motivación Inspiracional	II (A) II (C) MI
	2. Estimulación intelectual,	3. Estimulación Intelectual	EI
Liderazgo Desarrollo/transaccional	3. Consideración individualizada	4. Consideración individualizada	CI
	4. Recompensa Contingente	5. Recompensa Contingente	RC
Liderazgo Correctivo/Evitador	5. Dirección por excepción activa	6. Dirección por Excepción activa	DPEA
	6. Liderazgo pasivo/Evitador.	7. Dirección por excepción pasiva. 8. Laissez- Faire	DPEP LF

Al conocer los estilos de liderazgo que describiremos posteriormente, es posible intentar evaluar actitudes y comportamiento del líder a través del MLQ. Para lograr dicho objetivo los autores construyeron el instrumento basándose en una graduación de las respuestas de los encuestados, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se le administra” (Hernández, Fernández y Baptista, 1994).

De esta forma, se solicita a la persona que contesta el MLQ, que externalice su reacción ante un ítem elegido, uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

- A. Nunca**
- B. Rara Vez**
- C. A veces**
- D. A menudo**
- E. Frecuentemente, sino Siempre**

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación al respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de la conducta y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación Total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

7.6.1 Descripción de las Variables y Escalas de la Teoría de Rango Total

Como se ha presentado con anterioridad, la teoría de Rango Total, incluye Variables y escalas del liderazgo Transformacional, Transaccional y Liderazgo correctivo / evitador, se describirán cada una a continuación, por cada liderazgo para no confundir, dichas descripciones están fundamentadas a través de lo planteado por las autoras Vega, Zavala (2004)

7.6.1.2 Liderazgo Transformacional y sus Escalas

7.6.1.2.2 Carisma /Inspiracional: II(A) Y II (C)

El Carisma o Influencia Idealizada, son parte importante del constructo más abarcado de Liderazgo Transformacional, el cual hace referencia al desenvolvimiento del líder, en donde su comportamiento es un modelo a seguir en donde el líder tiene el deber de demostrar deferencia por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder pasa a ser respetado, admirado por quienes los siguen generando plena confianza con lo que se vuelve un modelo de imitación e identificación.

Por lo que es necesario que el líder posea una personalidad e intelecto requeridos para el cargo, con el cual logra entregar valores en sus metas y provocar en sus seguidores una mayor confianza. Debe además poseer una alta autoestima, desplegar completa confianza en sus capacidades y convicciones, hacer de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica. Lo que da como resultado una energización de los seguidores provocando de modo seguidores y detractores con reacciones emocionales extremas (amor/odio).

En cuanto a sus características de expresión verbal, debe hacer uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, manteniendo contacto visual directo, mostrándose relajado y utilizando expresiones emocionales no verbales, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

Debe poseer un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente. Además de conocer y entender las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, ser hábil a través de palabras, acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.

El líder transformacional presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, poniéndose al bien común de toda la organización. Por lo que siempre se muestra animado por conocer las necesidades de sus seguidores lo que origina que pase a ocupar un rol de entrenador o mentor para los subordinados.

Procesos Motivacionales del Liderazgo Carismático

Según Vega y Zavala (2004), plantean que los líderes carismáticos influyen y motivan a los seguidores, describiendo tres procesos motivacionales del carisma.

- **Identificación social:** Consiste en que cada persona se sienta identificada con el grupo y se reconozca participe de este, otorgándole significado a su trabajo y al rol que representa, provocando con esto una identificación social, al enfatizar la identidad colectiva de un grupo los que tiene como consecuencia el

fortalecimiento de valores y creencias compartidos, normas de comportamiento grupal, y aumento de la cohesión de la unidad.

- **Identificación personal:** consiste en la persona o seguidor se sienta identificado con su líder y actué de acuerdo a las convicciones que este le ha entregado.

- **Auto-eficacia:** La sensación auto-eficacia tanto individual como colectiva, tiene que ver con un aumento en la motivación de los seguidores, al comunicar altas expectativas de desempeño y expresar confianza de que los seguidores pueden alcanzarlas, el líder aumenta la auto-confianza de éstos. Como consecuencia, se ha visto que las personas se esfuerzan y persisten más frente a los obstáculos, y están más dispuestas a cooperar con los miembros de su grupo.

7.6.1.2.3 Liderazgo Inspiracional o Motivación Inspiracional (MI)

Según Vega y Zavala (2004), basándose en Bass (1985) proponen que un líder inspiracional; es aquel que posee una serie de elementos que influyen en la transformación de sus seguidores, es capaz de realizar un esfuerzo extra para motivarlos a creer en una meta y no sólo en su persona, por lo es necesario que el líder desarrolle en ellos: modelos a seguir, aumente su claridad y entendimiento, utilizando símbolos e imágenes con significado compartido, un lenguaje colorido y persuasivo, lo que contribuirá al proceso transformacional, aumentando la confianza y ampliando las metas.

Para ello es necesario que el líder inspiracionales desarrolle las siguientes conductas:

- **Dirección de Significado:** El líder inspiracional debe entrega significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales como son el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo. También, entrega nuevos significados

pueden desarrollarse de nuevas interpretaciones a partir de las viejas, o de la comparación de su grupo con otros referentes generando de igual forma cierta dependencia.

Uso de Símbolos: Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos. Éstos además de ser objetivaciones de significado, actúan como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente; transformándolo en un todo coherente, ya sea, ideas confusas o muy complejas, y simplificando mensajes que pueden tener un significado inspiracional para los seguidores. Es así como los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia como tales y las acciones que llevan a cabo. Los símbolos también pueden representar soluciones inspiracionales a los problemas, y su reemplazo ayuda a evocar nuevas ideas y creencias con nuevos valores emocionales.

Manejo de Impresión: Los líderes inspiracionales realizan acciones destinadas a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuando son estimados por los demás y, por lo tanto, pueden conseguir mejor éxito influenciándolos. Una buena imagen, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores, lo que es el elemento esencial del Liderazgo Inspiracional, que además ayuda a mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral. El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

Modelamiento de las Expectativas de los Seguidores: Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

Para moldear las expectativas de los seguidores, los líderes inspiracionalmente motivantes hacen uso del Efecto Pigmalión (profecía auto cumplida), expresando a sus seguidores lo que esperan de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, confiando en ellos y animándolos a alcanzarlos. Esto lleva a los seguidores a tratar de confirmar las creencias positivas que los líderes tienen sobre ellos, comportándose en forma consistente con tales expectativas, aumentando la probabilidad de que los seguidores puedan lograr las metas. Para aumentar las expectativas de los seguidores sobre lo que pueden lograr, los líderes inspiracionales también utilizan la capacitación y el empoderamiento. A través del aprendizaje constante y el mejoramiento, el líder puede mostrar a los seguidores como obtener los recursos necesarios para alcanzar sus metas, aumentar su autonomía y oportunidades, entrenándolos y apoyándolos. El líder inspiracional se orienta a la acción, por lo que permite la toma de riesgos, la experimentación y el aprendizaje, tolera los errores y aumenta paulatinamente las demandas a sus subordinados, y con ello eleva su sensación de poder.

Envisionar o Crear una Visión Compartida: Liderazgo Transformacional como un proceso de influencia en el cual la focalización de la acción cambia la cultura organizacional, requiere fundamentalmente de “envisionar”, lo que transformaría a los seguidores en líderes (Colvin, 1999). Para estos autores (en Bass, 1990), el “envisionar” pretende traducir intenciones en realidades a través de la entrega de visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo. Los líderes inspiracionales ayudan a crear una visión compartida con sus seguidores de un estado organizacional que se desea en el futuro, mostrándoles como alcanzarlo. La visión permite simplificar las materias organizacionales complejas en unos cuantos puntos centrales, y entrega una guía para el desarrollo de estrategias, la toma de decisiones y la conducta al interior de la organización y de ésta con el ambiente.

7.6.1.2.4 Estimulación Intelectual (EI)

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a ser innovadores, a crear nuevas soluciones para la resolución de problemas que pueden presentarse en las organizaciones. El líder adquiere nuevas formas de expresión, de comunicación, transmitiendo información de forma central y otra periférica, la información central consiste en que los seguidores pueden pensar en lo que el líder o el grupo a propuestos, aquí se produce un procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los seguidores. Contrariamente el procesamiento periférico, ocurre cuando la gente carece de motivación o habilidad, es superficial, automático, heurístico, y sus efectos son duraderos sólo si ésta es complementada por argumentos cognitivos de apoyo. Gutiérrez, O (2005)

Las autoras Vega y Zavala basándose en Bass (1985, 1990) identifican las siguientes características de la Estimulación Intelectual que de poseer los líderes de estimulación intelectual:

- **Reformulaciones:** La Estimulación Intelectual provoca que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos. Esto a través de la utilización de metáforas, cambiar la escala de medición, considerando el absurdo y la fantasía, imaginando estados alternativos, cambiar sustantivos por verbos, invertir figura por forma, extendiendo o subdividiendo contextos, y descubrir suposiciones ocultas.
- **Inteligencia:** Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual

debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora. Esto permite hacer comprensibles sus ideas, apreciar los problemas de sus subordinados, o presentar ideas que requieran de un cambio que no generen resistencia.

- **Símbolos e Imágenes:** Los líderes transformacionales “contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias. El líder también se sirve de los símbolos para modificar directamente cogniciones y creencias e introducir nuevas ideas en la organización”. Vega y Zavala (2004).

- **Experiencia y Conflicto con los Superiores:** “El aporte intelectual de los líderes (y subordinados) dependerá de su experiencia y del conflicto al cual deban enfrentarse por ejemplo estudios han demostrado que los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá. Sólo es posible superar esta tensión volviendo a hábitos previamente aprendidos, por lo tanto, la experiencia ayudará”. Vega y Zavala (2004)

Cuatro formas distintas de Estimulación Intelectual en los líderes Transformacional y Transaccional hacia sus seguidores.

- **Estimulación Intelectual Orientada Racionalmente:** “Estos líderes tienden a tener una gran motivación de logro, y enfatizan la habilidad, la eficacia, la

independencia y el trabajo duro, para lograr las metas. Utilizan la lógica y la razón para tratar con los problemas del grupo u organización. Son directivos y orientados a metas, y fuertes en la iniciación de estructura en su Estimulación Intelectual, y necesitan poca información para generar soluciones específicas”.

- **Estimulación Intelectual Orientada Existencialmente:** “A estos líderes les interesa principalmente aumentar la seguridad, confianza, y la construcción de equipos. Son integrativos en su toma de decisiones, tratan de llevar a los seguidores a una síntesis creativa a través de la generación de varias soluciones alternativas en interacciones informales con los otros y sus problemas comunes. Para ellos el entendimiento intelectual puede surgir sólo en el proceso humano de interacción con el ambiente”.

- **Estimulación Intelectual Orientada Empíricamente:** “El líder confía en datos generados externamente, utilizando gran cantidad de información para la creación de la mejor respuesta, apoyándose en la precisión y la planificación a largo plazo. Se distinguen como líderes transaccionales al hacer un buen trabajo en mantener la estructura, entregando información, monitoreando y coordinando. En su Estimulación Intelectual a los seguidores, son conservadores y precavidos”.

- **Estimulación Intelectual Orientada Idealistamente:** “*Estos* líderes se orientan hacia el crecimiento, adaptación, aprendizaje, metas cognitivas, variedad y creatividad. Su estilo de decisión es flexible, y utilizan una mínima cantidad de información para llegar a una conclusión, aunque constantemente recogen información adicional y generan nuevas soluciones según sea necesario. Alientan las decisiones rápidas y el uso de la internalización e intuición. Juegan un importante papel en el cambio de visión, mostrando un alto grado de inventiva y tomando riesgos”.

El despliegue que hacen los líderes de estos estilos de Estimulación Intelectual puede clasificarse en términos de Transformacionales o Transaccionales. Los líderes que poseen una Estimulación intelectual Transformacional son considerados existencialistas e idealistas, enfocados en la creatividad y al crecimiento. En cambio, los líderes transaccionales son más racionalistas y empiristas producto que usan el intelecto para mantener el statu quo, así también como para adecuar condiciones de estructura para el futuro como líderes transformacionales (Bass, 1985).

Cabe destacar la diferencia entre la Estimulación Intelectual de los líderes transformacionales muestran una forma de pensar y animar proactiva, creativa e innovadora, son radicales y reaccionarios en su ideología, y son menos inhibidos en su búsqueda de soluciones. Por el contrario, los líderes transaccionales son más reactivos y conservadores, reaccionando a los problemas cuando se generan, modificando las condiciones cuando es necesario, y permaneciendo siempre atento a las obligaciones organizacionales sobre las que deben operar.

7.6.1.3 Liderazgo Transaccional y sus Escalas

7.6.1.3.1 Consideración individualizada (CI)

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delega, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso personal de los seguidores. Eleva el nivel de necesidades y seguridad de los seguidores para adquirir mayor nivel de responsabilidad. (Gutiérrez; 2007).

Las autoras Vega y Zavala describen las características de la Consideración Individualizada basándose en Klaus, Mintzberg, 1975; en Bass, Graen (1985) las cuales son:

- **Hace uso de la comunicación informal personalizada:** “El líder ve al individuo como persona; más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, por lo general cara a cara, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación”. El líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales.

El tipo de comunicación que utiliza el líder es la comunicación informal de doble vía, la cual le permite acceder a información oportuna y cotidiana, que puede servir de importante base, para la toma de decisiones organizacionales. Además mejora el entendimiento recíproco entre superior y subordinado y reduce la ambigüedad de rol en el seguidor al ser aclaradas sus dudas y recibir el apoyo del líder.

- **Mantiene Informados a los Subordinados:** “El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. Con esto ellos llegan a sentirse parte del desarrollo organizacional, principalmente si al mismo tiempo se les permite aclarar dudas, haciendo posible también a los líderes el acceso a las reacciones y preocupaciones inmediatas de los seguidores sobre la materia”.

- **Trata Diferencialmente a los Subordinados:** “Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente”.

- **Aconseja a los Seguidores:** “Los líderes individualmente considerados tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias”.

- **Orientación hacia el Desarrollo:** El líder transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Las principales formas por las que realiza esto, son el *mentoring* y la delegación. (Bass, 1985, 1990).

- **Mentoring:** El mentor es “un consejero confiable que acepta un rol de guía en el desarrollo de un miembro de la organización más joven o menos experimentado” (Vega y Zavala- basados en Bass, 2004: 95). De esta forma la relación líder-subordinado es distintiva, ya que el mentor – que no es necesariamente el superior inmediato de su protegido - aparece como una figura paternalista que sirve muchas veces de modelo de rol para el seguidor. El mentor debe ser capaz de tolerar intercambios emocionales y de manejar el conflicto sin sentirlo, como un ataque personal. Esto es también importante, pues un líder o mentor percibido como exitoso, competente y considerado, por sus subordinados, tendrá más probabilidad de servir como modelo de rol y fuente de valores para éstos.

- **Delegación:** La delegación es entendida como un proceso que se caracteriza por la asignación de responsabilidades o autoridad a otro, para fomentar el desarrollo y transformación de los seguidores hacia niveles más altos de crecimiento y potencial. De esta manera, el líder individualmente considerado ve el desarrollo de sus seguidores como su deber personal, siendo capaz de ofrecerles tareas desafiantes y aumentar sus responsabilidades en actividades que le permitan explorar la compatibilidad entre metas organizacionales a largo plazo, metas personales y valores fuertemente sostenidos, para así favorecer el desarrollo del individuo (apuntando a su auto-definición y transformación), a la vez que mejora el funcionamiento organizacional. Para promover tal desarrollo, monitorea las tareas delegadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo, y para calcular su progreso, idealmente sin que los seguidores sientan que están siendo controlados.

7.6.1.3.2 Reforzamiento Contingente:

Consiste en estipular intercambio de recompensa por esfuerzo y de acuerdo con los niveles de desempeño esperado. Los tipos de recompensa pueden ser:

- **Reforzamiento Contingente Positivo** (Recompensa Contingente); Donde el líder recompensa al seguidor por el desempeño alcanzado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, otorgando recomendaciones como: bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.
- **Reforzamiento Contingente Aversivo** (Castigo Contingente); En el cual el líder reacciona ante el fracaso del seguidor. Por lo que el líder considera que debe actuar con rapidez para modificar y cambiar la conducta del seguidor para ello utiliza varias formas ejemplo de ello, el líder puede llamar la atención del subordinado o el seguidor sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los

subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la Dirección por Excepción. (Vega y Zavala 2004:107 basados en BASS, 1985, 1990)

7.6.1.4 Liderazgo Correctivo / Evitador y sus Escalas

7.6.1.4.1 Dirección por Excepción

En la dirección por excepción, existe el componente activo y pasivo que se conocerá a continuación:

- **Dirección por Excepción Activa**

Consiste en que un líder se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación del papel de desempeño esperado del seguidor es observado. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y llama la atención de los subordinados a ellos. Concentra la atención en fracaso para lograr cupos o pautas. (Gutiérrez O.; 1992)

La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa

Contingente. En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo. Observándose mayor efectividad al hacer uso de la Recompensa Contingente, en contraste a la Dirección por Excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción. (Bass, Podsakoff, Vega y Zavala; 2004).

- **Dirección por Excepción Pasiva**

El líder interviene si las pautas no son cumplidas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien. A diferencia la Dirección por Excepción Activa, este líder no es vigilante y no se centra en buscar solo el error del seguidor.

Bass (1990), cita en sus estudios a Mitchell y Word, estos mencionan que al identificar las fallas del subordinado en el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos - idealmente, antes de tomar acción disciplinaria - el líder debe hacer un diagnóstico de las posibles causas de esta falla. Por ejemplo, si el líder observa un desempeño pobre en un solo subordinado, mientras los demás mantienen los estándares deseados, puede atribuir la falla a falta de habilidad o esfuerzo del subordinado. Si se trata de falta de esfuerzo, es posible tomar acción punitiva. Si es diagnosticada falta de habilidad, es más apropiado el entrenamiento o el reemplazo del subordinado. Si las causas se encuentran en el ambiente o en la dificultad de los requerimientos, el líder debe recomendar un cambio en las condiciones de trabajo o en el tipo de tarea, y no reprender al subordinado. (Vega y Zavala; 2004).

7.6.1.4.2 Liderazgo Laissez-Faire

En el **Liderazgo Laissez-Faire** se describen a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, no participando en las actividades grupales, él se abstiene a guiar, es pasivo y se limita a proporcionar materiales e información solo cuando los miembros de la organización se los soliciten. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir responsabilidad que se origina por las acciones de los seguidores.

7.7 Fundamentación de las Herramientas

Las herramientas a utilizar son las más acertadas, en relación al tema a investigar, ya que las escalas y subescalas a investigar, han sido cuidadosamente estudiadas y validadas en otras muestras de estudio, además poseen respaldo de profesionales expertos que avalan su autenticidad, por tanto, no se debiera desconfiar de los resultados.

El CTI (test de inteligencia emocional), está construido sobre la base de test de personalidad, adaptados a procesamientos exclusivos de la inteligencia y validados en varios estudios de jóvenes de América y Europa, por otro lado el cuestionario de Multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta), es una traducción fidedigna de test americano, que plantea las nuevas y últimas tendencias sobre los estilos de liderazgo, además, éste posee la ventaja de ser contextualizado y validado en organizaciones chilenas, por tanto, sus variables son reflejos reales de situaciones que se puedan estar emergiendo.

Ambos instrumentos son resultado de años de estudio respecto a las distintas teorías que tratan de entender y explicar los distintos comportamientos que posee el ser humano en situaciones distintas y que inevitablemente repercuten en otros.

7.8 Plan de Análisis de la Información

El análisis de datos es la etapa en donde los resultados obtenidos se deben describir e interpretar, por tanto para el caso del CTI “Inventario del pensamiento constructivo”, que mide la inteligencia emocional, se utilizará un disquete, en el cual se introducen todos los datos obtenidos, los ordena automáticamente de acuerdo a las escalas y subescalas que posee el test, cuenta con análisis estadísticos tales como estudios de elementos, análisis de las variables, en las que ve su fiabilidad, realiza correlación entre escalas y subescalas, análisis factorial de las variables independientes, influencia de la edad y sexo, todos estos antecedentes netamente cuantitativos serán posteriormente analizados con el manual CTI, ya que los datos deberán ser interpretados de acuerdo a lo obtenido.

En el caso del cuestionario de multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) que mide estilos de liderazgo, a través de las percepciones y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (también comportamientos y actitudes) de los seguidores. Una vez obtenidos los resultados se analizarán los datos a través de un programa estadístico, con el fin de realizar correlaciones correspondientes entre las distintas variables de primer y segundo orden, tomando en consideración las escalas que estas poseen y realizar posteriormente el cruce con la inteligencia emocional (datos obtenidos a través del CTI).

Finalmente este cruce ayudara a reconocer las características específicas de la inteligencia emocional en los distintos tipos de liderazgo que pudiesen darse, así se podría reconocer las cualidades, falencias de cada liderazgo y los puntos débiles de su inteligencia emocional, con el fin de que se puedan mejorar y desarrollar estos aspectos y consolidarse como verdaderos dirigentes.

Cabe mencionar que las investigadoras agregaron para las variables del cuestionario (MLQ forma 5x corta) el nombre de escala, para posteriormente hacer del análisis una tarea fácil y concordante con el test de inteligencia emocional.

8. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, ordenados según los Objetivos Específicos planteados en el Marco Metodológico.

Primero se desarrollo un análisis de tipo descriptivo, donde el objetivo fue obtener un porcentaje de cada resultado de los respectivas categorías para cada liderazgo del Cuestionario de Rango total, estos serian liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/ evitador. Los dirigentes dan cuenta de su estilo propiamente tal y dichos resultados son expresados a través de gráficos circulares, para una mejor comprensión.

La misma operación se llevo a cabo en el test de Inteligencia Emocional.

Segundo para dar a conocer los resultados de manera más práctica, fue necesario modificar la tabla original del test de Inteligencia Emocional, con la finalidad de desarrollar una concordancia en los resultados del test de Liderazgo Rango total. Dicha modificación es aplicable para el análisis de las subvariables de cada uno de los test.

Por tanto los análisis de las subvariables se desarrollaran de la siguiente manera: Los resultados obtenidos en los dirigentes, en el test de liderazgo Rango total

pueden ir desde números muy bajos como por ejemplo del: (0-0.4) y llegar hasta el (3.5-4), los cuales dependiendo el rango donde oscile el resultado, es donde se encuentra, o sea, por ejemplo si una persona tiene por resultado 1.8, su liderazgo será normal, a continuación se mostrará la tabla original del Liderazgo Rango Total.

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

Como se mencionó anteriormente, para hacer fácil la tarea de análisis de la sub variables del Cuestionario, la tabla se modificará a valores únicos, es decir, por ejemplo los números inferiores a (0-0.4), se le asigno el numero 0, para valores entre (0.5-1.4) se le asigno un 1, así mismo con los otros, quedando de esta manera algo similar entre las categorías de ambos test, para desarrollar el análisis de la estandarización de manera más fácil.

La nueva tabla quedo de la siguiente manera:

Muy Bajo	0
Bajos	1
Normal	2
Alto	3
Muy Alto	4

Para el análisis de los resultados obtenidos del test de Inteligencia Emocional, se ha modificado el significado de la tabla original y los números de los resultados por referencias similares a la del test de liderazgo.

Por tanto los análisis serán sobre la base de lo siguiente:

Los resultados que obtienen las personas en el CTI pueden ir desde números inferiores a 35 y mayores a 65, los cuales dependiendo el rango donde oscile el resultado, es donde se encuentra, o sea, por ejemplo si una persona tiene por resultado 48, su inteligencia emocional será normal, a continuación se mostrará la tabla original del CTI

Muy Bajo	35
Bajos	36-44
Normal	45-55
Alto	56-65
Muy Alto	65 y mas

Como se menciona anteriormente, para hacer fácil la tarea de análisis, la tabla se modifico a valores únicos, es decir, por ejemplo los números inferiores a 35, se le asigno el numero 0, para valores entre 36 y 44 se le asigno un 1, así mismo con los otros, quedando de esta manera algo parecido a la estandarización del test de liderazgo.

La nueva tabla quedo de la siguiente manera:

Muy Bajo	0
Bajos	1
Normal	2
Alto	3
Muy Alto	4

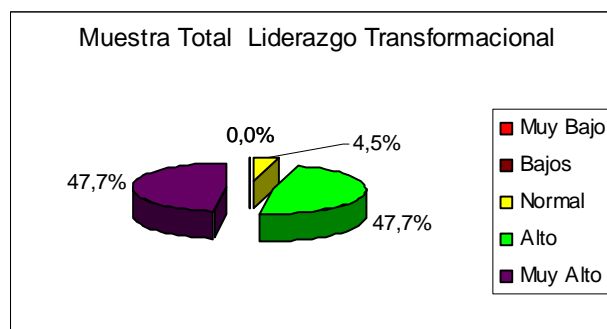
- **Tercero** se desarrollará la comparación y análisis de ambos test, para observar si existe correlación entre ambas variables estudiadas.

9. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE RANGO TOTAL

Los jóvenes estudiantes tanto secundarios como universitarios, poseen en distinta medida los tres tipos de liderazgo del Modelo de Rango Total, Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador, no obstante los jóvenes se sitúan en distintas frecuencias para cada liderazgo, es decir, despliegan en mayor o menor medida los distintos tipos de liderazgo.

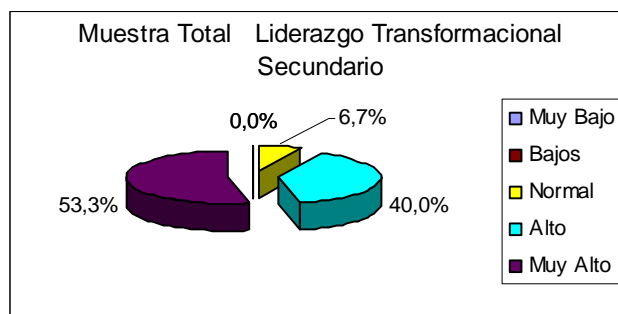
9.1 Liderazgo Transformacional.

9.1.1 Muestra Total del Liderazgo Transformacional



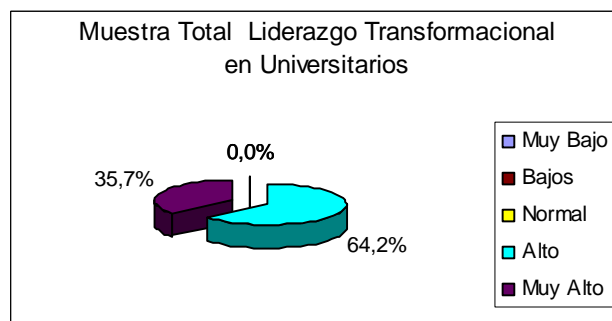
Para el Liderazgo Transformacional, la muestra total de los jóvenes dirigentes, equivalentes a 44 sujetos, un 4,5% regularmente o normalmente ejerce un liderazgo transformacional. El 47,73 % del total de la muestra ejerce este tipo de liderazgo de manera alta, el otro 47,73% restante lo ejercería de manera muy alta.

9.1.2 Muestra Total del Liderazgo Transformacional en los Dirigentes Secundarios



La muestra total del liderazgo transformacional, divididos en 30 secundarios y 14 universitarios, arroja que del total de los Secundarios un 6,67% regularmente o normalmente ejerce el liderazgo transformacional, un 40% ejercería este mismo de manera Alta y el 53,33% Muy alto.

9.1.3 Muestra Total del Liderazgo Transformacional en los Dirigentes Universitarios

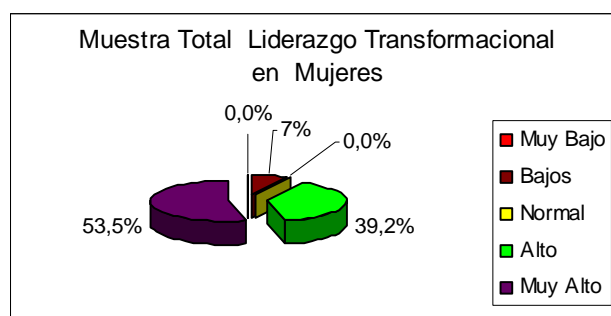


La Muestra de los 14 Universitarios, arrojó que el 64,29% ejerce un liderazgo transformacional Alto y el 35,71%, de manera Muy Alta.

9.1.4 Diferencias entre Mujeres y Hombres en el Liderazgo Transformacional

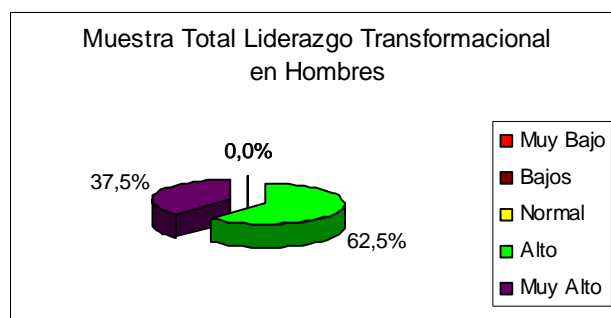
La muestra además tiene sujetos del sexo femenino y masculino, los que están divididos en 28 mujeres tanto universitarias como secundarias y 16 Hombres.

Mujeres:



Estas ejercerían un liderazgo transformacional bajo en un 7 %, Alto en un 39,2% y Muy Alto en un 53,57%.

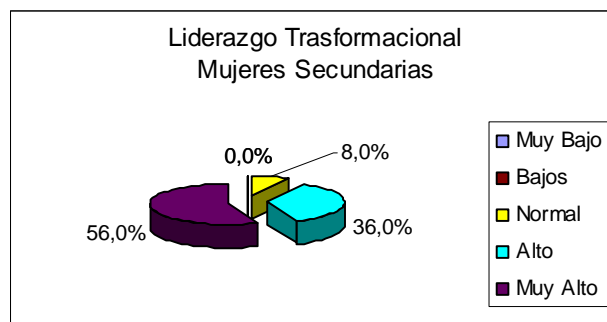
Hombres:



Estos ejercerían un liderazgo transformacional Alto en un 62.50% y Muy Alto en un 37,50%.

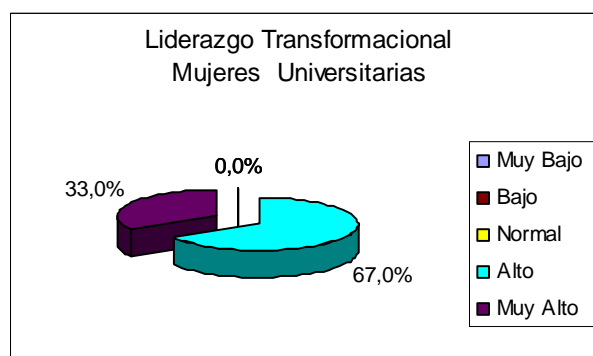
9.1.5 Liderazgo Transformacional en Mujeres Secundarias y Universitarias

Mujeres Secundarias



Del total de 25 dirigentes, es posible apreciar que las mujeres secundarias ejercen un liderazgo transformacional regular o normal de un 8 %, Alto en un 36 % y Muy Alto de 56 %

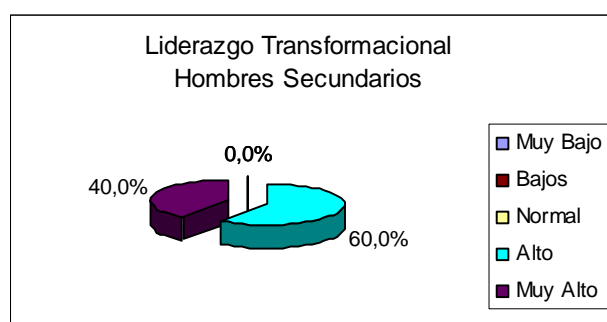
Mujeres Universitarias



De un total de 3 dirigentes, es posible apreciar que las mujeres Universitarias ejercen un liderazgo transformacional Alto en un 67 % y muy Alto de un 33%.

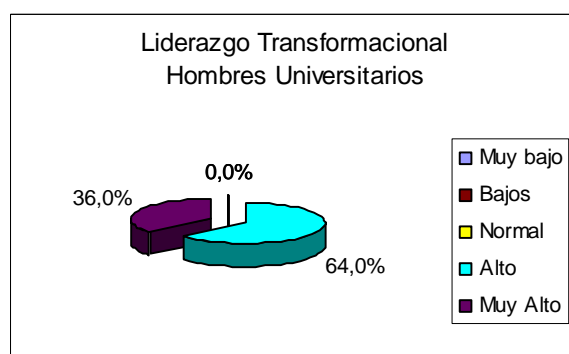
9.1.6 Liderazgo Transformacional en Hombres Secundarios y Universitarios

Hombres Secundarios



De un total de 5 dirigentes, es posible apreciar que los Hombres secundarios ejercen un liderazgo transformacional Alto en un 60 % y Muy Alto de un 40 %

Hombres Universitarios



De un total de 11 dirigentes, es posible apreciar que los Hombres Universitarios ejercen un liderazgo transformacional Alto en un 64 % y muy Alto de un 36 %

9.1.7 Cuadro Explicativo de las variables en el Liderazgo Transformacional

Es posible apreciar a través de este cuadro que los Dirigentes estudiantiles en el Liderazgo Transformacional, poseen un Alto desarrollo del Carisma y de igual forma en sus subvariables, las cuales serán analizadas posteriormente.

Carisma	Influencia idealizada Atribuida II (A)	Influencia Idealizada Conductual II (C)	Motivación Inspiracional MI	Estimulación Intelectual EI
Total de la Muestra	3,3	3.5	3.3	3.2
Total de la Muestra en Secundarios	3,4	3.4	3.4	3.3
Total de la muestra en Universitarios	3.3	3.5	3.2	3.1
Rangos	Alto	Alto	Alto	Alto

9.1.8 Análisis del Liderazgo Transformacional.

Se podría comenzar a concluir que para el liderazgo transformacional, el total de dirigentes para este tipo de liderazgo se presenta de manera proporcionada, en un 47,73% para la frecuencia Alta y Muy Alta, al momento de ejercer este tipo de liderazgo, si bien es un número considerable, no podemos afirmar a ciencia cierta que efectivamente son líderes transformacionales, ya que ninguna frecuencia por sí sola supera el 51%, para esta categoría.

Además es posible inferir que respecto en este tipo de liderazgo, los dirigentes Universitarios poseen más características de liderazgo transformacional considerando que la categoría Alta y muy alta son más significativas que la de los secundarios, no obstante no es posible descartar que la muestra de los Universitarios es menor que la de los secundarios.

El liderazgo transformacional también tendría sus diferencias si comparásemos la muestra en mujeres y hombres, al parecer los hombres serían mucho más transformacionales que las mujeres, ya que su frecuencia alta arroja un porcentaje del 62.5 % y muy alta de 37.5, lo que da cuenta de un promedio de 50 % no así en las mujeres que muestran un 39.29 % en alta y 53.57 en un alta; lo que da cuenta de 46 % para las mismas frecuencias, por consiguientes los hombres ejercerían este liderazgo.

En relación Mujeres Universitarias versus Secundarias es posible apreciar un mayor liderazgo en las universitarias, porque es posible destacar la categoría muy Alto en un 33 % y alta de un 67 % lo que nos da un promedio de 50% en comparación con las secundarias muy Alto 56 y alto es un 36 % lo que nos da un promedio de un

46 %. A su vez en la relación hombres universitarios versus secundarios es posible apreciar en ambos un liderazgo transformacional, producto que ambos ejercen un promedio de un 50%

Considerando los antecedentes anteriores es posible concluir de alguna manera, que el desenvolvimiento de los Dirigentes estudiantiles de la región Metropolitana; lo que es altamente significativo en especial de los Hombres secundarios, universitarios y además de mujeres universitarias, Sin embargo no hay que olvidar que como personas podemos privilegiar algún tipo de liderazgo en particular respecto a la situación y contexto que se nos presenten. En este caso es posible observar que tanto en las subvariables del liderazgo Transformacional como: el Carisma, Motivación Inspiracional MI y Estimulación Intelectual EI son adecuadas y en ocasiones pueden ser altamente significativas en especial en los secundarios y universitarios, pero esta afirmación queda de algún modo restringida por el número de dirigentes evaluados. Por lo tanto considerando lo expuesto, es posible mencionar que estos dirigentes; muestran una mayor preocupación por elevar los deseos, logro y un auto desarrollo en los demás, despertando un alto interés por temas claves del grupo y de ese modo provocan aumentan la confianza de los seguidores y gradualmente los motivan con la finalidad de logro, crecimiento y desarrollo. Vega y Zavala (2004) basados en Burns (1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales dirigentes logran resultados altos en las sub variables de la siguiente manera: A través de la *influencia Idealizada o (Liderazgo Carismáticos)*; los líderes se muestran fuerte antes los ojos de los demás, tienen visión y sentido de misión; por lo que se ganan el respecto de los demás, la confianza y seguridad; adquiriendo una identificación individual fuerte de sus seguidores. Por lo que deben siempre mostrar un gran sentido del deber. Sin embargo no hay que olvidar que en toda relación política hay detractores, por lo

tanto los dirigentes carismáticos deben mostrar mucha habilidad para sobrellevar situaciones de oposición (amor y odio).

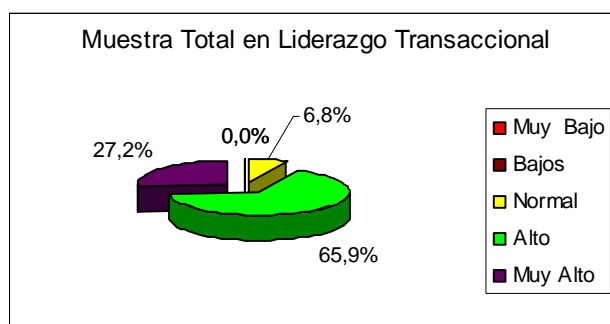
Respecto a la *Consideración individualizada*; los líderes se concentran en diagnosticar necesidades y capacidades de los seguidores y las atienden individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores, que pueden incluir actividades como los desafíos del trabajo mismo.

A través de la *Estimulación intelectual* lo que se busca de algún modo es que los líderes desarrollen habilidades para solucionar los problemas, utilizando tanto la intuición como la lógica formal para solucionar los problemas, para ello utilizan mecanismos de comunicación ya sea a través de símbolos e imágenes con significado compartido, un lenguaje colorido, persuasivo para que sea claro y comprensivo, lo que permite un proceso transformacional, con la que promueven a sus pares a ser innovadores, a crear en conjunto nuevas soluciones. A través del liderazgo inspiración donde se busca dar ánimo, aumentar la confianza y estimación con la finalidad de obtener altos niveles de desempeño.

Se describirán a continuación los datos obtenidos del liderazgo Transaccional, para observar y analizar si coinciden con los datos anteriormente señalados.

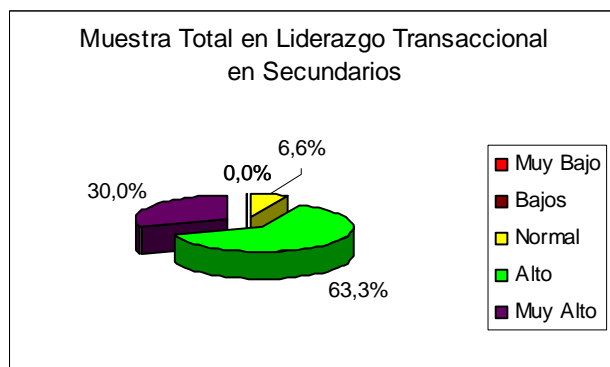
9.2 Liderazgo Transaccional

9.2.1 Muestra Total del Liderazgo Transaccional



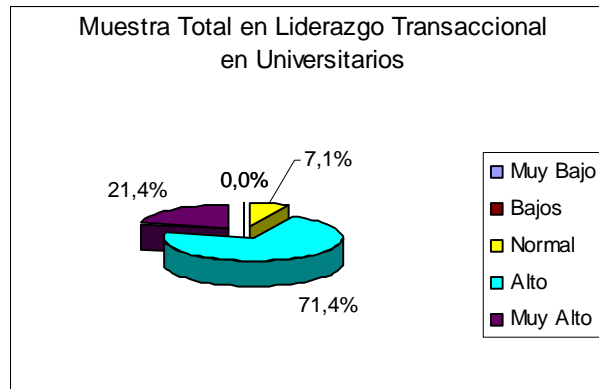
Para el Liderazgo Transaccional, de la muestra total de los jóvenes dirigentes, un 6,82% regularmente o normalmente ejerce este tipo de liderazgo. El 65,91 % del total de la muestra ejerce este tipo de liderazgo de manera alta y un 27,27% de manera muy alta.

9.2.2 Muestra Total del Liderazgo Transaccional en Dirigentes Secundarios



De la muestra total de los dirigentes secundarios para el liderazgo transaccional, se puede observar que un 6,67% regularmente ejerce el liderazgo transaccional, un 63,33% ejercería este mismo de manera Alta y el 30% Muy alto.

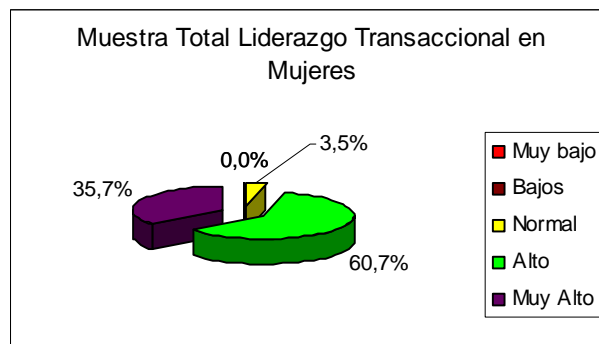
9.2.3 Muestra Total del Liderazgo Transaccional en Dirigentes Universitarios



En la Muestra de los Universitarios podemos ver que el 7,14% ejerce regularmente el liderazgo transformacional, un 71,43% Alto y el 21,43%, de manera Muy Alta.

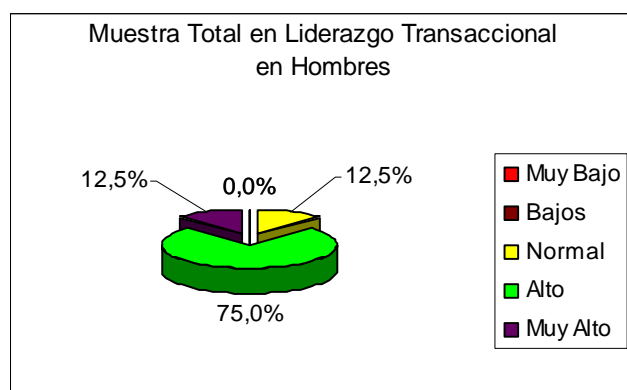
9.2.4 Diferencias entre Mujeres y Hombres en el liderazgo Transaccional

Mujeres:



De un total de 28 mujeres estas ejercerían un liderazgo transaccional normalmente o regularmente solo en un 3,5 %, Alto en un 60,7% y Muy Alto en un 35,71%.

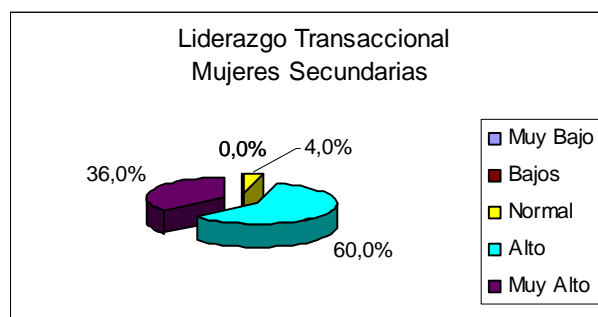
Hombres:



De un total de 16 hombres, estos ejercerían un liderazgo transaccional normalmente o regular en un 12,5 %, Alto en un 75% y Muy Alto en un 12,5%.

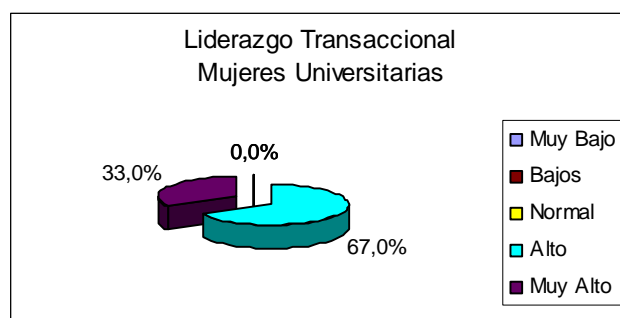
9.2.5 Liderazgo Transaccional en Mujeres Secundarias y Universitarias

Mujeres Secundarias



Del total de 25 dirigentes, es posible apreciar que las mujeres secundarias ejercen un liderazgo transaccional, normalmente o regular de un 4 %, Alto en un 60 % y muy alto 36%

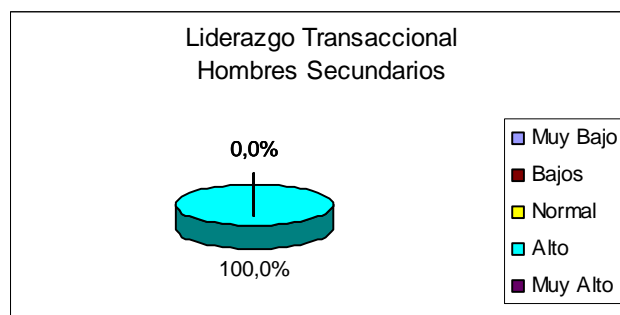
Mujeres Universitarias



Del total de 3 dirigentes, es posible apreciar que las mujeres secundarias ejercen un liderazgo transaccional, Alto en un 67 % y muy alto 33%.

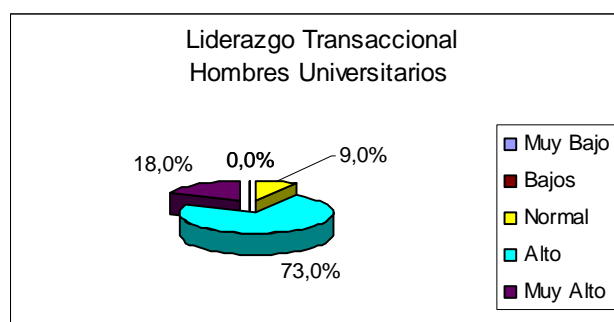
9.2.6 Liderazgo Transaccional en Hombres Secundarios y Universitarios

Hombres Secundarios



Del total de 5 dirigentes, es posible apreciar que los hombres secundarios ejercen un liderazgo transaccional, Alto en un 100 %

Hombres Universitarios



Del total de 11 dirigentes, es posible apreciar que los hombres Universitarios ejercen un liderazgo transaccional, normalmente o regular de un 9%, Alto en un 73 % y muy alto 18 %

9.2.7 Cuadro explicativo de las variables en el liderazgo Transaccional

	Recompensa contingente RC	Rangos RC	Consideración individualizada	Rangos CI
Total de la muestra	3.4	Alto	3.1	Alto
Total de la muestra en secundarios	3.4	Alto	3.2	Alto
Total de la muestra en Universitarios	3.2	Alto	2.9	Normal

9.2.8 Análisis del liderazgo Transaccional

Para el liderazgo transaccional, la muestra total de dirigentes para este tipo de liderazgo presenta una frecuencia significativa en la categoría Alta, con un 65,91 %, con un 27,27% para la categoría muy alta y un 6,82% para la regular. Por lo tanto comparando con los resultados obtenidos del liderazgo transformacional, donde la categoría Alta y Muy Alta poseen ambas un porcentaje de 47,73%, podría deducirse que los dirigentes estudiantiles estarían más inclinados hacia el liderazgo transaccional y sería más significativo que el transformacional, ya que en una sola categoría presentan un número significativo, reflejando que más de la mitad de la muestra posee una categoría Altamente significativa en este liderazgo.

En el liderazgo transaccional la comparación entre los dirigentes secundarios y universitarios, es posible diferenciarlos, estos últimos tendrían puntuaciones que indican que los secundarios poseen más característica de ejercer este liderazgo en relación con los universitarios. Los dirigentes Secundarios presentan un 63.33% para la categoría Alta, un 30% para muy alto y 6.67%, en comparación con los Universitarios que presentan para el liderazgo transaccional un puntaje del 71,43% para la categoría Alto y el 21,43% Muy Alta y un 7,14 regularmente, por lo tanto hay una mayor inclinación de parte de los secundarios para el liderazgo transaccional.

En el liderazgo transaccional la relación mujeres y hombres, presenta las siguientes características, las mujeres ejercerían un liderazgo transaccional mayor que los hombres, ya que su frecuencia alta arroja un porcentaje del 60.71 % y muy alta un 35.71 %, no así en los hombres que muestran un 75,0% para la frecuencia alta y muy alta 12.5 %, por lo tanto se ve reflejado que un 96.42 % más

significativo en las mujeres en comparación a un 87.5 % que corresponde a los hombres.

En relación Mujeres Universitarias versus Secundarias es posible apreciar un mayor liderazgo transaccional en la universitarias, dentro de las categorías a destacar corresponden a muy Alto en un 33 % y alto un 67% por lo que nos da un rango de 100%, en comparación con las Secundarias en muy Alto es un 36% y alto un 60% por los que nos da un rango se 96 %. A su vez en la relación hombres universitarios versus secundarios es posible apreciar un mayor liderazgo Transaccional en hombres Secundarios, debido a que la categoría muy Alto es de 100 % en comparación de los universitarios muy alto de un 18 %.u alto un 73%

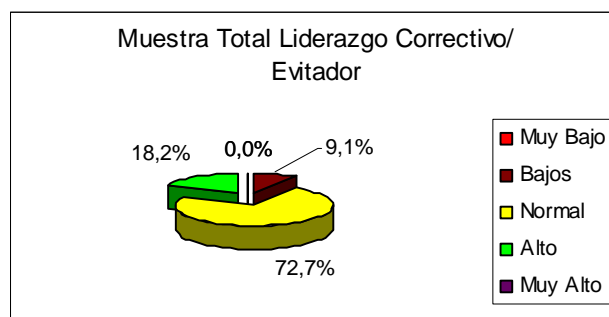
Considerando los antecedentes, es posible mencionar que los dirigentes estudiantiles en su totalidad y en especial los Mujeres universitarias y varones Secundarios, prefieren ejercen un tipo de liderazgo transaccional, en donde las subvariables, a considerar son: Consideración Individualizada CI y Recompensa Contingente (RC), ambas son altamente significativas al momento de ejercer el liderazgo. Lo que quiere decir que estos dirigentes desarrollan a través de la variable **Consideración individualizada** una mayor habilidad para diagnosticar las necesidades de sus compañeros, y a su vez comprender las necesidades individuales, lo que provoca una relación más cercana, generando la oportunidad de delegar su responsabilidad a otros pares, por lo tanto, se preocupa el líder y tiene la función de entrenar, aconsejara a sus pares, por lo que genera una relación más directa y no tan jerárquica como es en el caso del transformacional. Para logra esta relación hace uso de la comunicación informal, lo que quiere decir, es una comunicación cara a cara, promoviendo un contacto más directo, en donde el dirigente o el líder esta completamente informado de la está sucediendo en la organización, lo que le permite

aclarar dudas, reacciones y preocupaciones inmediatas de sus pares. Pero sin embargo, en esta relaciones reciprocas entre el dirigente y sus pares siempre se establece lo que cada uno espera del otro; es decir, se produce un conjunto de expectativas y negociación; y a si sucesivamente. Esta transacción o intercambio es lo que se llama **Recompensa Contingente**; donde previamente se estipulada un intercambio de recompensa por esfuerzo y de acuerdo con los niveles de desempeño esperado. El líder transaccional acepta la motivación por el intercambio de premios y por el establecimiento de atmósfera en donde aparecen felicitaciones por un buen desempeño e incluso reconocimientos públicos por desempeños sobresalientes, lo que genera expectativas de unión más cercanas entre el esfuerzo y resultado deseados, pero lo negativo de esta relación esta dada cuando el líder puede reaccionar con castigos frente a los fracasos con la finalidad que modifique rápidamente su conducta, como por ejemplo mostrando pérdida de apoyo.

Se describirán a continuación los datos obtenidos del liderazgo correctivo/Evitador, para observar y analizar si coinciden con los datos anteriormente señalados.

9.3 Liderazgo Correctivo / Evitador

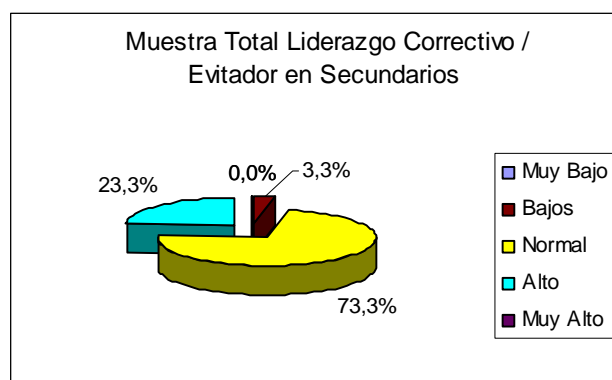
9.3.1 Muestra Total del Liderazgo Correctivo / Evitador



Para el liderazgo Correctivo/Evitador de la muestra total de los jóvenes dirigentes, un 9,09% en nivel bajo ejerce este liderazgo, un 72,7% normalmente o regularmente ejerce este liderazgo y un 18,18% en nivel Alto.

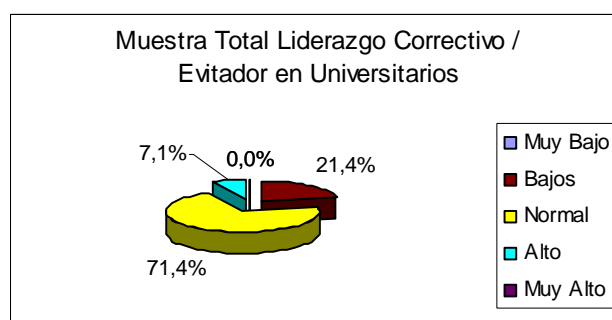
9.3.2 Muestra Total del Liderazgo Correctivo / Evitador en los Dirigentes Secundarios y Universitarios

Secundarios



De la muestra total de los 30 dirigentes secundarios para el Liderazgo Correctivo/Evitador, se puede observar que un 3,3% ejerce de manera disminuida su liderazgo, un 73,3% ejercería este mismo liderazgo de manera normal o regular y el 23,3% Alto.

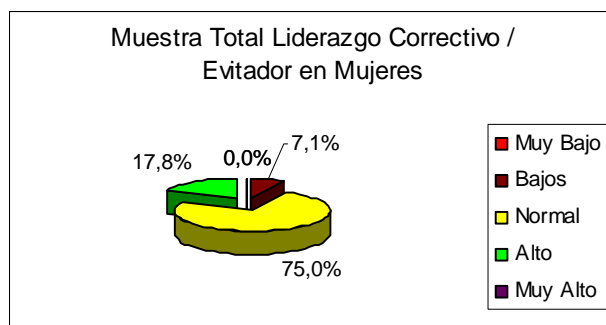
Universitarios



En la Muestra total de los 14 Universitarios podemos observar que el 21,43% corresponde niveles bajos en este liderazgo, 71,43% normalmente o regularmente, un 7,14% Alto.

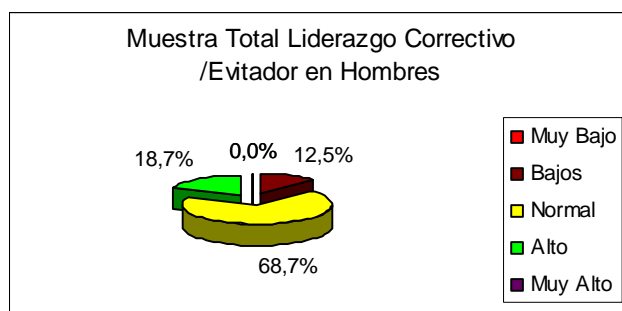
9.3.3 Diferencias entre Mujeres y Hombres en el Liderazgo Correctivo / Evitador

Mujeres:



De un total de 28 mujeres estas ejercerían un Liderazgo Correctivo/Evitador, bajo solo en un 7,14%, normal o regular en un 75% y Alto en un 17,8%.

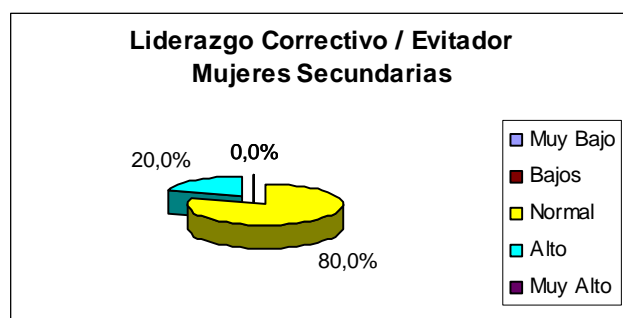
Hombres:



De un total de 16 hombres, estos ejercerían un Liderazgo Correctivo/Evitador bajo en un 12,5 %, normal o regular en un 68,7% y Alto en un 18,7%.

9.3.4 Liderazgo Correctivo/Evitador en Mujeres Secundarias y Universitarias

Secundarias



Del total de 25 dirigentes, es posible apreciar que las mujeres secundarias ejercen un liderazgo correctivo / Evitador, normal o regular de un 80 % y Alto en un 20%

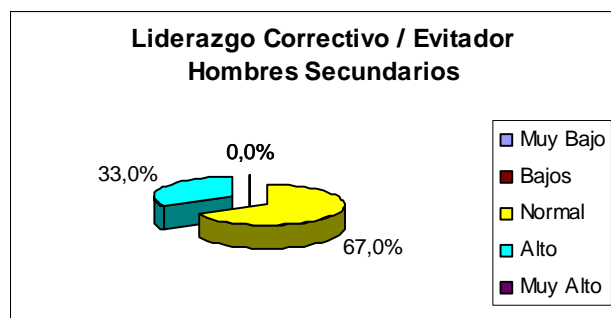
Universitarias



Del total de 3 dirigentes, es posible apreciar que las mujeres Universitarias ejercen un liderazgo correctivo / Evitador, regular un 100 %

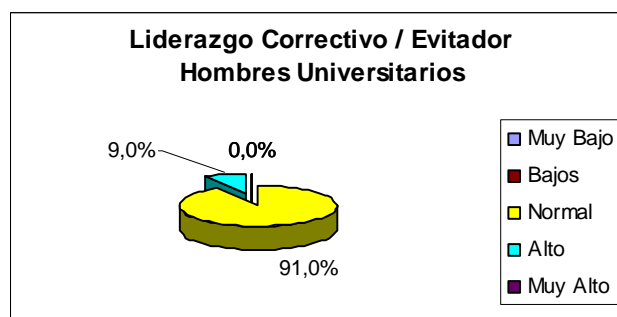
9.3.5 Liderazgo Correctivo/Evitador en Hombres Secundarios y Universitarios

Secundarios



Del total de 5 dirigentes, es posible apreciar que los secundarios ejercen un liderazgo correctivo / Evitador, normal o regular de un 67 % y Alto en un 33.0 %

Universitarios



Del total de 11 dirigentes, es posible apreciar que los hombres universitario ejercen un liderazgo correctivo / Evitador, regular de un 91 % y Alto en un 9 %

9.3.6 Cuadro explicativo de las variables en el liderazgo Correctivo / Evitador

Liderazgo Correctivo/ evitador	Liderazgo Pasivo Evitador		
	Dirección excepción activa DPEA	Dirección por excepción pasiva. DPEP	Laissez- Faire LF
Total de la muestra	2.9	1.6	1.6
Total de la muestra en secundarios	2.9	1.8	1.7
Total de la muestra en Universitarios	2.9	1	1.5
Total	Normal	Bajo	Bajo

9.3.7 Análisis del Liderazgo Correctivo/Evitador

Se podría comenzar a concluir que el liderazgo Correctivo/ Evitador, la muestra total de dirigentes para este tipo de liderazgo presenta una frecuencia no significativa en la categoría Alta de 18,18 %, un 72,73% para la categoría regular y

un 9,09 % para la categoría bajo. En otras palabras se presenta disminuida la motivación para ejercer este tipo de liderazgo en la totalidad de la muestra.

Respecto al liderazgo correctivo/evitador los dirigentes secundarios y universitarios también presentan sus diferencias; los dirigentes secundario presentan una mayor inclinación hacia en el liderazgo correctivo/ evitador, pero estos resultado no es completamente significativo debido a que el puntaje no supera el 50 % del total de dirigentes en la categoría alta sino solo regularmente, a continuación pasamos a detallar los resultados en los secundario es de un 73,33 % para la categoría regular y un 23,33 % en alto, si lo comparamos con los universitarios que obtuvieron puntaje del % 71,43 para la categoría regular y el 7,14 % para Alto .

En el liderazgo Correctivo / evitador la relación mujeres y hombres, ambos presentan muy baja motivación para ejercer este liderazgo, sin embargo es posible señalar que si lo utilizan regularmente las mujeres ejercerían este liderazgo en un 75% regularmente y 17.86 % alto en comparación que los hombres regularmente ejercen este liderazgo en un 68.75 % y 18.75 en la categoría alto. Sin embargo a pesar que estadísticamente hay una mayor inclinación a utilizar este liderazgo regularmente no es menor que los hombres de igual forma lo haga ya que ambos superan el 50% en regularmente.

En relación Mujeres Secundarias versus universitarias; es posible apreciar un mayor inclinación hacia el liderazgo transaccional en la secundarias, dentro de las categorías a destacar corresponden a Alto en un 20 % y regular un 80 % en comparación con las universitarias la categoría nos da cuenta solo de regular un 100 %. Por lo tanto son las secundarias las que se desenvolvería y ejercería este liderazgo. A su vez en la relación hombres Secundarios versus universitarios es

posible apreciar un mayor liderazgo Correctivo / evitador en hombres secundarios por que la categoría Alto es de 33.3 % y regular de 67.60 % en comparación con los universitarios que es 9 alto % y un 91 % regular.

Por consiguiente es preciso señalar que este tipo de liderazgo presenta un menor grado de significancia respecto al total de los dirigente de la muestra, a su vez la relación mujer versus hombre; ambos ejercerían regularmente o a veces este liderazgo, y mayormente secundarios mujeres y hombres; los que se caracterizarían; por ser un tipo de liderazgo *Laissez-Faire*, donde el líder no es participativo de las actividades grupales, es decir, se abstiene de guiar es pasivo y solo se limita a proporcionar materiales e información solo cuando los miembro de la organización lo requieran. En consecuencia este líder evita intervenir y asumir responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores y solo interviene cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que el líder interviene solamente cuando algo está mal. Esto se reafirma con los puntajes normales que se observaron en los resultados de la muestra, para la variable **Dirección por Excepción Activa**, la cual se destaca por buscar activamente las desviaciones y fallas de los seguidores, que en este caso al ser normal posee una connotación positiva, ya que existiría una preocupación por retroalimentar al seguidor cuando a cometido un error, con el fin de ayudarlo a modificar tal conducta.

En la **Dirección por excepción pasiva**, los puntajes fueron bajos, esto significaría que posiblemente el líder es capaz de entregar información y animar al seguidor alcanzar la meta cuando comete errores, por lo que es altamente probable que reciba recompensas de tipo contingente.

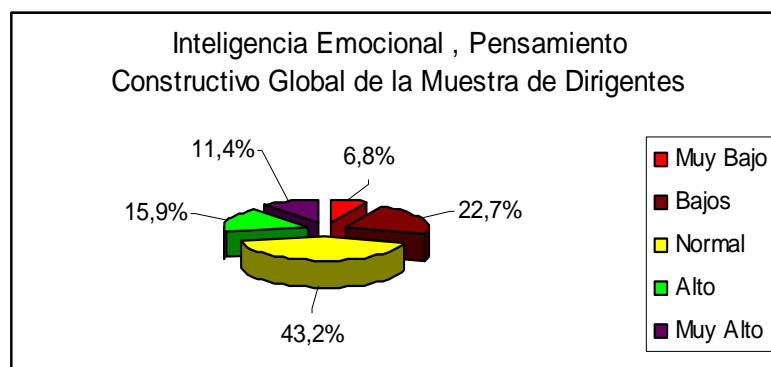
10. ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

10.1 Pensamiento Constructivo Global en la muestra Total de Dirigentes Estudiantiles.

El Pensamiento Constructivo Global (PCG) de la muestra total de dirigentes estudiantiles tuvo como promedio general una puntuación de 2, es decir, la muestra posiblemente posee un desarrollo de inteligencia emocional normal.

PROMEDIO GENERAL	PCG	2
-------------------------	------------	----------

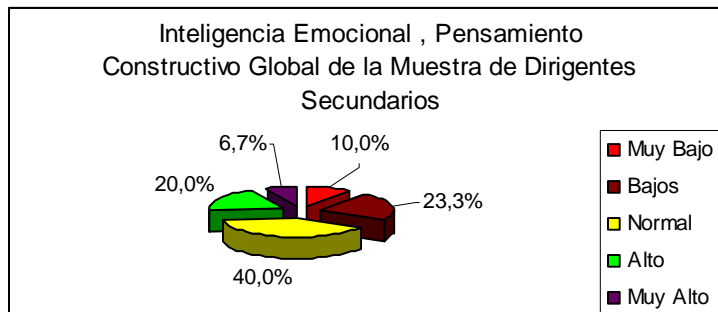
No obstante, si se observa detalladamente la muestra, se puede encontrar diferencias entre los estudiados, ya que del 100%, solo un 43,2% del total de la muestra posee un promedio de inteligencia emocional normal, el resto de los estudiados se encuentra en distintas escalas, observando de esta manera que un 22,7% posee un bajo desarrollo de inteligencia emocional, por tanto estas personas pueden presentar alguna dificultad específica en algunas escalas que permiten el desarrollo óptimo de la inteligencia emocional, lo cual se vera mas adelante.



Además del 100% de los estudiados, un 15,9% presenta una inteligencia emocional alta y un 11,4% Muy Alto, por lo tanto un 27,3%, ésta sobre el promedio, o sea, tendrían más características propias de la inteligencia emocional, caracterizado por una estructura de pensamiento flexible, adaptación a modos de pensar dependiendo de las situaciones que se le presentan, se aceptarían bien a sí mismos y a los demás.

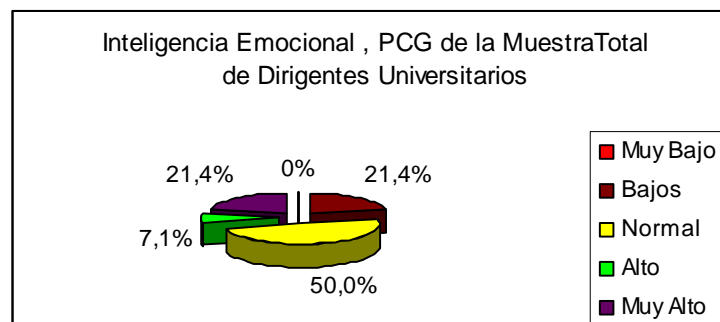
10.2 Inteligencia Emocional: Pensamiento Constructivo Global en Dirigentes Estudiantiles Secundarios y Universitarios

Si se analiza la muestra entre los Secundarios (1) y Universitarios (2), se observa que del 40 % de los secundarios, la mayoría se encuentra en la categoría normal, y de manera proporcionada un cierto porcentaje se encuentra en la categoría bajos y otro en el Alto respecto a la inteligencia emocional que poseen, por tanto en esta muestra posiblemente haya sujetos flexibles y rígidos respecto a ciertas conductas y decisiones que deben tomar frente a situaciones.



En la muestra de los Universitarios (2), se observa que un 50% de los estudiados se encuentran en la categoría normal de inteligencia emocional, y de manera proporcionada un 21,4 % se encuentra en la categoría bajo y 21,4% en la categoría Muy Alta, además a diferencia de los otros estudiantes, los universitarios al parecer presentan mayor inteligencia emocional, ya que nadie de los sujetos se encuentra en categoría de inteligencia emocional Muy bajo, no obstante no se puede

afirmar esto último , ya que la muestra es mucho menor que la de los secundarios. Si se podría decir, que posiblemente estos sujetos presentan mayor capacidad de flexibilidad ante el medio que los rodea y mejor percepción de sí mismos.

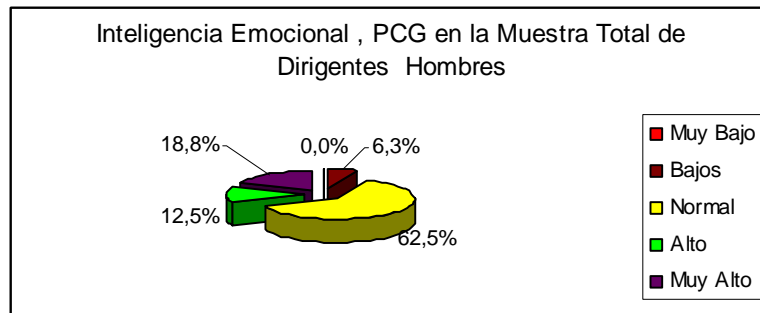


10.3 Inteligencia Emocional: Pensamiento Constructivo Global por Sexos

Hombres

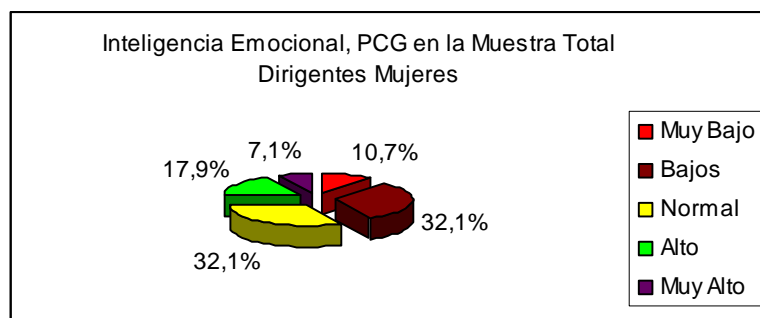
La inteligencia Emocional entre Hombres y Mujeres de la Muestra presenta sus diferencias, si bien estas no presentan una cantidad de sujetos de igual equivalencia, se cree vale la pena mencionar.

Los hombres en total son 16 sujetos, que significativamente presentan un promedio de inteligencia emocional normal hacia lo Muy alto, dando cuenta que la mayoría de los que participaron en esta investigación, serian posiblemente personas equilibradas en cuanto a pensamientos constructivos y destructivos, mostrando análisis en la toma de sus decisiones para conseguir finalidades provechosas para sí mismos y el medio que los rodea.



Mujeres

Las mujeres a diferencia de los hombres presentan una muestra más bien heterogénea entre varias categorías del test, destacando una igual proporción en los rangos de inteligencia emocional Baja y Normal, por lo que podría inferirse que posiblemente estas presentan mayor dificultades para desenvolverse en el medio donde se rodean, ya sea, porque quizás poseen una autoestima mas baja, son muy rígidas, poco tolerantes, etc. Esto último se corroborara o refutara mas adelante en el análisis de escalas y sub escalas del test de inteligencia emocional.

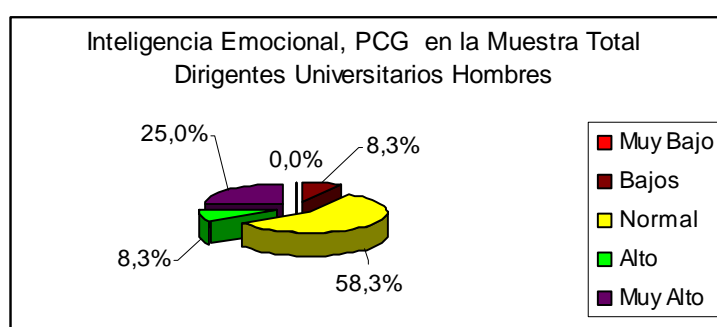
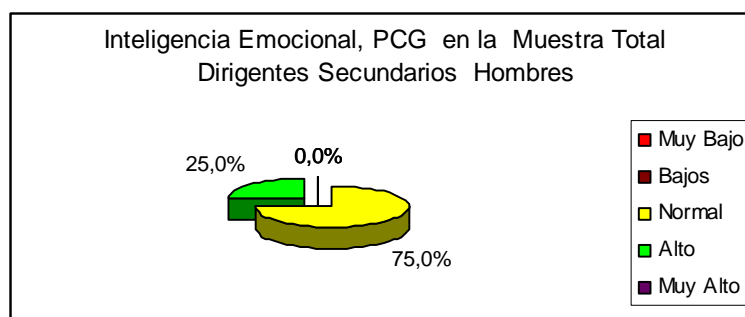


10.4 Inteligencia Emocional: Pensamiento Constructivo Global por Sexos en Dirigentes Secundarios y Universitarios.

Hombres Secundarios y Universitarios

Los hombres Estudiantes 1, correspondientes a los secundarios, presentan una inteligencia emocional normal y Alta, algo similar presentan los estudiantes Universitarios (2) pero, estos últimos presentan mayor proporción de personas en la categoría normal y en la muy Alta, por lo que se corrobora de cierta manera con lo que se menciona con anterioridad.

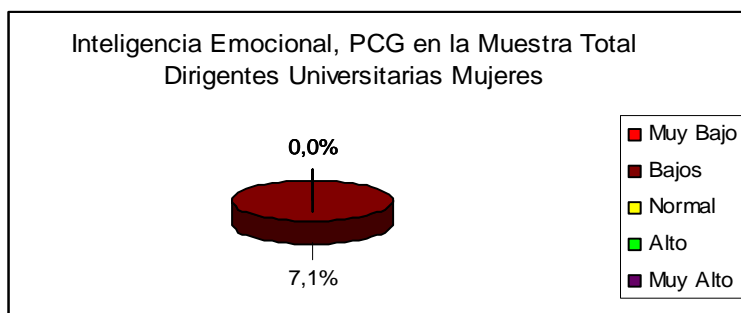
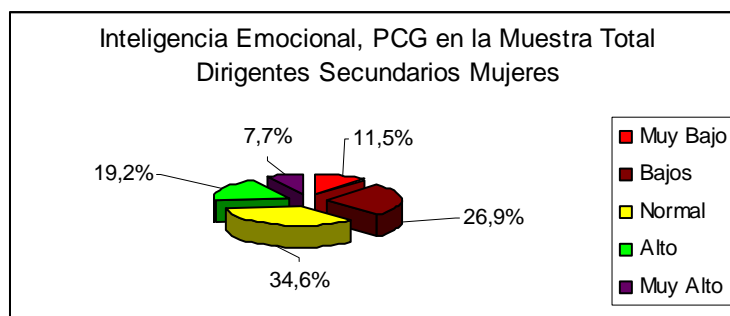
A modo general se podría inferir que a pesar que las dos muestras entre si no son proporcionadas, son de una Inteligencia Emocional Normal a Muy altas.



Mujeres Secundarias y Universitarias

Las mujeres al igual que los hombres no presentan una proporción equilibradas de sujetos en sus muestras, pero a diferencia de estos si existe diferencia, ya que las mujeres estudiantes secundarias muestran mas heterogeneidad entre la cantidad de personas que se encuentran en las categorías, destacando que la mayoría de estas se encuentra en el rango de inteligencia emocional normal, no obstante existe entre el rango Bajo y Muy Bajo un porcentaje total de 35,7 % y entre el Alto y Muy Alto un 25%. Siendo este último mas bajo que el anterior.

En el caso de las mujeres estudiantes Universitarias, son solo 2 personas y ambas muestran una inteligencia emocional Baja.



A modo de resumen se ha observado de manera general que los hombres dirigentes estudiantiles independientemente sean universitarios o secundarios, presentan mayor concentración de personas entre los rangos Normal a Muy Altos para la Inteligencia emocional a diferencia de las mujeres, que si bien éstas mayormente apuntan a una inteligencia emocional normal, de acuerdo a los datos obtenidos entre los otros rangos, la concentración es heterogénea, inclinándose mas hacia la inteligencia emocional bajo.

10.5 Análisis de Escalas y Subescalas de la Inteligencia Emocional de la muestra Total de dirigentes estudiantiles.

En las escalas y Subescalas del test de Inteligencia Emocional, de la muestra total de Dirigentes Estudiantiles, estos presentan generalmente en casi todas las facetas o escalas del test, promedios dentro de rangos normales.

1	PCG
	2

2	EMO	Aut	Tol	Imp	Sob
	2	2	2,4	2,1	1,9

3	EFI	Pos	Act	Res
	2	2,5	1,9	2,1

4	SUP
	2,1

5	RIG	Ext	Sus	Int
	3	3,1	2,7	2,3

6	ESO	Par	Irr
	2,8	2,7	2,5

7	ILU	Euf	Est	Ing
	2,5	2,6	2,3	2,5

No obstante, se destacaran las escalas y subescalas que presentan mayor y menor puntajes.

La Escala con mayor puntaje fue la de **Rigidez (RIG)** con un promedio general de 3, equivalente al Rango Alto y su subescala **Extremismo (Ext)**, con un promedio de 3,1. Para el test de Inteligencia Emocional esto significa que posiblemente la muestra estudiada posea un pensamiento rígido, es decir, puede que las personas estudiadas perciban el mundo en blanco y negro e ignoren las diferencias mas finas de su medio ambiente, siendo propensos a soluciones simplistas y a prejuicios, además se potenciaría esta característica con el alto puntaje que se obtuvo en la subescala Extremismo, la cual tiene que ver con el estilo personal que poseen los individuos al procesar la información, lo cual al parecer en estos casos seria impulsiva, quizás esto no tendría una connotación tan negativa, ya que muchas veces se requiere de decisiones y reacciones rápidas ante momentos críticos o de tensión.

Como se ha podido observar no aparecen escalas bajas, si existen subescalas que si bien están muy cercanas al rango de normalidad, en estricto rigor pertenecen al rango bajo, ya que su puntuación fue de 1,9. Estas subescalas bajas serian **Capacidad de sobreponerse (Sob)** y **Actividad (Act)**, esto significa que posiblemente los sujetos tengan alguna tendencia a obsesionarse con algunos acontecimientos negativos que ocurran en su vida, si bien seria una reacción natural y esperable que una persona cuestione y critique sucesos negativos, se espera que posteriormente obtenga alguna enseñanza de eso, si por alguna razón volviese a ocurrir algún hecho con similares características, el sujeto tendría que reaccionar con carácter adaptativo

y con elementos positivos para su desarrollo, no con lamentaciones. Cabe destacar que se habla de sucesos propios del desarrollo humano y no con aquellos que salen de la normativa.

Además los sujetos tendrían tendencias a no enfrentar de manera efectiva los problemas y a obsesionarse en cómo proceder frente a ellos y desanimarse cuando tienen un fracaso.

A modo de resumen, podría inferirse que existe cierta coherencia entre las escalas y subescalas de menor y mayor puntaje, lo que pueda que signifique, que los jóvenes frente a situaciones tensas vean soluciones demasiado apresuradas, analizando de manera superficial los pros y contra de estas, por tanto, cuando los resultados no son lo que esperaban puede que pierdan los ánimos, con esto el ritmo de sus actividad y la capacidad de sobreponerse.

A continuación se analizara las escalas y subescalas en hombres y mujeres para observar las diferencias, similitudes entre ellos y si existe coherencia con lo anteriormente expresado.

10.6 Análisis de Escalas y Subescalas en Hombres y Mujeres.

Escalas y Subescala en Hombres

La muestra masculina en general presenta todas sus escalas y subescalas en un rango normal a excepción de la Escala **Pensamiento supersticioso (SUP)**, que posee un puntaje de 1,9 esto si bien es un puntaje bajo, estaría dentro de lo esperado, ya que esta escala tiene que ver con “el grado en que la gente se aferra a supersticiones privadas, tales como la creencia de que si uno desea mucho que una cosa suceda, impedirá que suceda, y de que si ocurre algo muy bueno se

contrarrestará con algo malo” (Epstein, 2003). En este caso los sujetos posiblemente no atribuirían, las cosas favorables o desfavorables que ocurren en su vida a supersticiones.

La subescala que se mantiene baja es la **Capacidad de Sobreponerse (Sob)** con un 1,9 y a diferencia de la muestra en total (hombres y mujeres) al parecer los hombres no parecen ser **Rígidos (RIG)**, ni tampoco **Extremistas (Ext)**, su puntuación esta dentro de rangos normales, por tanto, este grupo puede que analice de con mayor precisión los hechos que ocurren a su alrededor y sea mas asertivo al momento de emitir juicios.

Se observara a continuación si esto tiene la misma coherencia entre la muestra masculina de Secundarios y Universitarios

Hombres General (M=16)					
1	PCG				
	2,3				
2	EMO	Aut	Tol	Imp	Sob
	2,2	2,4	2,6	2,1	1,9
3	EFI	Pos	Act	Res	
	2,3	2,4	2,2	2,3	
4	SUP				
	1,9				

5	RIG	Ext	Sus	Int
	2,7	2,5	2,6	2,6

6	ESO	Par	Irr
	2,4	2,5	2,2

7	ILU	Euf	Est	Ing
	2,5	2,5	2,1	2,6

10.7 Escalas y Subescala en Hombres Secundarios y Universitarios

Estas muestras poseen resultados similares en algunas escalas y subescalas de la muestra general, sigue manteniéndose Baja la **Capacidad de Sobreponerse** en los secundarios con un puntaje de 1,5, en cambio en los universitarios es Normal con un puntaje de 2,1, además a diferencia de la muestra general de los hombres, la Escala **Rigidez (RIG)** en los secundarios es Alta, con un puntaje de 3,3, junto a sus subescalas **Suspiciencia (Sus)** e **Intolerancia (Int)**, que tiene que ver con los pensamientos relacionados con la desconfianza y la intolerancia respecto a hechos que ocurren en el entorno. En cambio en los universitarios estas escalas y subescalas estarían dentro de los rangos normales.

Otra de las cosas que llama la atención es la muestra de los hombres secundarios presenta la Escala **Pensamiento Esotérico (ESO)**, junto a sus subescalas **Creencias paranormales (Par)** y **Creencias irracionales (Irr)** altas, esto significa que posiblemente este grupo de jóvenes crea en fenómenos extraños, mágicos y científicamente cuestionables, tales como fantasmas, la astrología, los buenos y malos augurios y las supersticiones convencionales. Contradiendo de cierta manera lo anteriormente expuesto donde supuestamente estos jóvenes no creerían en este tipo de pensamientos, además los altos puntajes en estas facetas sugieren carencia de pensamiento crítico y una excesiva confianza en las impresiones intuitivas, además tendría una coherencia con los escala del **Pensamiento supersticioso (SUP)**, donde en esta muestra aparece con un puntaje mas elevado (2,8) a diferencia de la muestra total de hombres (1,9) y de los universitarios con un 1,7 Cabe recordar que la muestra de hombres secundarios consta solo de 4 personas, por lo que no es representativo y es observable en la muestra total, donde estos puntajes excesivos no aparecen reflejados.

Hombres Secundarios (M=4)

1

PCG
2,3

2

EMO	Aut	Tol	Imp	Sob
2	2,5	2,3	2,8	1,5

3

EFI	Pos	Act	Res
2,3	2,3	2	2

4

SUP
2,8

5

RIG	Ext	Sus	Int
3,3	2,8	3,5	3,3

6

ESO	Par	Irr
3,8	3,8	3,5

7

ILU	Euf	Est	Ing
2	2,5	2,3	2

Hombres

Universitarios (M=12)

1	PCG				
	2,4				
2	EMO	Aut	Tol	Imp	Sob
	2,3	2,4	2,8	2	2,1
3	EFI	Pos	Act	Res	
	2,4	2,5	2,3	2,5	
4	SUP				
	1,7				
5	RIG	Ext	Sus	Int	
	2,6	2,5	2,4	2,4	
6	ESO	Par	Irr		
	2	2,1	1,8		
7	ILU	Euf	Est	Ing	
	2,8	2,6	2,1	2,9	

10.8 Escalas y Subescalas en Mujeres

La muestra femenina presenta Escalas y Subescalas en rangos Bajos, Normales y Altos, a simple vista los resultados son alarmantes, ya que sería evidente en el resultado de las muestras, una Inteligencia Emocional Baja.

Las mujeres en el **Pensamiento Constructivo Global (PCG)** el cual integra elementos referentes al pensamiento constructivo y al destructivo, es decir, nos habla a modo general cómo estaría la inteligencia emocional, en este caso las mujeres presentan un puntaje de 1,8, lo cual estaría dentro del rango Bajo, esto quiere decir, que posiblemente esta muestra tendría un pensamiento rígido con dificultades para adaptar sus modos de pensar a diferentes situaciones que se le presentan, no se aceptarían bien a sí mismas y a los demás, dificultando de esta manera sus relaciones interpersonales.

Lo anteriormente expresado se reafirma con el puntaje bajo que obtuvieron en la Escala de **Emotividad (EMO)** con un puntaje de 1,8 y dos de sus subescalas **Autoestima (Aut)** con un puntaje de 1,8 y **Capacidad de Sobreponerse (Sob)** con un 1,9, la subescala Tolerancia a la Frustración (Tol) e Impasibilidad (Imp), se encuentran en rangos normales.

El que la **Emotividad** se encuentre baja, significa que posiblemente las mujeres presenten dificultades para enfrentarse a situaciones potencialmente estresantes, siendo sensibles a las críticas, errores o rechazos, además estas características se incrementarían con el bajo puntaje que obtuvieron en **Autoestima** y **Capacidad de sobreponerse**, ya que puede que los sucesos adversos les afecte más de lo normal, lo cual puede perjudicar acciones futuras.

Otras de las escalas y subescalas que vale la pena resaltar son **Eficacia (EFI)** Con un puntaje de 1,8 esta escala tiene que ver con la tendencia a pensar

automáticamente en acciones que faciliten una acción eficaz, en este caso puede que las medidas que se creen contribuyen a un actuar rápido y eficaz no sean lo suficientemente realistas, se suma a esto el bajo puntaje que obtuvieron en la subescala **Actividad (Act)** con un 1,9 y **Responsabilidad (Res)** con 1,9, donde la primera representa las tendencia a enfrentarse a acciones efectivas cuando una persona se encuentra con problemas, en este caso puede que en el transcurso de estos se desaniman con rapidez y no aprendan de las experiencias, además se agrega que responsabilidad tiene que ver con elementos de la planificación y reflexión atenta, que en este caso estaría disminuido, puede ser que posiblemente las mujeres, utilicen como mecanismos de defensa la faceta o escala de **Rigidez (RIG)**, en la cual obtuvieron un puntaje de 3,1. Esta escala da a conocer la forma en como actúan las personas ante ciertas situaciones, en este caso, posiblemente las mujeres, sean ante los problemas que se le presentan propensas a soluciones simplistas, a los prejuicios y a agrupar los hechos y las personas en amplias categorías e ignoran las diferencias más finas, se muestran posiblemente ante los demás con poco afecto tomando acciones demasiado rápidas, esto se confirmaría posiblemente con el alto puntaje de la subescala Extremismo (Ext) 3. Que tiene que ver con el estilo personal de procesar la información, puede que en este caso, no posean la apertura adecuada a las experiencias.

Cabe señalar que según Epstein estas últimas facetas o escalas y subescalas descritas, están altamente relacionadas con el rendimiento académico y depresión, que en este caso tendría connotación negativa para ambos casos; además de las escalas anteriormente descritas las mujeres presentan el **Pensamiento esotérico (ESO)** con un puntaje de 3, el cual sería Alto y representaría que posiblemente esta muestra de sujetos, posea pensamientos proclives a creer en fenómenos inusuales y no comprobables, por tanto aluden a carencia de pensamiento crítico y excesiva confianza en las impresiones intuitivas. “Se debe tener en cuenta que, a diferencia de

la escala de pensamiento supersticioso, la escala ESO no presenta un sesgo negativo”. (Epstein, 2003)

Mujeres General (M=28)											
1	<table border="1"> <tr> <td>PCG</td> </tr> <tr> <td>1,8</td> </tr> </table>	PCG	1,8								
PCG											
1,8											
2	<table border="1"> <tr> <td>EMO</td> <td>Aut</td> <td>Tol</td> <td>Imp</td> <td>Sob</td> </tr> <tr> <td>1,8</td> <td>1,8</td> <td>2,3</td> <td>2</td> <td>1,9</td> </tr> </table>	EMO	Aut	Tol	Imp	Sob	1,8	1,8	2,3	2	1,9
EMO	Aut	Tol	Imp	Sob							
1,8	1,8	2,3	2	1,9							
3	<table border="1"> <tr> <td>EFI</td> <td>Pos</td> <td>Act</td> <td>Res</td> </tr> <tr> <td>1,8</td> <td>2,6</td> <td>1,7</td> <td>1,9</td> </tr> </table>	EFI	Pos	Act	Res	1,8	2,6	1,7	1,9		
EFI	Pos	Act	Res								
1,8	2,6	1,7	1,9								
4	<table border="1"> <tr> <td>SUP</td> </tr> <tr> <td>2,1</td> </tr> </table>	SUP	2,1								
SUP											
2,1											
5	<table border="1"> <tr> <td>RIG</td> <td>Ext</td> <td>Sus</td> <td>Int</td> </tr> <tr> <td>3,1</td> <td>3,4</td> <td>2,7</td> <td>2</td> </tr> </table>	RIG	Ext	Sus	Int	3,1	3,4	2,7	2		
RIG	Ext	Sus	Int								
3,1	3,4	2,7	2								
6	<table border="1"> <tr> <td>ESO</td> <td>Par</td> <td>Irr</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2,8</td> <td>2,7</td> </tr> </table>	ESO	Par	Irr	3	2,8	2,7				
ESO	Par	Irr									
3	2,8	2,7									
7	<table border="1"> <tr> <td>ILU</td> <td>Euf</td> <td>Est</td> <td>Ing</td> </tr> <tr> <td>2,5</td> <td>2,6</td> <td>2,4</td> <td>2,4</td> </tr> </table>	ILU	Euf	Est	Ing	2,5	2,6	2,4	2,4		
ILU	Euf	Est	Ing								
2,5	2,6	2,4	2,4								

10.9 Escalas y Subescalas en Mujeres Secundarias y Universitarias

Estas muestras poseen resultados similares en las escalas y subescalas anteriormente descritas en la muestra general de mujeres, con la diferencia que las Mujeres Dirigentes Secundarias poseen además la Subescala **Intolerancia (Int)** perteneciente a la escala de **RIG**, baja, esta se correlaciona con el sentido de amabilidad y atención a los demás, que en este caso posiblemente estaría carente.

Las estudiantes Universitarias si bien poseen las escalas y subescalas críticas al igual que las muestras anteriores, están se mantienen en bajo rango y otras en Muy bajo, por tanto es aun mas preocupante, ya que las características anteriormente descritas estarían posiblemente mas marcadas en esta muestra, lo que se rescata de las dirigentes Universitarias es que poseen la **Capacidad de Sobreponerse (Sob)** ante adversidades que se les puede presentar, en rangos normales, pero no seria muy significativa ya que la Escala **EFI**, junto con la mayoría de sus subescalas están en Muy bajo nivel, junto con la escala **EMO** y sus Subescalas en bajo nivel, aumentan de manera negativa la capacidad de enfrentarse con eficacia y agilidad a las situaciones que se les presenten, por tanto la capacidad de sobreponerse no resalta, Otra de las escalas rescatables de esta muestra es la capacidad de **Tolerancia a la frustración (Tol)**, la cual esta en rangos Normales pero, si constantemente se ven fracasadas en las acciones e intentos por llevar las situaciones a buen puerto, lo mas probable, es que la parte emotiva en algún momento se vea afectada y es posible que en estos casos sea una de las razones de que la Emotividad, junto a sus facetas este disminuido.

Mujeres Secundarias (M=26)

1

PCG
1,8

2

EMO	Aut	Tol	Imp	Sob
1,8	1,8	2,4	2	1,8

3

EFI	Pos	Act	Res
1,9	2,8	1,8	2

4

SUP
2,2

5

RIG	Ext	Sus	Int
3,1	3,4	2,7	1,9

6

ESO	Par	Irr
3	2,7	2,7

7

ILU	Euf	Est	Ing
2,6	2,6	2,4	2,5

Mujeres Universitarias (M=2)

1

PCG
1

2

EMO	Aut	Tol	Imp	Sob
1,5	1,5	1,5	2	2,5

3

EFI	Pos	Act	Res
0	0	1	1

4

SUP
2

5

RIG	Ext	Sus	Int
3,5	3	2,5	3,5

6

ESO	Par	Irr
3	3	3

7

ILU	Euf	Est	Ing
2	2,5	2,5	2

11. ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

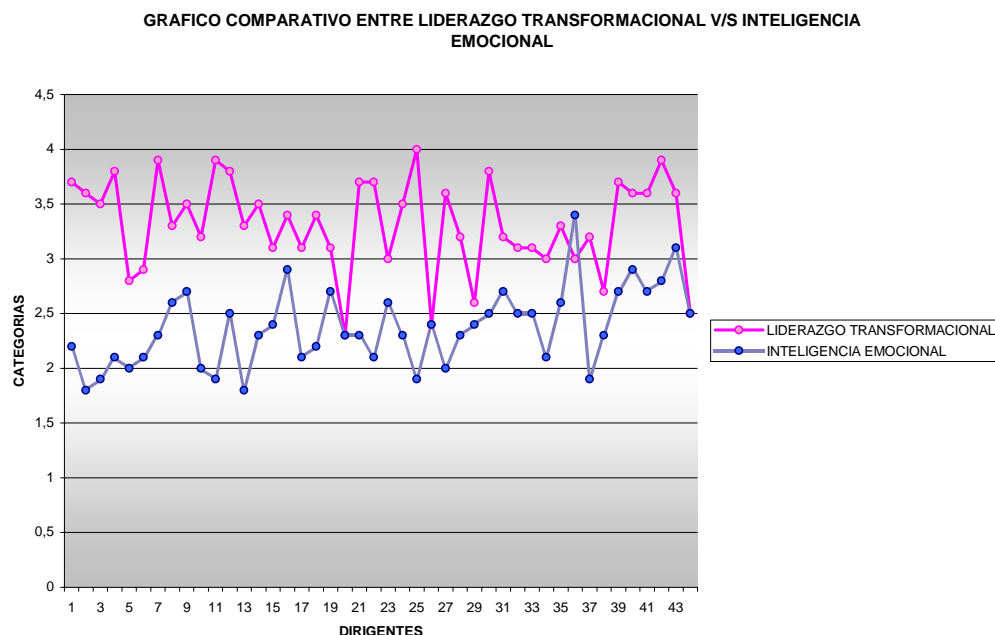
11.1 Correlación entre Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional

En el liderazgo Transformacional conjunto a la inteligencia emocional, en general se encontró una correlación negativa de (-0.05), esto corresponde a la muestra total de dirigentes estudiantiles, sin embargo, se encontró que no todos los sujetos poseen correlación negativa, ya que 16 jóvenes correspondiente al 36% de la muestra muestran una correlación positiva significativa de un (0.59), entre estos 3 sujetos correlacionan de manera positiva y significativa con la inteligencia emocional (1). Esto en otras palabras significaría que posiblemente estos dirigentes poseen concordancia efectiva entre su inteligencia emocional a la hora de ejercer un liderazgo de estilo transformacional.

El resto de la muestra correspondiente al 64%, los cuales no poseerían correlación, ya que poseen un puntaje de (-0.06) lo cual influiría notoriamente el resultado final de la muestra de estudio, ya que da para suponer que no existe concordancia entre liderazgo e inteligencia emocional, lo cual no es cierto en un 100%.

En el Grafico 1, es posible observar la muestra total de dirigentes estudiantiles, los cuales presentan una tendencia normal hacia el liderazgo transformacional e inteligencia emocional, además es posible observar los 3 dirigentes con mayor correlación entre las dos variables.

Grafico 1



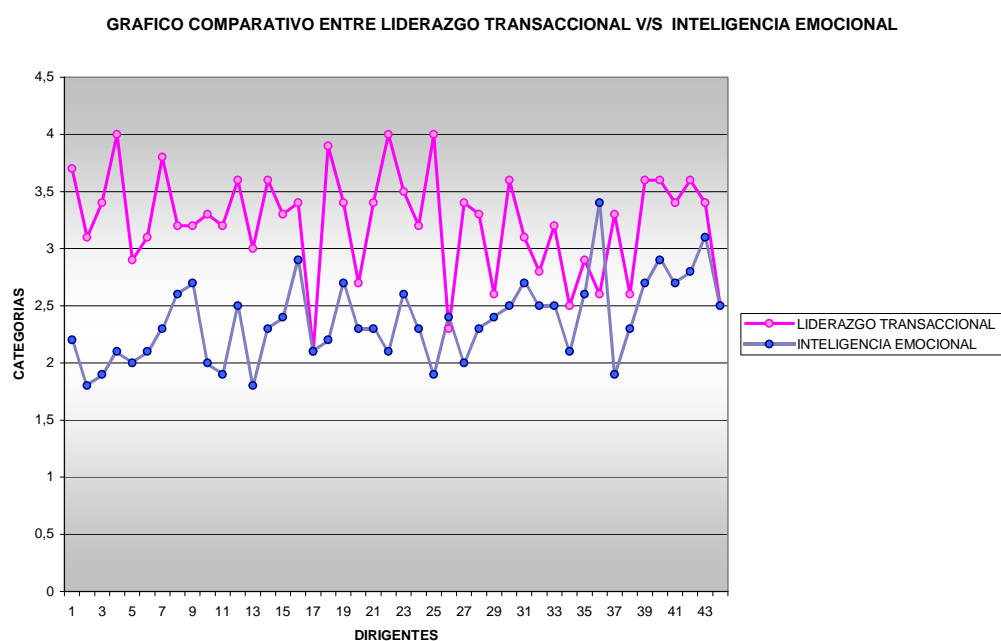
11.2 Correlación entre Liderazgo Transaccional e Inteligencia Emocional

El liderazgo transaccional respecto a la Inteligencia Emocional en la muestra total de los dirigentes estudiantiles (44 sujetos), poseen una correlación negativa de (-0.04). Al igual que en la correlación anterior al desglosar la muestra existen diferencias relevantes en los resultados, de esta manera se puede observar que 20 sujetos estudiados correspondientes al 45% del total de la muestra, arrojan una correlación positiva significativa entre este estilo de liderazgo y la inteligencia emocional correspondiente al (0.79), el resto de la muestra correspondiente al 55% posee una correlación negativa significativa de (-0,26). Como es posible observar la diferencia en comparación con el liderazgo anterior es evidente, aquí los jóvenes poseerían mayor concordancia entre su inteligencia emocional y el estilo de liderazgo

transaccional que posiblemente ejerzan, a pesar que existe un grupo marcado que no posee en absoluto correlación entre estas dos variables.

Es posible observar en el gráfico 2, que los dirigentes mantienen al igual que en el liderazgo transformacional una homogeneidad en las categorías normales para ambas variables y aun hay 3 sujetos que mantienen mayor correlación.

Gráfico 2



11.3 Correlación entre Liderazgo Correctivo/ Evitador e Inteligencia Emocional

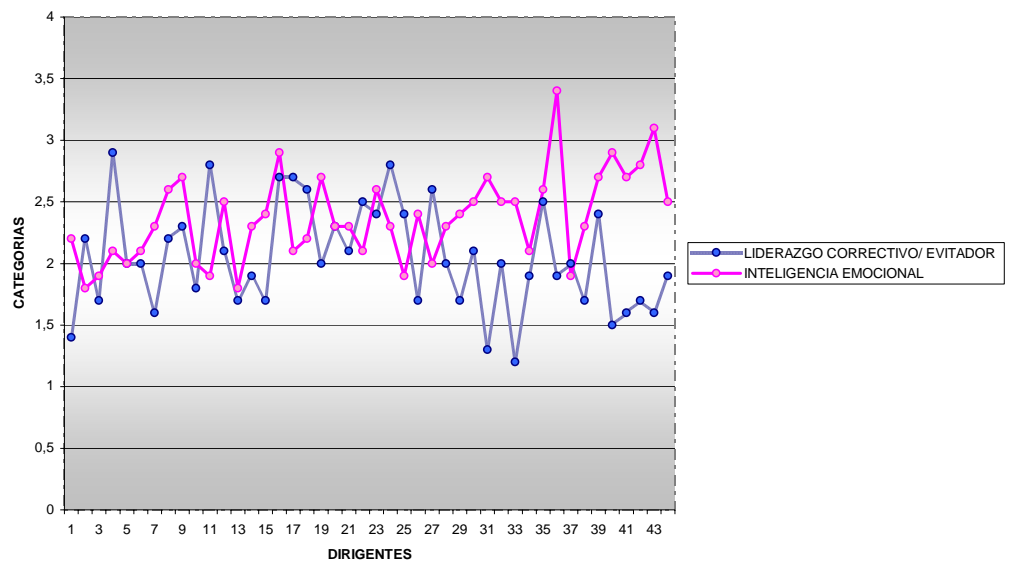
Respecto al liderazgo correctivo/evitador e Inteligencia emocional se puede observar que la muestra en general correspondientes a 44 dirigentes posee una correlación negativa de (-0.22). Al igual que los liderazgos anteriores observamos diferencias dentro del grupo total, pero sorpresivamente los puntajes de cada

individuo, que a simple vista parecieran arrojar una alta correlación, ya que los promedios generales tanto de este liderazgo como de la inteligencia emocional muestran una homogeneidad en su categoría, poseen una correlación positiva poco significativa de (0.18), esto podría deberse a que el liderazgo Correctivo/ Evitativo, para ejercerlo no requiere demasiado de las características de la inteligencia emocional; de esta manera se reafirma de cierta forma, los resultados de los liderazgos anteriores, ya que el resto de la muestra para el liderazgo correctivo/evitativo, correspondiente al 61% que arrojó un (-0,43) de correlación significativamente negativa equivalente a la más alta puntuación entre los tres liderazgos, que no posee concordancia entre las variables estudiadas (liderazgo e inteligencia emocional).

En el gráfico 3 es posible observar un equilibrio entre las puntuaciones, pero no reflejan esa coherencia en las formulas estadísticas de correlación.

Gráficos 3

GRAFICO COMPARATIVO ENTRE LIDERAZGO CORRECTIVO / EVITADOR V/S INTELIGENCIA EMOCIONAL



12. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE RANGO TOTAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En función a lo estudiado, es posible concluir que un líder o una persona puede influir en otras para trabajar voluntariamente en una tarea común, de esta manera poder alcanzar los objetivos deseados, además, ninguno de los estilos que pueda tener el liderazgo es necesariamente el correcto; aun así las personas tienden a inclinarse o destacarse más en un estilo sobre otro, lo importante es que cuando se ejerza el liderazgo, la persona sea consciente de ello, para poder ser capaz de analizar los factores que existen en el medio, ya sea a las personas involucradas en el proceso y al ambiente propiamente tal y a partir de eso, poder desplegar y adaptar su conducta, creencias y valores para motivar a los seguidores, en esta instancia la inteligencia emocional juega un papel importante, ya que esta cuando es estable permitiría que un equipo o grupo de personas confié en los demás, resuelvan problemas con mayor eficacia y aprovechen las oportunidades que aparecen en su entorno, ya que supuestamente la inteligencia emocional es vital para el razonamiento, al ser estable, quiere decir que seríamos capaces de reconocer y guiar de forma constructiva las emociones con el fin de reforzar nuestro rendimiento intelectual, junto con estas acciones que llevemos a cabo.

El liderazgo por otro lado, se daría cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, no importa si se trata del jefe, un colega (o socio), un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo el grupo. (Blanchard, 1998), en este sentido las investigadoras creen que todas las personas en algún momento ejercen el liderazgo, pero esto no quiere decir que realmente los sujetos sean líderes, no es suficiente tener seguidores y ofrecerles medios para satisfacer sus deseos y necesidades, sino que además se debe tener la habilidad para llegar al corazón del

seguidor, en este sentido se necesita entonces a líderes con una estructura emocional interna sólida, es decir, líderes que conozcan y reconozcan aquella energía que continuamente fluye en los individuos y que afecta queramos o no aspectos de la vida...¿Qué solidez y continuidad tendría un líder que internamente no reconoce sus debilidades?, ¿Porque rehúsa delegar responsabilidades? ¿Por qué las responsabilidades y el manejo de personas se transforman en una carga insostenible?

Lo que se trata de señalar en esta investigación es que la inteligencia emocional en el liderazgo es importantísima y para poder desarrollarla, influye bastante el aprendizaje que se ha obtenido de las experiencias vividas, ya que los esquemas, las creencias implícitas, constituyen el armazón de la personalidad del sujeto y la base para que comprenda el mundo y dirija su conducta en él. (Epstein: 2003). Por tanto las emociones que recogemos de las experiencias influyen en el desarrollo de la inteligencia emocional y por tanto en el estilo del liderazgo, ya que tan solo en segundos, una emoción es capaz de recorrer nuestra mente y cuerpo, esto conjugado con las posibilidades y alternativas que nos entrega el ambiente, nos hace tomar las decisiones que nos lleven a soluciones o dificultades de las situaciones que se nos presenten. La emoción en sí misma es una fuente primaria de motivación, información (retroinformación), poder personal, innovación e influencia que inspiran y vitalizan el buen sentido y la razón, las cuales se relacionan con el éxito y la rentabilidad. (Cooper y Sawaf: 1998), El ser Inteligentemente emocional, tiene que ver en como desarrollamos las emociones que sentimos, es aprender a permanecer consciente de los pensamientos, reconociendo al mismo tiempo la voz interior de estos, para ello sería necesario según Cooper y Sawaf y las investigadoras están de acuerdo, en que primeramente se debe ser honesto emocionalmente consigo mismo, reconociendo la energía de las emociones, tratar de no perder la intuición, la voz interior que anima o desalienta ante las señales que se reciben del entorno, poseer una Aptitud Emocional, o sea, ser un individuo auténtico, creíble y flexible, no

perder la capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo, fomentando el entusiasmo, profundizando las emociones, trabajar con el máximo de potencial respaldando nuestra integridad, manteniendo nuestro compromiso y responsabilidad, personal y hacia los otros, esto último aumenta la influencia que se ejerce en las personas sin necesidad de ser una autoridad, por tanto, en la Inteligencia emocional aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancia que sentimos en nosotros mismos y en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente aprendemos aplicar nuestras corazonadas con la finalidad transformar las situaciones difíciles, de sentir oportunidades, explorar territorios desconocidos, cambiar las reglas y de ese modo crear el futuro, en este sentido entonces, se podría plantear que el liderazgo de la “Nueva era”, requerirá de líderes con inteligencia emocional, personas que conozcan sus emociones, que funcionen adecuadamente cuando se presenten en la mente dos ideas opuestas y no les tire la voz cuando tengan que darlas a conocer.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, la investigación fue formulada con el propósito de conocer la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo que pudiesen estar ejerciendo los dirigentes estudiantiles de distintos sectores educacionales, ya que las investigadoras creen que los jóvenes serán el futuro de un país y si no se estimula la inteligencia emocional difícilmente se lograra un liderazgo creíble, solido y permanente en el tiempo.

En la investigación se observo que en la muestra total de dirigentes estudiantiles investigados, es posible apreciar en los resultados del test de inteligencia emocional y de liderazgo, una inteligencia emocional en rangos normales, caracterizado por una estructura de pensamiento flexible, o sea, tendrían capacidad de adaptación y análisis respecto a las situaciones que podrían ser perjudiciales para ellos y para otros,

se aceptarían bien a sí mismos y a los demás, no obstante entre hombres y Mujeres existirían diferencias; en relación a los hombres es posible apreciar un desarrollo de inteligencia emocional en rangos normales, manteniendo de esta manera la definición anterior, con la diferencia, que las características que encierran a la inteligencia emocional se encuentran en rangos muchos más estable que el de las mujeres, por tanto, serían más seguros de sí mismos, se permiten tomar riesgos en sus decisiones, mostrando mayor eficiencia en la manera de abordar las tareas que se proponen, orientándose a resultados positivos, por tanto, se podría señalar que poseen solidez en cuanto a los cuatro pilares fundamentales de la inteligencia emocional, que proponen Cooper y Sawaf, esto quiere decir, que aprenderían de las experiencias, desarrollando de forma adecuada su autoestima, perciben las señales del ambiente, poseen un pensamiento flexible, asumen riesgos, toman decisiones en función a un análisis holístico de las situaciones, a pesar de lo anterior, el punto débil de este grupo es el alto puntaje en la escala Rigidez del test de inteligencia emocional, que si bien, no es tan significativo en comparación a las mujeres, da muestra de un deseo por sobresalir y descubrir por sí mismo los resultados con cierta impulsividad, lo cual puede ser muestra de una alta probabilidad de cometer errores en el actuar y perjudicar los resultados esperados.

En las Mujeres en cambio, es posible apreciar en el total de la muestra una inteligencia emocional inclinada hacia rangos bajos, esto quiere decir, que la inteligencia emocional no es estable, poseen carencias preocupantes como autoestima, eficacia en el actuar, capacidad de sobreponerse, entre otras, sin embargo muestran mecanismos que al parecer suplen estas faltas como pensamientos supersticiosos, rigidez en su actuar, extremismo en la toma de decisiones, que finalmente puede estar perjudicando la capacidad de liderazgo y por ende la de motivar a las personas, en este caso a sus seguidores.

En el Liderazgo se encontró que la muestra total posee una mayor inclinación hacia el Liderazgo de estilo Transaccional, es decir, ponen mayor énfasis en generar relaciones interpersonales de intercambio, donde el seguidor debe satisfacer y resolver sus necesidades mediante un acuerdo previamente estipulado con el líder y de acuerdo a los argumentos planteados en el marco teórico, los dirigentes lo hacen mediante convocatorias, allí llevan a cabo acuerdos preestablecidos con sus compañeros; los cuales son analizados, revisados y discutidos posteriormente por otros líderes como por ejemplo algunos personajes que componen el gobierno. Estos jóvenes, para lograr mantener el entusiasmo y no perder el horizonte de lo que se pretende lograr, motivan a sus compañeros provocando expectativas frente a las metas propuestas; por lo que es ineludible investigar el énfasis con el que utilizan sus habilidades, la eficacia y la independencia de cada uno de los integrantes de un equipo o grupo, respecto a este punto los estudiados señalaban que era compleja la labor de poder convocar a todos los dirigentes de establecimientos para lograr el cumplimiento de los objetivos, junto con esto comunicar y exigir al gobierno cambios en la parte educacional, en este sentido el estilo de liderazgo que arrojó la muestra total, concuerda con el accionar que tuvieron en abril del 2006, ya que se pudo percibir a través de los medios de comunicación el uso de la lógica y la razón para tratar con problemas de un sector específico, desarrollaron un buen trabajo para mantener la estructura de su organización, entregando información, monitoreando y coordinando los objetivos, esto es muestra de un liderazgo transaccional, sin embargo desglosando la muestra existen diferencias entre hombres y mujeres, estas últimas serían mayormente transaccionales, cumpliendo con las características ya mencionadas, en cambio los hombres serían mayormente transformacionales, o sea apuntan además a un fortalecimiento y crecimiento personal de sí mismo y de sus seguidores.

Solo en los Dirigentes Universitarios hombres y mujeres evaluados, es posible considerar que, ejercen significativamente el liderazgo transformacional, esto

posiblemente de algún modo concuerda con las características que encierran los rangos de edad de los evaluados, lo cual apunta a que dejan de ser adolescentes y pasan a ser adultos-jóvenes, esta etapa se caracterizaría por actitudes y sentido de responsabilidad; donde existe la importante búsqueda de modelos a seguir, considerado la opinión de los pares, se desarrolla una conducta moral mas solida y la ética se hace más palpable; a través de su rol como dirigentes o líderes estudiantiles.

Los jóvenes durante la evaluación comentaban que hay una preocupación esencial por resolver los problemas a los que se ven expuestos diariamente. Por lo tanto como Dirigentes es necesario mostrar una consistencia en su actuar, luchando por demostrar que son personas confiables, capaces de resolver de manera adecuada los problemas y en donde es esencial cumplir con los objetivos, para eso se hace necesario poner en uso sus habilidades, en especial las comunicacionales, donde no se debe dejar nada al azar, ya que es ahí, donde se la juegan por conservar su credibilidad como dirigentes, ya que inevitablemente representan la identidad social que poseen como grupo o entidad.

De acuerdo a lo que se ha investigado y señalado anteriormente, es posible mencionar que los Dirigentes estudiantiles poseen estilos de liderazgos, su inteligencia emocional concuerda con ellos, pero se necesita de herramientas que permitan el desarrollo adecuado de los liderazgos, por ende se debe trabajar en el desarrollo de la inteligencia emocional para que los líderes del futuro sean coherentes y creíbles en su actuar, ya que las investigadoras esperan que los lectores sean capaces de percibir que todas las personas en algún momento ejercemos el liderazgo, ahora, el que tengamos características del liderazgo no significa que efectivamente seamos lideres, la diferencia radica en la inteligencia emocional, no es posible que hayan lideres sin una autoestima solida, sin capacidad de sobreponerse, en este sentido la Psicología tendría desde varias aristas la posibilidad de mejorar estos aspectos, ya que hoy en día, nos encontramos con

un nuevo escenario de competencias, donde la inteligencia emocional es fundamental en cualquier ámbito en donde nos desempeñemos, el desafío está puesto en que se trabaje en el desarrollo del aparato psíquico de una persona integralmente, estimulándolo desde temprana edad, para esto sería relevante trabajar por la sanidad del aparato cognitivo, fomentando el apoyo o creación de políticas públicas en jardines y colegios para que aquel niño que presente algún tipo de problemas en esta área, como déficit atencional, sea apoyado para que en un futuro sepa con qué herramientas se puede desenvolver e integrar al mundo competitivo, por otro lado, los centros de salud podrían trabajar en la fomentación de herramientas que ayuden a las madres o padres a mejorar el apego y contención que puedan estar brindando, con el fin de evitar rasgos depresivos y angustiosos en los niños que serán adolescentes algún día.

Desde el área de la Psicología Organizacional se podría aportar con herramientas tales como capacitaciones o planes de trabajo dirigidos a desarrollar habilidades sociales, elemento esencial con los que se enfrenta toda persona en una empresa, además cada día aumentan las demandas de las organizaciones sobre las evaluaciones previas a contratos, mas en los altos cargos, lo ideal sería tener ejecutivos aun más competentes en los puestos donde se requiere de liderazgo, sobre todo ayudar a mejorar aspectos de la Inteligencia emocional, para resolver con asertividad flexibilidad, espontaneidad y, muchas veces, también con incertidumbre las pruebas del camino. Es por eso, necesario, que como personas aprendamos a desarrollar nuestra identidad y autorrealización, la empatía, la confianza en uno mismo y en los otros, la expresión de las propias emociones y la creatividad con la finalidad de encontrar un equilibrio entre aspectos emocionales y racionales.

La Psicología clínica por otro lado podría aportar al desarrollo de las destrezas emocionales, la cual es importante que se inicie en los hogares; si bien los nuevos

tiempos traen consigo a padres mas adultos respecto a la media existente hace 10 años atrás, conciben que sus hijos deben tener mayor incentivo en su desarrollo intelectual y emocional, igual se ven afectados por carencias de tiempo o limitantes económicas, pero aun así es posible apreciar dos tipos de padres, los que explican a sus hijos en qué consiste el mundo de las emociones y los que prefieren ignorarlas, en este grupo están los padres que no tienen tiempo y se cubren las espaldas entregando a los niños regalos. Y también los que imponen su autoridad con el *no* por delante, convencidos de que conviene enderezarles. Como dice Daniel Goleman, "los padres hablan cada vez menos con sus hijos, no se interesan por su mundo interior; las familias están rotas y los niños viven terribles situaciones de incomunicación y aislamiento", en este sentido convendría trabajar desde el lenguaje familiar el cómo vivencian de las emociones, como es que las desarrollan para alimentar el crecimiento de la inteligencia emocional , el terapeuta podría ayudar hacer consciente el momento en que los padres o los hijos dificultan este proceso y que a la larga perjudica las relaciones consigo mismos y con su entorno.

Por otro lado cuando los padres o los sistemas familiares no ayudan lo suficiente al desarrollo de los niños o jóvenes, este vacío es cubierto muchas veces por los sistemas educacionales, por ende es importante el trabajo y el aporte de los Psicólogos Educacionales, si bien la educación Chilena está en “un proceso de reforma e innovación que exige mirar al proceso de enseñanza –aprendizaje desde un foco distinto, desde nuevos paradigmas, en donde se posibiliten cambios e innovaciones en pos del mejoramiento de las personas. Este proceso complejo, requiere de elementos que lo faciliten y de un compromiso común en sus metas, pero este es posible si de verdad creemos en él. El cambio requiere de la participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo y de una unión de esfuerzo de todos los profesionales interesados en la educación” (Herrera 2002).

En este sentido la psicología educativa, tiene como objetivo de estudio los procesos de cambio provocados o inducidos en las personas como resultado de su participación en actividades educativas (examinando el hecho educativo como un todo y en forma multidisciplinaria), sin dejar de lado ninguna variables que pudieran incidir directa o indirectamente sobre los procesos de cambio, es decir, estudia los procesos educativos con una triple finalidad: contribuir a la formación de una teoría, proyectiva y practica y aplicada (Manterola ; 2003:14) En este sentido el psicólogo educacional no puede dejar de lado el desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo, debiera trabajar de manera integral junto a docentes y padres en planes y actividades que tengan como propósito ayudar y potenciar en niños y jóvenes el desarrollo de habilidades emocionales, comunicacionales sociales, etc. Identificando fortalezas y debilidades de cada espacio social que influye en su desarrollo, de esta manera puede que se vean beneficiados además padres y profesores.

13. BIBLIOGRAFÍA

1. Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el liderazgo*. Sgto. De Chile: Chilena.
2. Aguilera, O., Contreras, T., Guajardo, S., Zarzuri, R.(2006). *La rebelión del Coro*. Extraído el 1 de Diciembre de 2007 desde <http://www.cesc.cl/pdf/LA-REBELION-DEL-CORO.pdf>
3. Ander-Egg, E. (1987).*Diccionario de Trabajo Social*. Buenos Aires: Lumen:
4. Armando, C. (2007). *Inteligencia Emocional*. Extraído 23 de junio 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>
5. Balardini, S. (2000). De los Jóvenes, la Juventud y las Políticas de Juventud. Viña del Mar: Última Década N°13, Cidpa, 11-24. Extraído 1 de Diciembre 2007 desde http://www.cidpa.org/txt/13arti_01.doc
6. Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.
7. Cooper y Sawaf (1998). *La inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a Las Organizaciones*. Bogotá: Norma.
8. Celis Gonzalo, 2006 10, Extraído el 22 de Mayo del 2008 desde <http://www.bloquesocial.cl/node/185>
9. Donnelly, Gibson, Ivancevich. (s.f). *El liderazgo de personas en las organizaciones*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, “Dirección y Administración de Empresas” Chile: volumen. 12.
10. Fernández, N. (2007).*EL adulto*. México. Extraído el 03 de marzo del 2008 desde <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123215354-.html>

11. Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional en empresas*. Buenos Aires.
12. Gutiérrez, O. (1999) *La nueva tendencia del liderazgo: del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional*. Extraído el 5 de noviembre del 2007 desde <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>
13. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
14. Herrera, P. (2002). *Contribuyendo al Cambio Educacional: Entendiendo el Objetivo de Estudio de la Psicología de la Educación*. Santiago:UAHC.
15. Hersey., Blanchard., Johnson., (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, liderazgo*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
16. Lara, E., Martínez, C., Pandolfi, Ma , Penroz ,K., Perfetti, R ., Pino, G. *Desarrollo del Joven*, Chile. Extraído el 03 de marzo del 2008 desde <http://www.apsique.com/wiki/DesaJoven>
17. Madero, G. (2004). *Diferencias y similitudes entre liderazgo*. Extraído el 31 de julio 2007 desde http://www.wikilearning.com/monografia/diferencias_y_similitudes_entre_liderazgo_poder_y_autoridad-liderazgo_y_el_poder/12395-1
18. Manterola, M. (2003). *Psicología Educativa: conexión con la sala de clases*. Santiago:UCSH
19. Martínez, M. (s.f). *Importancia que reviste la inteligencia emocional para el buen desempeño de las empresas*. Extraído el 21 de junio del 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos44/inteligencia-emocional-empresas/inteligencia-emocional-empresas2.shtml>

20. Mc Carthy. (s/f). *Escuela de Negocios, Excelencia y espíritu empresarial*, Chile: Apuntes obtenidos de una capacitación de liderazgo en empresas FPY.
21. Molina, J. (2000). Juventud y Tribus Urbanas. Última Década N°13, Cidpa Viña del Mar, 121-140. Extraído el 1 de Diciembre del 2007 desde http://www.colombiajoven.gov.co/injuve/paises/chile/cidpa/40_mol.PDF
22. Papalia., Wendkos. (1997). *Desarrollo humano con aportaciones para Ibero América*. Colombia: McGraw-Hill interamericana S.A.
23. Papalia, D. y Olds, S., (1990). *Desarrollo humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.
24. Pardinás, F. (1998). *Metodología y técnica de investigación en las Ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
25. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
26. Rodríguez, E. (2000). juventud y políticas públicas en América latina: experiencias y desafíos desde la gestión institucional. Última Década N°13, Cidpa Viña del Mar, 22-58. Extraído el 4 de Diciembre desde <http://www.cidpa.cl>
27. Salinas, O. (s.f) *La inteligencia emocional*. Extraído el 21 de junio del 2007 desde <http://www.monografias.com/tabajo16/comportamiento-humano/comportamiento-humano.shtml>
28. Terry y Franklin. (2000). *Principios de administración*. México: Continental
29. Trecher, J. (s.f). *El liderazgo: la piedra filosofal*. Extraído el 21 de junio del 2007 desde <http://www.psicologiaonline.com/colaboradores/trechera/liderazgo.shtml>

30. Vega, C., Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de B Bass y B Avolio al contexto organizacional Chileno*, Tesis de Pregrado, Universidad de Chile: Santiago de Chile
31. Wikimedia Foundation, Inc.; Extraído el 21 de mayo del 2008 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Movilizaci%C3%B3n_estudiantil_de_2006_en_Chile#Las_primeras_movilizaciones,
32. Zarzuri, R. (2000). *Nuevas culturas juveniles*, Viña del Mar, Chile: Última década N° 13.

Anexos

Autorización

Nombre

Establecimiento:

Edad:

Cargo:

Estimado(a)

Nuestros nombres son María Sepúlveda y Joisse Vázquez, Estudiantes de Psicología de la UAHC, y estamos realizando una investigación sobre la relación que se produce entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en los dirigentes estudiantiles secundarios y universitarios.

Usted fue escogido para esta investigación, por contar con las características que está requieren para este estudio. Para eso necesitamos aplicar dos cuestionarios que fueron seleccionados para saber el estilo de liderazgo e inteligencia emocional que usted posee y ejerce.

Estos instrumentos no pretenden ser invasivos, ni amenazar con la personalidad ni el ego de los implicados, no es una evaluación psicológica, por lo tanto, no existen estilos buenos o malos de liderazgo.

Esta investigación debiera contribuir al desarrollo de mejorar el liderazgo de las personas y las características que podrían verse implicadas en esta.

Su colaboración se agradece de antemano, ya que sin ella no podría llevarse a cabo esta investigación.

Saludos cordiales.

Dirigente Estudiantil

Santiago, Diciembre del 2007

Test
Inventario De Pensamiento
Constructivo

ó

CTI

(Una medida de Inteligencia
Emocional)

Autor: Seymour Epstein

Madrid 2003

CTI

Instrucciones:

Por favor no escriba este cuadernillo. Marque todas sus contestaciones en la hoja de respuestas que se le ha proporcionado.

Escriba su nombre: edad y sexo en la cabecera de la hoja de respuestas.

A continuación encontrará una serie de frases que describen ciertos comportamientos, creencias o sentimientos. Lea cada una de ellas con atención y marque la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar. Señale:

- A. Si la frase es completamente falsa en su caso, si está **en total desacuerdo** con ella.
- B. Si la frase es frecuentemente falsa, si está **en desacuerdo** con ella.
- C. Si la frase es tan cierta como falsa, si o puede decidirse, o si se considera **neutral** en relación con lo que se dice de ella.
- D. Si la frase es frecuentemente cierta, si está **de acuerdo** con ella.
- E. Si la frase es completamente cierta, si está **totalmente de acuerdo** con ella.

Vea los dos ejemplos (E1 y E2) que vienen aquí debajo y como se han contestado.

E1 Conduzco a gran velocidad	A	B	C	D	E
E2 A la hora de vestir prefiero los tonos claros	A	B	C	D	E

La persona que ha contestado a estos ejemplos han indicado que **está en desacuerdo** con (letra B) que conduzca a gran velocidad y que es **completamente cierto** (Letra E) que prefiere vestir con tonos claros.

Este cuestionario tiene algunas frases “tontas”, como por ejemplo, “nunca he visto a nadie que tenga los ojos azules”. la finalidad de esta frase es detectar si alguien ha contestado distraídamente o se ha equivocado de línea. Por favor conteste adecuadamente las frases.

También hay frases destinadas a detectar si alguna persona trata de dar una imagen excesivamente buena de sí. La prueba resultara invalidada si usted trata de elegir las “mejores” respuestas en vez de contestar sinceramente. No se preocupe si alguna frase le parece algo extraña porque no son importantes aisladamente, sino en conjunto.

Trate de responder con sinceridad y rapidez

No empiece hasta que se lo indique el examinador

Prueba

A. En total Desacuerdo	B. En desacuerdo	C. Neutral	D. De Acuerdo	E. Totalmente De acuerdo
-------------------------------	-------------------------	-------------------	----------------------	---------------------------------

1. Creo que la mayor parte de las personas tienen buen corazón.
2. A veces pienso que cuando quiero con muchas ganas que algo ocurra, puedo estar contribuyendo a impedirlo.
3. Cuando tengo mucho trabajo que hacer con fecha límite, pierdo mucho tiempo preocupándome en vez de delimitarme a hacerlo.
4. Creo que algunas personas tienen la capacidad de leer los pensamientos de los demás.
5. Cuando me sucede algo bueno tiendo a pensar que es probable que se compense con algún acontecimiento malo.

6. Cuando obtengo un buen resultado en una prueba, lo considero un hecho aislado y no me hace sentir una persona competente de forma general.
7. Creo que hay gente capaz de proyectar sus pensamientos e introducirlos en las mentes de otras personas.
8. Tiendo a clasificar a los demás entre los que están a mi favor y los que están en mi contra.
9. Cuando tengo que hacer tareas pesadas trato de distraerme con pensamientos agradables o interesantes
10. Creo que cuando la gente te trata mal debes comportarte de la misma manera.
11. Cuando me entero de una persona que me gusta me corresponde, me siento muy valioso y capaz de conseguir todo lo que pretenda.
12. Cuando me ocurre algo bueno tiendo a pensar que ha sido un golpe de suerte.
13. Cuando he tenido un gran susto su recuerdo me vuelve a la mente muchas veces.
14. No dejo que las cosas pequeñas me abrumen.
15. No creo que la astrología sea capaz de explicar nada.
16. Considero que los retos, más que amenazas peligrosas, son oportunidades de probarme y aprender
17. creo que todo el mundo debería querer a sus padres
18. Acepto muy mal los fracasos
19. No me preocupa en absoluto lo que otros piensen de mí
20. Creo que si tengo pensamientos terribles sobre otras personas se verá afectado su bienestar.
21. Paso mucho más tiempo analizando mis fracasos que recordando mis éxitos.
22. A veces me irrita la gente que tiene opiniones ilógicas.
23. Creo que casi siempre es mejor tomar decisiones firmes que buscar términos medios.

24. Si una persona que conozco es convocada a una importante entrevista de trabajo, tiendo a pensar que esa persona siempre sería capaz de conseguir un buen trabajo.
25. Soy muy sensible al rechazo
26. He aprendido a no desear las cosas muy intensamente porque generalmente mis deseos no se cumplen
27. La mayoría de las aves pueden correr más velozmente que cuando vuelan
28. Creo que la luna o las estrellas o pueden influir sobre los pensamientos de las personas
29. Si al hablar a un grupo yo dijera una tontería ,lo considerarían como una anécdota y no le daría importancia
30. Cuando me enfrento a sangran carga de trabajo pendiente, pienso que nunca seré capaz de acabarlo y me dan ganas de abandonarlo
31. Cuando me ocurre algo malo tiendo a pensar que es probable que me ocurran más cosas malas.
32. La más ligera señal de desaprobación es capaz de abatirme
33. No he conseguido aprender a leer.
34. Si hago un gran esfuerzo y fracaso, me produce tanta frustración que rara vez pongo todo mi empeño en conseguir algo.
35. Creo que la mayor parte de la gente solo se interesa por sus propios asuntos.
36. Me preocupa mucho lo que los demás piensan de mí
37. Cuando me doy cuenta de que he cometido un error, suelo actuar de forma inmediata para conseguirlo.
38. Si obtengo un resultado malo en un examen importante lo considero un fracaso total y pienso que no conseguiré triunfar en la vida.
39. Creo que puedo conseguir que algo ocurra si lo deseo con suficiente intensidad
40. Confío mucho en mis primeras impresiones

41. Cuando me enfrento a una tarea difícil me concentro en pensamientos estimulantes que me ayudan a rendir al máximo
42. Creo que mucha gente que usa gafas verían mejor si se las quitase.
43. Creo que algunas personas pueden hacer que piense en ellas sólo con pensar en mí.
44. Con frecuencia mi mente se enfrasca en hechos desagradables del pasado.
45. Soy ese tipo de personas que prefiere actuar en vez de quedarse pensando o quejándose de la situación
46. Todo problema tiene dos soluciones posible: una correcta y otra equivocada
47. Creo que en la mayor de las parte de las situaciones es preferible destacar el lado positivo de las cosas.
48. Si una persona conocida tiene éxito en una prueba importante, tiendo a pensar que esa persona tendrá éxito en todo lo que se proponga en la vida.
49. No me preocupo demasiado de los problemas sobre los que no puede hacer nada
50. Durante el último mes, por lo menos una vez me lave las manos antes de comer.
51. Si tengo que hacer algo desagradable trato de aceptarlo lo mejor posible pensando en los aspectos positivos.
52. Si tengo que hacer algo desagradable, trato de aceptarlo lo mejor posible pensando en los aspectos positivos.
53. Si se me da un examen importante, lo considero un éxito completo y una prueba de que triunfaré en mi vida.
54. Cuando no consigo los objetos que he marcado, lo considero un completo fracaso.
55. En este mundo hay dos clases d personas: los triunfadores y los fracasados.
56. Si me convocan a una importante entrevista de trabajo, me considero importante y capaz de conseguir un buen trabajo.

57. si no soy capaz de un trabajo perfecto, lo considero un fracaso.
58. Cuando hago un examen, generalmente pienso que lo he hecho mucho peor de lo que ha ido en realidad.
59. Cuando me ocurre algo favorable, pienso que va seguir la buena racha.
60. Soy tolerable con mis errores por que creo que son una parte necesaria del aprendizaje.
61. Cuando me ocurre cosas desagradables trato de olvidarlas enseguida.
62. La mayor parte de las personas que soy una persona tolerante y que perdonan con facilidad.
63. Si no me aceptan en una entrevista de trabajo importante, pienso que no valgo nada y que no ser capaz de encontrar un buen trabajo.
64. Cuando no soy capaz de hacer algo bien pero consideró que he hecho lo que he podido, no me preocupo lo mas mínimo.
65. Tiendo a tomarme las cosas de forma personal.
66. Tengo por lo menos un amuleto de la suerte
67. Nunca he visto a nadie que tuviese los ojos azules
68. No necesito conseguir resultados fantásticos para considerarme una persona valiosa.
69. La gente debería tratar de parecer feliz con independencia de cuáles sean verdaderos sentimientos
70. Rechazo los retos difíciles para evitar la decepción que me produce el no conseguirlos
71. Solo confió de verdad en mi mismo
72. No me importa que la gente sabe menos que yo actué como si fuese superior y me de consejos
73. Soy muy sensible a las burlas de otros.
74. Aunque es cierto que las mujeres en ocasiones llevan pantalones, por regla general no los llevan tan a menudo como los hombres.

75. He comprobado que hablar mucho de los éxitos que estoy esperando alcanzar puede contribuir a evitar que se consigan.
76. Siempre que me ocurren cosas favorables pienso que lo he merecido.
77. Pienso que siempre hay muchas formas incorrectas ,y solo una correcta ,de hacer las cosas
78. Paso mucho tiempo pensando en lo errores que he cometido, incluso cuando soy consciente de de que no puedo hacer nada para corregirlos.
79. Me gusta tener éxito en lo que acometo, pero si fracaso no lo tomo como un desastre.
80. En algunas ocasiones ,cuando estoy cansado o enfermo , tengo ganas de ir me a la cama muy temprano
81. Confiar plenamente en otras personas es insensato porque pueden hacerte daño
82. Cuando tengo muchas cosas de las que ocuparme suelo hacer un plan y lo respeto al máximo
83. Si una persona a la que quiero me rechaza, me siento abatido y pienso que nunca lograre nada importante en la vida.
84. Se puede llegar a morir por no comer
85. acostumbro a recrearme más en los acontecimientos agradables del pasado que en los desagradables
86. Creo en augurios o presagios ; tanto en bueno como en los malos
87. Cuando alguien me insulta sin razón no me molestan en lo mas mínimo
88. Cuando algún conocido mío ama a otra persona y es correspondido, pienso que se trata de gente estupenda y que puede conseguir lo que se propongan
89. Cuando me doy cuenta de que estoy haciendo una tarea de forma poco adecuada, me altero tanto que tiendo a hacerla cada vez peor.

90. Trato de aceptar a las personas como son, sin juzgar sus pensamientos
91. Cuando me ocurre alguna cosa desagradable, no permito que me ronde mucho por mi cabeza
92. Si tengo un resultado desfavorable en un examen o prueba pienso que se trata de una única prueba y no considero que sea una persona incompetente.
93. Creo que un criminal será siempre un criminal
94. Creo que alguna personas son capaces de predecir el futuro
95. Creo que cualquier persona que no sea perezosa es capaz de conseguir un puesto de trabajo.
96. Cuando he tomado un decisión me cuesta cambiar mucho de opinión
97. No creo en supersticiones de ninguna clase
98. Cuando otras personas cometen errores no me siento alterado sino que trato de afrontar el asumo de una forma constructiva.
99. Cuando me enfrento a una situación difícil o a un reto complicado, trato repensar en el éxito que puedo conseguir y evito pensar en todo lo que puede salir mal.
100. Pienso que si hago buenas acciones me ocurrirán cosas favorables
101. Creo en los platillos volantes
102. Trato de esforzarme al máximo en todas las cosas que intento
103. He aprendido por amargas experiencias que no es de fiar la mayor parte de la gente
104. Cuando me enfrento a una situación nueva y desconocida tiendo a pensar en el peor resultado posible.
105. Cuando se me presentan de repente sucesos desagradables suelo estudiar cuidadosamente cual es la mejo forma de enfrentarme a ellos.
106. Dos más dos es igual a cuatro

107. H ay dos clases de personas en el mundo: las buenas y las malas.

108. Cuando me ocurre algo desgraciado, me acuerdo de todas las cosas tristes que me han ocurrido en el pasado y ello hace sentirme desgraciado.

FIN DE LA PRUEBA, SI HA TERMINADO ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO, COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES.

Hoja de Respuesta: CTI

Apellido y Nombre:

Edad:

Sexo: (V) Masculino _____ (M) Mujer _____

Fecha:

Centro /Empresa:

Rodee la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar.

A. En total Desacuerdo	B.En Desacuerdo	C. Neutral	D.De Acuerdo	E.Totalmente De acuerdo
-----------------------------------	----------------------------	-------------------	-------------------------	------------------------------------

1	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E	55	A	B	C	D	E	82	A	B	C	D	E
2	A	B	C	D	E	29	A	B	C	D	E	56	A	B	C	D	E	83	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E	57	A	B	C	D	E	84	A	B	C	D	E
4	A	B	C	D	E	31	A	B	C	D	E	58	A	B	C	D	E	85	A	B	C	D	E
5	A	B	C	D	E	32	A	B	C	D	E	59	A	B	C	D	E	86	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E	33	A	B	C	D	E	60	A	B	C	D	E	87	A	B	C	D	E
7	A	B	C	D	E	34	A	B	C	D	E	61	A	B	C	D	E	88	A	B	C	D	E
8	A	B	C	D	E	35	A	B	C	D	E	62	A	B	C	D	E	89	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E	36	A	B	C	D	E	63	A	B	C	D	E	90	A	B	C	D	E
0	A	B	C	D	E	37	A	B	C	D	E	64	A	B	C	D	E	91	A	B	C	D	E
1	A	B	C	D	E	38	A	B	C	D	E	65	A	B	C	D	E	92	A	B	C	D	E
2	A	B	C	D	E	39	A	B	C	D	E	66	A	B	C	D	E	93	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E	40	A	B	C	D	E	67	A	B	C	D	E	94	A	B	C	D	E
4	A	B	C	D	E	41	A	B	C	D	E	68	A	B	C	D	E	95	A	B	C	D	E
5	A	B	C	D	E	42	A	B	C	D	E	69	A	B	C	D	E	96	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E	43	A	B	C	D	E	70	A	B	C	D	E	97	A	B	C	D	E

7	A	B	C	D	E	44	A	B	C	D	E	71	A	B	C	D	E	98	A	B	C	D	E
8	A	B	C	D	E	45	A	B	C	D	E	72	A	B	C	D	E	99	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E	46	A	B	C	D	E	73	A	B	C	D	E	100	A	B	C	D	E
10	A	B	C	D	E	47	A	B	C	D	E	74	A	B	C	D	E	101	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E	48	A	B	C	D	E	75	A	B	C	D	E	102	A	B	C	D	E
12	A	B	C	D	E	49	A	B	C	D	E	76	A	B	C	D	E	103	A	B	C	D	E
13	A	B	C	D	E	50	A	B	C	D	E	77	A	B	C	D	E	104	A	B	C	D	E
14	A	B	C	D	E	51	A	B	C	D	E	78	A	B	C	D	E	105	A	B	C	D	E
15	A	B	C	D	E	52	A	B	C	D	E	79	A	B	C	D	E	106	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E	53	A	B	C	D	E	80	A	B	C	D	E	107	A	B	C	D	E
17	A	B	C	D	E	54	A	B	C	D	E	81	A	B	C	D	E	108	A	B	C	D	E

Si ha terminado antes del tiempo concedido, repase sus contestaciones

Tesis Universidad de Chile,
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología

**Test de
Adaptación del
Cuestionario
Multifactorial de
Liderazgo
De B. Bass y
B. Avolio**

Autoras: Carolina Vega villa
Gloria Zavala Villalón

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Nombre:

Fecha:

Establecimiento educacional:

Cargo:

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted. Lo percibe por favor, responda todo los ítems de este cuadernillo .si un ítems le resulta irrelevante o le parece que no esta seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentaran 82 afirmaciones descriptivas. Juzgúe cuán frecuente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “además” puede significar sus pares, clientes, informantes directores, o supervisores, o todos ellos.

Use las siguientes escalas de clasificación, para sus respuestas, marcando las categorías correspondiente con una cruz o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTAMENTE, SINO SIEMPRE
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente	0	1	2	3	4

creencias y supuestos para ver si son apropiados					
3. Trato de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge algunas situaciones relevantes.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surge problemas importantes	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas , trato de verlos de distintas formas	0	1	2	3	4
9. Trato de Mostrar el futuro de modo optimista	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico las responsabilidades de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal	0	1	2	3	4
13. Tiendo hablar con entusiasmo sobre las metas	0	1	2	3	4
14. considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir ,si se lograran las metas	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencias en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente , no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4

18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir mas allá de mis interés	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no solo como un miembro de u grupo	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de toar acciones	0	1	2	3	4
21. Actuó de modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores , quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vital	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque estos impliquen demora	0	1	2	3	4
34. Enfatizó la importancia de tener una misión compartida	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumple lo esperado.	0	1	2	3	4

36. Expreso confianza en que se alcanzan las metas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros d mi grupo de trabajo	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevara los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los supervisores	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de las organizaciones	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar duro	0	1	2	3	4
45. dirijo un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4
46. Comparto los riesgo en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
47. Quienes trabajan conmigo tiene confianza en mis juicios y mis decisiones	0	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en mí mismo	0	1	2	3	4
49. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	0	1	2	3	4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	0	1	2	3	4
52. Me concentro en detectar y corregir	0	1	2	3	4

errores					
53. Espero que las situaciones sean difíciles de resolver ,para comenzar actuar	0	1	2	3	4
54. Tiendo a no corregir ni errores ni fallas	0	1	2	3	4
55. Hago que los demás deseen poner mas de su parte en el trabajo	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. intento de mostrar coherencia entre lo que dijo y hago	0	1	2	3	4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás	0	1	2	3	4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	0	1	2	3	4
60. estímulo la tolerancia a las diferencias de opinión	0	1	2	3	4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados	0	1	2	3	4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	0	1	2	3	4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	0	1	2	3	4
64. me interesa corregir y solucionar los errores que se producen	0	1	2	3	4
65. en general no superviso el trabajo de los demás salvo que surja un problema grave	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar dediciones	0	1	2	3	4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás	0	1	2	3	4
68. Son efectivo/a en buscar formas de motivar el trabajo de los demás	0	1	2	3	4
69. Expreso mis interés a los demás por lo	0	1	2	3	4

valioso de sus aportes para resolver problemas					
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	0	1	2	3	4
73. Intento a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	0	1	2	3	4
74. Se lo que necesitas cada uno de los miembros del grupo	0	1	2	3	4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo	0	1	2	3	4
76. En general cumpla con las expectativas que tiene de mis subordinados	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	0	1	2	3	4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solo, sin necesidad de intervenir	0	1	2	3	4
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra	0	1	2	3	4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	0	1	2	3	4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo	0	1	2	3	4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo	0	1	2	3	4

A continuación se presenta una tabla con la asignación de datos de los entrevistados con su respectivo promedio obtenido en los distintos estilos de liderazgo y en la inteligencia emocional.

En la tabla la viñeta señalada en la parte superior con el nombre Dirigente, se optó por nombrar el sexo del individuo investigado, no se colocó el nombre real de la persona para evitar cualquier juicio o comentario mal intencionado hacia los participantes.

Las viñetas que poseen números tienen el significado que se señala a continuación.

1. Liderazgo Transformacional
2. Liderazgo Transaccional
3. Liderazgo Correctivo / evitador
4. Inteligencia Emocional

TABLA DE ASIGNACIÓN DE DATOS

DIRIGENTES	ASIGNACIÓN	1	2	3	4
Femenino	1	3,7	3,7	1,4	2,2
Femenino	2	3,6	3,1	2,2	1,8
Masculino	3	3,5	3,4	1,7	1,9
Femenino	4	3,8	4	2,9	2,1
Femenino	5	2,8	2,9	2	2
Femenino	6	2,9	3,1	2	2,1
Femenino	7	3,9	3,8	1,6	2,3
Femenino	8	3,3	3,2	2,2	2,6
Femenino	9	3,5	3,2	2,3	2,7
Femenino	10	3,2	3,3	1,8	2
Femenino	11	3,9	3,2	2,8	1,9
Femenino	12	3,8	3,6	2,1	2,5
Femenino	13	3,3	3	1,7	1,8
Femenino	14	3,5	3,6	1,9	2,3
Masculino	15	3,1	3,3	1,7	2,4
Femenino	16	3,4	3,4	2,7	2,9
Masculino	17	3,1	2,1	2,7	2,1
Femenino	18	3,4	3,9	2,6	2,2
Masculino	19	3,1	3,4	2	2,7
Femenino	20	2,3	2,7	2,3	2,3
Femenino	21	3,7	3,4	2,1	2,3
Femenino	22	3,7	4	2,5	2,1
Femenino	23	3	3,5	2,4	2,6
Femenino	24	3,5	3,2	2,8	2,3
Femenino	25	4	4	2,4	1,9
Femenino	26	2,4	2,3	1,7	2,4
Masculino	27	3,6	3,4	2,6	2
Femenino	28	3,2	3,3	2	2,3
Femenino	29	2,6	2,6	1,7	2,4
Femenino	30	3,8	3,6	2,1	2,5
Masculino	31	3,2	3,1	1,3	2,7
Masculino	32	3,1	2,8	2	2,5
Masculino	33	3,1	3,2	1,2	2,5
Masculino	34	3	2,5	1,9	2,1
Masculino	35	3,3	2,9	2,5	2,6
Masculino	36	3	2,6	1,9	3,4
Masculino	37	3,2	3,3	2	1,9
Femenino	38	2,7	2,6	1,7	2,3
Masculino	39	3,7	3,6	2,4	2,7
Masculino	40	3,6	3,6	1,5	2,9
Femenino	41	3,6	3,4	1,6	2,7
Masculino	42	3,9	3,6	1,7	2,8
Masculino	43	3,6	3,4	1,6	3,1
Femenino	44	2,5	2,5	1,9	2,5

Las tablas que se muestran a continuación dan a conocer los resultados generales de cada instrumento utilizado.

Cabe señalar que los promedios generales que se reflejan en las tablas de cada Liderazgo, reflejan solo hacia donde van orientados los estilos de liderazgo de los jóvenes dirigentes, por tanto, no son el reflejo real del análisis profundo de cada uno, o sea, para el liderazgo transformacional los resultados totales arrojan un 3,3 de promedio, debido a que hay una mayor concentración de personas en el rango de categoría Muy Alto para este liderazgo, pero este número no es significativo en comparación a las personas que existen significativamente en el rangos Alto del liderazgo transaccional, es por eso que su promedio oscila en la diferencia de un decimal, siendo este de 3,2.

Resultados totales de liderazgo con sus escalas

Total de liderazgo Transformacional en el total de la Muestra;
Variable influencia idealizada Atribuida

	Estudiante	Sexo	II(A) Orgullosos	II(A) Bienestar	II(A) Actuó	II(A) Confiable
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	4	4	3	4
3	1	2	3	4	2	3
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	4	3	1
6	1	1	3	3	4	4
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	4	4	0	4
9	1	1	4	4	4	4
10	1	1	4	3	3	4
11	1	1	3	4	3	4
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	3	3	3	3
14	1	1	4	3	4	4
15	1	2	2	3	3	4
16	1	1	4	4	4	1
17	1	2	0	4	4	0
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	0	4	4
20	1	1	2	1	3	2
21	1	1	3	4	3	3
22	1	1	0	3	4	4
23	1	1	3	2	4	4
24	1	1	4	4	4	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	1	2	2
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	3	3	3	2
29	1	1	3	3	3	3
30	1	1	4	4	4	4
31	2	2	2	3	3	4
32	2	2	4	3	4	4
33	2	2	3	4	3	3
34	2	2	2	4	4	3
35	2	2	2	4	3	3
36	2	1	3	3	4	4
37	2	2	2	4	1	4
38	2	2	3	2	2	3
39	2	1	3	3	3	4
40	2	2	4	3	4	3
41	2	2	4	4	4	4
42	2	2	4	4	4	4
43	2	2	4	4	3	4
44	2	1	2	3	3	3

Total de liderazgo Transformacional en el total de la Muestra
Variable influencia idealizada Atribuida

	Estudiante	Sexo	II(A) Juicios	II(A) Modelo	II(A) Trabajan	II(C) Valores
1	1	1	4	3	4	4
2	1	1	4	4	4	1
3	1	2	4	3	3	4
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	3	3	0
6	1	1	4	2	4	1
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	3	0	1	4
9	1	1	4	4	3	4
10	1	1	4	4	3	4
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	3
13	1	1	3	3	3	4
14	1	1	3	4	3	4
15	1	2	4	2	4	3
16	1	1	4	3	4	4
17	1	2	4	0	4	4
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	1	4	4
20	1	1	3	1	2	2
21	1	1	4	4	4	4
22	1	1	4	2	4	4
23	1	1	4	1	4	4
24	1	1	3	2	4	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	4	3	3
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	3	4	3	4
29	1	1	3	2	3	3
30	1	1	4	4	4	3
31	2	2	3	3	3	4
32	2	2	3	3	3	4
33	2	2	4	4	3	4
34	2	2	4	4	3	4
35	2	2	4	3	2	4
36	2	1	4	3	3	4
37	2	2	4	1	4	4
38	2	2	3	2	3	3
39	2	1	4	4	4	4
40	2	2	4	3	4	4
41	2	2	4	4	4	3
42	2	2	4	4	4	4
43	2	2	3	4	4	4
44	2	1	3	1	2	3

Total de liderazgo Transformacional en el total de la Muestra
Variable influencia idealizada conductual

			IIC	IIC	IIC	IIC
	Estudiante	Sexo	Objetivos	Consecuencias	Misión	Comparto
1	1	1	4	4	1	4
2	1	1	4	4	4	4
3	1	2	4	4	3	4
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	4	0	4
6	1	1	4	2	2	2
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	4	2	4	4
9	1	1	4	4	4	4
10	1	1	4	3	3	4
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	4	3	4	4
14	1	1	4	3	3	4
15	1	2	3	2	3	3
16	1	1	3	2	1	4
17	1	2	4	4	4	4
18	1	1	4	4	4	3
19	1	2	4	3	4	1
20	1	1	4	2	1	4
21	1	1	4	4	4	4
22	1	1	4	4	3	4
23	1	1	4	2	2	3
24	1	1	4	4	2	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	2	1	2
27	1	2	3	4	3	4
28	1	1	4	3	2	4
29	1	1	4	2	3	3
30	1	1	4	4	4	4
31	2	2	4	3	3	4
32	2	2	3	2	3	3
33	2	2	4	2	1	4
34	2	2	4	4	2	3
35	2	2	4	4	4	4
36	2	1	4	3	3	2
37	2	2	4	4	4	4
38	2	2	3	3	1	3
39	2	1	4	4	4	4
40	2	2	4	3	4	3
41	2	2	4	3	4	2
42	2	2	4	4	4	3
43	2	2	4	4	4	3
44	2	1	3	3	3	3

Total de liderazgo Transformacional en el total de la Muestra
Variable influencia idealizada conductual

	Estudiante	Sexo	IIC Mostrar	IIC Comportarme	IIC Conocer
1	1	1	4	1	4
2	1	1	4	4	4
3	1	2	4	3	4
4	1	1	3	4	4
5	1	1	3	3	1
6	1	1	4	3	2
7	1	1	4	4	4
8	1	1	4	3	4
9	1	1	4	4	4
10	1	1	3	3	3
11	1	1	4	4	4
12	1	1	4	4	4
13	1	1	3	3	4
14	1	1	3	2	4
15	1	2	3	3	4
16	1	1	4	4	3
17	1	2	4	2	3
18	1	1	4	4	4
19	1	2	3	4	4
20	1	1	4	2	2
21	1	1	4	3	3
22	1	1	4	4	4
23	1	1	4	3	3
24	1	1	3	4	3
25	1	1	4	4	4
26	1	1	3	3	2
27	1	2	4	4	3
28	1	1	4	3	3
29	1	1	3	2	3
30	1	1	4	4	4
31	2	2	3	4	3
32	2	2	4	3	3
33	2	2	3	3	3
34	2	2	4	4	2
35	2	2	4	3	3
36	2	1	3	3	3
37	2	2	4	2	4
38	2	2	3	3	3
39	2	1	4	4	4
40	2	2	4	4	4
41	2	2	4	4	4
42	2	2	4	4	4
43	2	2	4	4	4
44	2	1	2	3	2

Resultados totales de liderazgo Transformacional en la Muestra General
Variable Motivación Intelectual

			MI	MI	MI	MI
	Estudiante	Sexo	Futuro	Metas	Motivante	Confianza
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	4	4	4	3
3	1	2	2	4	3	4
4	1	1	4	4	3	4
5	1	1	4	3	3	2
6	1	1	3	4	3	2
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	4	3	3	4
9	1	1	2	4	3	2
10	1	1	3	3	3	3
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	3
13	1	1	2	3	2	3
14	1	1	4	4	4	4
15	1	2	3	3	3	3
16	1	1	4	4	4	2
17	1	2	0	0	4	4
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	4	4	4
20	1	1	2	2	1	4
21	1	1	4	4	4	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	2	4	2	3
24	1	1	4	4	2	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	3	2	3
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	3	3	3	4
29	1	1	2	3	2	3
30	1	1	4	4	4	3
31	2	2	3	3	3	3
32	2	2	4	3	4	4
33	2	2	3	4	4	4
34	2	2	3	3	3	3
35	2	2	3	3	4	3
36	2	1	3	3	3	4
37	2	2	4	2	3	4
38	2	2	3	3	3	2
39	2	1	4	1	4	3
40	2	2	4	4	4	4
41	2	2	4	4	4	4
42	2	2	4	4	4	4
43	2	2	4	4	4	3
44	2	1	2	2	2	2

Resultados totales de liderazgo Transformacional en la Muestra General
Variable Motivación Intelectual

			MI	MI	MI	MI
	Estudiante	Sexo	Demás	Sentarse	Exponer	Construir
1	1	1	4	2	4	4
2	1	1	3	4	4	3
3	1	2	4	4	4	3
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	4	3	2	3
6	1	1	4	2	2	3
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	3	4	4	4
9	1	1	3	4	4	3
10	1	1	3	3	3	3
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	2	3	3	3
14	1	1	3	4	3	3
15	1	2	3	3	4	3
16	1	1	4	2	3	4
17	1	2	0	4	4	4
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	4	4	4
20	1	1	1	2	1	2
21	1	1	4	3	3	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	4	3	2	3
24	1	1	3	4	4	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	2	3	2	2
27	1	2	4	4	2	4
28	1	1	3	4	3	3
29	1	1	3	2	3	2
30	1	1	4	4	4	4
31	2	2	3	3	3	3
32	2	2	3	3	3	2
33	2	2	4	2	3	3
34	2	2	2	2	3	3
35	2	2	2	3	3	3
36	2	1	3	2	3	3
37	2	2	4	3	3	3
38	2	2	3	3	2	3
39	2	1	4	4	4	4
40	2	2	4	4	3	4
41	2	2	4	4	4	2
42	2	2	4	4	4	4
43	2	2	4	3	3	3
44	2	1	1	3	2	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en la Muestra General
Variable Estimulación Intelectual

			EI	EI	EI	EI
	Estudiante	Sexo	Evaluar	Resuelvo	Mirar	Sugiero
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	3	4	4	3
3	1	2	4	3	3	2
4	1	1	3	4	4	4
5	1	1	1	4	4	3
6	1	1	4	3	3	2
7	1	1	0	4	4	4
8	1	1	4	3	3	3
9	1	1	3	3	4	3
10	1	1	3	2	3	3
11	1	1	4	4	3	4
12	1	1	1	4	3	4
13	1	1	3	3	2	2
14	1	1	2	3	3	3
15	1	2	2	4	4	3
16	1	1	4	4	3	4
17	1	2	4	4	4	2
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	2	0	3	3
20	1	1	2	4	4	3
21	1	1	4	4	3	4
22	1	1	2	4	4	4
23	1	1	3	1	2	4
24	1	1	3	3	4	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	1	3	2	3
27	1	2	3	4	4	2
28	1	1	3	3	3	3
29	1	1	1	3	4	2
30	1	1	1	4	3	4
31	2	2	3	3	2	3
32	2	2	3	3	3	2
33	2	2	4	2	2	3
34	2	2	2	3	3	1
35	2	2	0	4	4	3
36	2	1	2	3	2	2
37	2	2	0	3	3	4
38	2	2	3	3	3	3
39	2	1	4	4	4	4
40	2	2	0	3	4	4
41	2	2	1	4	4	2
42	2	2	4	4	4	4
43	2	2	4	4	3	4
44	2	1	2	3	3	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en la Muestra General
Variable Estimulación Intelectual

			EI	EI	EI
	Estudiante	Sexo	Evaluó	Tolerancia	Interés
1	1	1	4	4	4
2	1	1	4	3	3
3	1	2	3	4	4
4	1	1	2	4	4
5	1	1	4	3	4
6	1	1	3	3	2
7	1	1	4	4	4
8	1	1	4	4	3
9	1	1	4	3	2
10	1	1	3	3	4
11	1	1	4	4	4
12	1	1	4	4	4
13	1	1	4	2	4
14	1	1	3	4	4
15	1	2	3	2	3
16	1	1	3	3	4
17	1	2	4	4	4
18	1	1	4	4	4
19	1	2	1	0	4
20	1	1	2	3	2
21	1	1	3	3	4
22	1	1	4	4	4
23	1	1	3	2	4
24	1	1	3	3	3
25	1	1	4	4	4
26	1	1	2	2	2
27	1	2	3	3	4
28	1	1	4	4	3
29	1	1	3	2	1
30	1	1	4	4	4
31	2	2	4	4	3
32	2	2	2	3	3
33	2	2	2	1	4
34	2	2	2	4	2
35	2	2	4	4	3
36	2	1	3	3	2
37	2	2	4	3	3
38	2	2	2	3	3
39	2	1	4	4	4
40	2	2	3	4	4
41	2	2	3	4	4
42	2	2	4	4	3
43	2	2	3	3	3
44	2	1	3	2	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en la Muestra General
Variable Estimulación Intelectual

			El		
	Estudiante	Sexo	Estimular	Sumatoria	Promedio
1	1	1	4	115	3,7
2	1	1	4	113	3,6
3	1	2	4	107	3,5
4	1	1	4	119	3,8
5	1	1	3	88	2,8
6	1	1	3	90	2,9
7	1	1	4	120	3,9
8	1	1	3	101	3,3
9	1	1	3	109	3,5
10	1	1	3	100	3,2
11	1	1	3	120	3,9
12	1	1	4	118	3,8
13	1	1	2	93	3
14	1	1	4	107	3,5
15	1	2	3	95	3,1
16	1	1	4	105	3,4
17	1	2	4	95	3,1
18	1	1	4	123	4
19	1	2	4	97	3,1
20	1	1	1	71	2,3
21	1	1	4	114	3,7
22	1	1	4	114	3,7
23	1	1	4	93	3
24	1	1	4	107	3,5
25	1	1	4	124	4
26	1	1	2	74	2,4
27	1	2	3	113	3,6
28	1	1	2	99	3,2
29	1	1	2	81	2,6
30	1	1	4	118	3,8
31	2	2	3	98	3,2
32	2	2	3	97	3,1
33	2	2	3	96	3,1
34	2	2	2	92	3
35	2	2	4	101	3,3
36	2	1	3	93	3
37	2	2	4	100	3,2
38	2	2	3	85	2,7
39	2	1	2	115	3,7
40	2	2	4	112	3,6
41	2	2	4	112	3,6
42	2	2	4	122	3,9
43	2	2	4	113	3,6
44	2	1	3	78	2,5
				Promedio	3,3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios
Variable influencia Idealizada Atribuida

			IIA	IIA	IIA	IIA
	Estudiante	Sexo	Orgullosos	Bienestar	Actuó	Confiable
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	4	4	3	4
3	1	2	3	4	2	3
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	4	3	1
6	1	1	3	3	4	4
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	4	4	0	4
9	1	1	4	4	4	4
10	1	1	4	3	3	4
11	1	1	3	4	3	4
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	3	3	3	3
14	1	1	4	3	4	4
15	1	2	2	3	3	4
16	1	1	4	4	4	1
17	1	2	0	4	4	0
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	0	4	4
20	1	1	2	1	3	2
21	1	1	3	4	3	3
22	1	1	0	3	4	4
23	1	1	3	2	4	4
24	1	1	4	4	4	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	1	2	2
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	3	3	3	2
29	1	1	3	3	3	3
30	1	1	4	4	4	4

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable influencia Idealizada Atribuida

			IIA	IIA	IIA	IIC
	Estudiante	Sexo	Juicios	Modelo	Trabajan	Valores
1	1	1	4	3	4	4
2	1	1	4	4	4	1
3	1	2	4	3	3	4
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	3	3	0
6	1	1	4	2	4	1
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	3	0	1	4
9	1	1	4	4	3	4
10	1	1	4	4	3	4
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	3
13	1	1	3	3	3	4
14	1	1	3	4	3	4
15	1	2	4	2	4	3
16	1	1	4	3	4	4
17	1	2	4	0	4	4
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	1	4	4
20	1	1	3	1	2	2
21	1	1	4	4	4	4
22	1	1	4	2	4	4
23	1	1	4	1	4	4
24	1	1	3	2	4	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	4	3	3
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	3	4	3	4
29	1	1	3	2	3	3
30	1	1	4	4	4	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable influencia Idealizada Conductual

	Estudiante	Sexo	IIC Objetivos	IIC Consecuencias	IIC Misión	IIC Comparto
1	1	1	4	4	1	4
2	1	1	4	4	4	4
3	1	2	4	4	3	4
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	4	0	4
6	1	1	4	2	2	2
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	4	2	4	4
9	1	1	4	4	4	4
10	1	1	4	3	3	4
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	4	3	4	4
14	1	1	4	3	3	4
15	1	2	3	2	3	3
16	1	1	3	2	1	4
17	1	2	4	4	4	4
18	1	1	4	4	4	3
19	1	2	4	3	4	1
20	1	1	4	2	1	4
21	1	1	4	4	4	4
22	1	1	4	4	3	4
23	1	1	4	2	2	3
24	1	1	4	4	2	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	2	1	2
27	1	2	3	4	3	4
28	1	1	4	3	2	4
29	1	1	4	2	3	3
30	1	1	4	4	4	4

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable influencia Idealizada Conductual

	Estudiante	Sexo	IIC Mostrar	IIC Comportarme	IIC Conocer
1	1	1	4	1	4
2	1	1	4	4	4
3	1	2	4	3	4
4	1	1	3	4	4
5	1	1	3	3	1
6	1	1	4	3	2
7	1	1	4	4	4
8	1	1	4	3	4
9	1	1	4	4	4
10	1	1	3	3	3
11	1	1	4	4	4
12	1	1	4	4	4
13	1	1	3	3	4
14	1	1	3	2	4
15	1	2	3	3	4
16	1	1	4	4	3
17	1	2	4	2	3
18	1	1	4	4	4
19	1	2	3	4	4
20	1	1	4	2	2
21	1	1	4	3	3
22	1	1	4	4	4
23	1	1	4	3	3
24	1	1	3	4	3
25	1	1	4	4	4
26	1	1	3	3	2
27	1	2	4	4	3
28	1	1	4	3	3
29	1	1	3	2	3
30	1	1	4	4	4

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable motivación intelectual

			MI	MI	MI	MI
	Estudiante	Sexo	Futuro	Metas	Motivante	Confianza
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	4	4	4	3
3	1	2	2	4	3	4
4	1	1	4	4	3	4
5	1	1	4	3	3	2
6	1	1	3	4	3	2
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	4	3	3	4
9	1	1	2	4	3	2
10	1	1	3	3	3	3
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	3
13	1	1	2	3	2	3
14	1	1	4	4	4	4
15	1	2	3	3	3	3
16	1	1	4	4	4	2
17	1	2	0	0	4	4
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	4	4	4
20	1	1	2	2	1	4
21	1	1	4	4	4	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	2	4	2	3
24	1	1	4	4	2	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	3	2	3
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	3	3	3	4
29	1	1	2	3	2	3
30	1	1	4	4	4	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable Motivación intelectual

			MI	MI	MI	MI
	Estudiante	Sexo	Demás	Sentarse	Exponer	Construir
1	1	1	4	2	4	4
2	1	1	3	4	4	3
3	1	2	4	4	4	3
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	4	3	2	3
6	1	1	4	2	2	3
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	3	4	4	4
9	1	1	3	4	4	3
10	1	1	3	3	3	3
11	1	1	4	4	4	4
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	2	3	3	3
14	1	1	3	4	3	3
15	1	2	3	3	4	3
16	1	1	4	2	3	4
17	1	2	0	4	4	4
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	4	4	4	4
20	1	1	1	2	1	2
21	1	1	4	3	3	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	4	3	2	3
24	1	1	3	4	4	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	2	3	2	2
27	1	2	4	4	2	4
28	1	1	3	4	3	3
29	1	1	3	2	3	2
30	1	1	4	4	4	4

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable Estimulación intelectual

			EI	EI	EI	EI
	Estudiante	Sexo	Evaluar	Resuelvo	Mirar	Sugiero
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	3	4	4	3
3	1	2	4	3	3	2
4	1	1	3	4	4	4
5	1	1	1	4	4	3
6	1	1	4	3	3	2
7	1	1	0	4	4	4
8	1	1	4	3	3	3
9	1	1	3	3	4	3
10	1	1	3	2	3	3
11	1	1	4	4	3	4
12	1	1	1	4	3	4
13	1	1	3	3	2	2
14	1	1	2	3	3	3
15	1	2	2	4	4	3
16	1	1	4	4	3	4
17	1	2	4	4	4	2
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	2	0	3	3
20	1	1	2	4	4	3
21	1	1	4	4	3	4
22	1	1	2	4	4	4
23	1	1	3	1	2	4
24	1	1	3	3	4	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	1	3	2	3
27	1	2	3	4	4	2
28	1	1	3	3	3	3
29	1	1	1	3	4	2
30	1	1	1	4	3	4

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable estimulación Intelectual

			EI	EI	EI
	Estudiante	Sexo	Evalúo	Tolerancia	Interés
1	1	1	4	4	4
2	1	1	4	3	3
3	1	2	3	4	4
4	1	1	2	4	4
5	1	1	4	3	4
6	1	1	3	3	2
7	1	1	4	4	4
8	1	1	4	4	3
9	1	1	4	3	2
10	1	1	3	3	4
11	1	1	4	4	4
12	1	1	4	4	4
13	1	1	4	2	4
14	1	1	3	4	4
15	1	2	3	2	3
16	1	1	3	3	4
17	1	2	4	4	4
18	1	1	4	4	4
19	1	2	1	0	4
20	1	1	2	3	2
21	1	1	3	3	4
22	1	1	4	4	4
23	1	1	3	2	4
24	1	1	3	3	3
25	1	1	4	4	4
26	1	1	2	2	2
27	1	2	3	3	4
28	1	1	4	4	3
29	1	1	3	2	1
30	1	1	4	4	4

Resultados totales de liderazgo Transformacional en los Secundarios

Variable estimulación intelectual

			El		
	Estudiante	Sexo	Estimular	Sumatoria	Promedio
1	1	1	4	115	3,7
2	1	1	4	113	3,6
3	1	2	4	107	3,5
4	1	1	4	119	3,8
5	1	1	3	88	2,8
6	1	1	3	90	2,9
7	1	1	4	120	3,9
8	1	1	3	101	3,3
9	1	1	3	109	3,5
10	1	1	3	100	3,2
11	1	1	3	120	3,9
12	1	1	4	118	3,8
13	1	1	2	93	3
14	1	1	4	107	3,5
15	1	2	3	95	3,1
16	1	1	4	105	3,4
17	1	2	4	95	3,1
18	1	1	4	123	4
19	1	2	4	97	3,1
20	1	1	1	71	2,3
21	1	1	4	114	3,7
22	1	1	4	114	3,7
23	1	1	4	93	3
24	1	1	4	107	3,5
25	1	1	4	124	4
26	1	1	2	74	2,4
27	1	2	3	113	3,6
28	1	1	2	99	3,2
29	1	1	2	81	2,6
30	1	1	4	118	3,8
				Promedio	3,4

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

Variable Influencia idealizada atribuida

			IIA	IIA	IIA	IIA
	Estudiante	Sexo	Orgullosos	Bienestar	Actuó	Confiable
1	2	2	2	3	3	4
2	2	2	4	3	4	4
3	2	2	3	4	3	3
4	2	2	2	4	4	3
5	2	2	2	4	3	3
6	2	1	3	3	4	4
7	2	2	2	4	1	4
8	2	2	3	2	2	3
9	2	1	3	3	3	4
10	2	2	4	3	4	3
11	2	2	4	4	4	4
12	2	2	4	4	4	4
13	2	2	4	4	3	4
14	2	1	2	3	3	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

Variables: Influencia idealizada atribuida Influencia idealizada conductual

			IIA	IIA	IIA	IIC	IIC
	Estudiante	Sexo	Juicios	Modelo	Trabajan	Valores	Objetivos
1	2	2	3	3	3	4	4
2	2	2	3	3	3	4	3
3	2	2	4	4	3	4	4
4	2	2	4	4	3	4	4
5	2	2	4	3	2	4	4
6	2	1	4	3	3	4	4
7	2	2	4	1	4	4	4
8	2	2	3	2	3	3	3
9	2	1	4	4	4	4	4
10	2	2	4	3	4	4	4
11	2	2	4	4	4	3	4
12	2	2	4	4	4	4	4
13	2	2	3	4	4	4	4
14	2	1	3	1	2	3	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

Variable Influencia idealizada conductual

			IIC	IIC	IIC	IIC
	Estudiante	Sexo	Consecuencias	Misión	Comparto	Mostrar
1	2	2	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	4
3	2	2	2	1	4	3
4	2	2	4	2	3	4
5	2	2	4	4	4	4
6	2	1	3	3	2	3
7	2	2	4	4	4	4
8	2	2	3	1	3	3
9	2	1	4	4	4	4
10	2	2	3	4	3	4
11	2	2	3	4	2	4
12	2	2	4	4	3	4
13	2	2	4	4	3	4
14	2	1	3	3	3	2

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

**Variables: Influencia idealizada conductual
Motivación intelectual**

			IIC	IIC	MI	MI
	Estudiante	Sexo	Comportarme	Conocer	Futuro	Metas
1	2	2	4	3	3	3
2	2	2	3	3	4	3
3	2	2	3	3	3	4
4	2	2	4	2	3	3
5	2	2	3	3	3	3
6	2	1	3	3	3	3
7	2	2	2	4	4	2
8	2	2	3	3	3	3
9	2	1	4	4	4	1
10	2	2	4	4	4	4
11	2	2	4	4	4	4
12	2	2	4	4	4	4
13	2	2	4	4	4	4
14	2	1	3	2	2	2

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

Variable motivación Intelectual

			MI	MI	MI	MI
	Estudiante	Sexo	Motivante	Confianza	Demás	Sentarse
1	2	2	3	3	3	3
2	2	2	4	4	3	3
3	2	2	4	4	4	2
4	2	2	3	3	2	2
5	2	2	4	3	2	3
6	2	1	3	4	3	2
7	2	2	3	4	4	3
8	2	2	3	2	3	3
9	2	1	4	3	4	4
10	2	2	4	4	4	4
11	2	2	4	4	4	4
12	2	2	4	4	4	4
13	2	2	4	3	4	3
14	2	1	2	2	1	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

Variables: Motivación Intelectual Estimulación Intelectual

			MI	MI	EI	EI
	Estudiante	Sexo	Exponer	Construir	Evaluar	Resuelvo
1	2	2	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	3
3	2	2	3	3	4	2
4	2	2	3	3	2	3
5	2	2	3	3	0	4
6	2	1	3	3	2	3
7	2	2	3	3	0	3
8	2	2	2	3	3	3
9	2	1	4	4	4	4
10	2	2	3	4	0	3
11	2	2	4	2	1	4
12	2	2	4	4	4	4
13	2	2	3	3	4	4
14	2	1	2	3	2	3

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

Variable estimulación intelectual

	Estudiante	Sexo	EI Mirar	EI Sugiero	EI Evaluó	EI Tolerancia
1	2	2	2	3	4	4
2	2	2	3	2	2	3
3	2	2	2	3	2	1
4	2	2	3	1	2	4
5	2	2	4	3	4	4
6	2	1	2	2	3	3
7	2	2	3	4	4	3
8	2	2	3	3	2	3
9	2	1	4	4	4	4
10	2	2	4	4	3	4
11	2	2	4	2	3	4
12	2	2	4	4	4	4
13	2	2	3	4	3	3
14	2	1	3	3	3	2

Resultados totales de liderazgo Transformacional en Universitarios

Variable Estimulación intelectual

	Estudiante	Sexo	EI Interés	EI Estimular	Sumatoria	Promedio
1	2	2	3	3	98	3,2
2	2	2	3	3	97	3,1
3	2	2	4	3	96	3,1
4	2	2	2	2	92	3
5	2	2	3	4	101	3,3
6	2	1	2	3	93	3
7	2	2	3	4	100	3,2
8	2	2	3	3	85	2,7
9	2	1	4	2	115	3,7
10	2	2	4	4	112	3,6
11	2	2	4	4	112	3,6
12	2	2	3	4	122	3,9
13	2	2	3	4	113	3,6
14	2	1	3	3	78	2,5
					Promedio	3,3

Resultados en muestra Total de Dirigentes Liderazgo Transaccional

Variable consideración individual

			CI	CI	CI	CI
	Estudiante	Sexo	Tiempo	Trato	Considero	Desarrollar
1	1	1	4	4	0	4
2	1	1	2	2	4	3
3	1	2	3	3	4	3
4	1	1	1	3	3	4
5	1	1	1	4	4	4
6	1	1	2	4	4	2
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	3	4	4	3
9	1	1	2	2	4	3
10	1	1	3	2	3	3
11	1	1	2	0	4	3
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	3	4	3	2
14	1	1	2	3	4	4
15	1	2	3	1	4	3
16	1	1	4	0	4	3
17	1	2	2	2	4	0
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	3	1	4	4
20	1	1	2	1	4	4
21	1	1	4	2	4	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	4	3	4	4
24	1	1	2	2	4	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	2	3	3
27	1	2	2	4	4	3
28	1	1	4	4	4	3
29	1	1	2	3	4	3
30	1	1	4	4	4	4
31	2	2	3	3	3	3
32	2	2	3	2	3	3
33	2	2	3	2	3	3
34	2	2	3	4	3	2
35	2	2	2	4	3	2
36	2	1	2	2	3	2
37	2	2	3	4	0	4
38	2	2	2	1	1	3
39	2	1	1	3	4	4
40	2	2	4	4	4	4
41	2	2	3	4	4	4
42	2	2	3	4	4	3
43	2	2	3	3	4	4
44	2	1	1	4	3	4

Resultados en muestra Total de Dirigentes Liderazgo Transaccional

Variable Consideración individual

			CI	CI	CI	CI
	Estudiante	Sexo	Busco	Relaciono	Necesitas	Fortalezas
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	4	4	3	3
3	1	2	3	4	4	3
4	1	1	4	3	2	3
5	1	1	4	3	1	3
6	1	1	3	4	2	2
7	1	1	4	3	4	4
8	1	1	3	3	2	2
9	1	1	3	4	4	2
10	1	1	3	3	3	3
11	1	1	4	4	3	2
12	1	1	3	4	3	4
13	1	1	2	3	3	2
14	1	1	4	3	3	4
15	1	2	3	4	3	3
16	1	1	4	3	4	4
17	1	2	2	2	2	2
18	1	1	4	4	3	4
19	1	2	2	4	3	4
20	1	1	3	4	2	1
21	1	1	3	4	2	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	4	4	2	2
24	1	1	3	4	3	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	2	2	2	2
27	1	2	2	4	3	4
28	1	1	3	3	2	2
29	1	1	2	2	2	2
30	1	1	3	4	3	4
31	2	2	3	3	2	3
32	2	2	3	2	3	3
33	2	2	3	3	2	4
34	2	2	1	3	1	2
35	2	2	2	4	2	2
36	2	1	2	4	2	2
37	2	2	3	4	3	4
38	2	2	3	3	2	2
39	2	1	4	4	2	4
40	2	2	4	4	4	4
41	2	2	3	4	3	3
42	2	2	3	4	3	4
43	2	2	4	3	3	3
44	2	1	2	1	1	2

Resultados en muestra Total de Dirigentes Liderazgo Transaccional

Variable Recompensa Contingente

			RC	RC	RC	RC
	Estudiante	Sexo	Ayuda	Responsabilidad	Recibir	Satisfacción
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	3	3	3	2
3	1	2	4	2	4	4
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	3	4	3
6	1	1	4	3	3	4
7	1	1	3	4	4	4
8	1	1	4	4	3	3
9	1	1	3	4	4	3
10	1	1	4	3	4	4
11	1	1	4	4	4	3
12	1	1	1	4	3	4
13	1	1	4	3	4	3
14	1	1	4	4	4	3
15	1	2	4	3	4	4
16	1	1	3	4	4	3
17	1	2	2	0	2	4
18	1	1	3	4	4	4
19	1	2	4	4	4	4
20	1	1	3	2	4	4
21	1	1	4	4	3	3
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	3	4	3	4
24	1	1	4	4	3	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	2	2	3
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	4	3	4	4
29	1	1	3	3	4	3
30	1	1	1	4	3	4
31	2	2	3	4	3	3
32	2	2	2	3	3	3
33	2	2	4	4	3	4
34	2	2	3	4	3	3
35	2	2	3	3	3	4
36	2	1	3	3	2	4
37	2	2	4	2	4	4
38	2	2	3	3	3	1
39	2	1	4	4	4	4
40	2	2	3	4	2	4
41	2	2	3	4	3	4
42	2	2	4	4	3	4
43	2	2	3	3	3	4
44	2	1	3	2	4	3

Resultados en muestra Total de Dirigentes Liderazgo Transaccional

Variable Recompensa Contingente

	Estudiante	Sexo	RC aclaro	RC Logran	Sumatoria	Promedio
1	1	1	4	4	52	3,7
2	1	1	4	3	43	3,1
3	1	2	2	4	47	3,4
4	1	1	4	4	47	3,4
5	1	1	1	3	41	2,9
6	1	1	3	3	43	3,1
7	1	1	3	4	53	3,8
8	1	1	4	3	45	3,2
9	1	1	4	3	45	3,2
10	1	1	4	4	46	3,3
11	1	1	4	4	45	3,2
12	1	1	4	4	50	3,6
13	1	1	3	3	42	3
14	1	1	4	4	50	3,6
15	1	2	4	3	46	3,3
16	1	1	4	4	48	3,4
17	1	2	1	4	29	2,1
18	1	1	4	4	54	3,9
19	1	2	4	3	48	3,4
20	1	1	2	2	38	2,7
21	1	1	2	4	47	3,4
22	1	1	4	4	56	4
23	1	1	4	4	49	3,5
24	1	1	2	4	45	3,2
25	1	1	4	4	56	4
26	1	1	1	2	32	2,3
27	1	2	3	3	48	3,4
28	1	1	3	3	46	3,3
29	1	1	2	2	37	2,6
30	1	1	4	4	50	3,6
31	2	2	4	4	44	3,1
32	2	2	3	3	39	2,8
33	2	2	3	4	45	3,2
34	2	2	1	2	35	2,5
35	2	2	4	3	41	2,9
36	2	1	2	3	36	2,6
37	2	2	3	4	46	3,3
38	2	2	2	2	31	2,2
39	2	1	4	4	50	3,6
40	2	2	2	4	51	3,6
41	2	2	3	3	48	3,4
42	2	2	4	4	51	3,6
43	2	2	4	3	47	3,4
44	2	1	3	2	35	2,5
					Promedio	3,2

Resultados total es de Dirigentes Secundarios en Liderazgo Transaccional

Variable Consideración Individualizada

			CI	CI	CI	CI
	Estudiante	Sexo	Tiempo	Trato	Considero	Desarrollar
1	1	1	4	4	0	4
2	1	1	2	2	4	3
3	1	2	3	3	4	3
4	1	1	1	3	3	4
5	1	1	1	4	4	4
6	1	1	2	4	4	2
7	1	1	4	4	4	4
8	1	1	3	4	4	3
9	1	1	2	2	4	3
10	1	1	3	2	3	3
11	1	1	2	0	4	3
12	1	1	4	4	4	4
13	1	1	3	4	3	2
14	1	1	2	3	4	4
15	1	2	3	1	4	3
16	1	1	4	0	4	3
17	1	2	2	2	4	0
18	1	1	4	4	4	4
19	1	2	3	1	4	4
20	1	1	2	1	4	4
21	1	1	4	2	4	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	4	3	4	4
24	1	1	2	2	4	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	2	3	3
27	1	2	2	4	4	3
28	1	1	4	4	4	3
29	1	1	2	3	4	3
30	1	1	4	4	4	4

Resultados total es de Dirigentes Secundarios en Liderazgo Transaccional

Variable Consideración individualizada

	Estudiante	Sexo	CI Busco	CI Relaciono	CI Necesitas	CI Fortalezas
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	4	4	3	3
3	1	2	3	4	4	3
4	1	1	4	3	2	3
5	1	1	4	3	1	3
6	1	1	3	4	2	2
7	1	1	4	3	4	4
8	1	1	3	3	2	2
9	1	1	3	4	4	2
10	1	1	3	3	3	3
11	1	1	4	4	3	2
12	1	1	3	4	3	4
13	1	1	2	3	3	2
14	1	1	4	3	3	4
15	1	2	3	4	3	3
16	1	1	4	3	4	4
17	1	2	2	2	2	2
18	1	1	4	4	3	4
19	1	2	2	4	3	4
20	1	1	3	4	2	1
21	1	1	3	4	2	4
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	4	4	2	2
24	1	1	3	4	3	3
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	2	2	2	2
27	1	2	2	4	3	4
28	1	1	3	3	2	2
29	1	1	2	2	2	2
30	1	1	3	4	3	4

Resultados total es de Dirigentes Secundarios en Liderazgo Transaccional

Variable Recompensa Contingente

			RC	RC	RC	RC
	Estudiante	Sexo	Ayuda	Responsabilidad	Recibir	Satisfacción
1	1	1	4	4	4	4
2	1	1	3	3	3	2
3	1	2	4	2	4	4
4	1	1	4	4	4	4
5	1	1	3	3	4	3
6	1	1	4	3	3	4
7	1	1	3	4	4	4
8	1	1	4	4	3	3
9	1	1	3	4	4	3
10	1	1	4	3	4	4
11	1	1	4	4	4	3
12	1	1	1	4	3	4
13	1	1	4	3	4	3
14	1	1	4	4	4	3
15	1	2	4	3	4	4
16	1	1	3	4	4	3
17	1	2	2	0	2	4
18	1	1	3	4	4	4
19	1	2	4	4	4	4
20	1	1	3	2	4	4
21	1	1	4	4	3	3
22	1	1	4	4	4	4
23	1	1	3	4	3	4
24	1	1	4	4	3	4
25	1	1	4	4	4	4
26	1	1	3	2	2	3
27	1	2	4	4	4	4
28	1	1	4	3	4	4
29	1	1	3	3	4	3
30	1	1	1	4	3	4

Resultados total es de Dirigentes Secundarios en Liderazgo Transaccional

Variable Recompensa Contingente

	Estudiante	Sexo	RC aclaro	RC Logran	Sumatoria	Promedio
1	1	1	4	4	52	3,7
2	1	1	4	3	43	3,1
3	1	2	2	4	47	3,4
4	1	1	4	4	47	3,4
5	1	1	1	3	41	2,9
6	1	1	3	3	43	3,1
7	1	1	3	4	53	3,8
8	1	1	4	3	45	3,2
9	1	1	4	3	45	3,2
10	1	1	4	4	46	3,3
11	1	1	4	4	45	3,2
12	1	1	4	4	50	3,6
13	1	1	3	3	42	3
14	1	1	4	4	50	3,6
15	1	2	4	3	46	3,3
16	1	1	4	4	48	3,4
17	1	2	1	4	29	2,1
18	1	1	4	4	54	3,9
19	1	2	4	3	48	3,4
20	1	1	2	2	38	2,7
21	1	1	2	4	47	3,4
22	1	1	4	4	56	4
23	1	1	4	4	49	3,5
24	1	1	2	4	45	3,2
25	1	1	4	4	56	4
26	1	1	1	2	32	2,3
27	1	2	3	3	48	3,4
28	1	1	3	3	46	3,3
29	1	1	2	2	37	2,6
30	1	1	4	4	50	3,6
					Promedio	3,3

Resultados total es de Dirigentes Universitarios en Liderazgo Transaccional

Variable Consideración Individualizada

			CI	CI	CI	CI
	Estudiante	Sexo	Tiempo	Trato	Considero	Desarrollar
1	2	2	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	3
3	2	2	3	2	3	3
4	2	2	3	4	3	2
5	2	2	2	4	3	2
6	2	1	2	2	3	2
7	2	2	3	4	0	4
8	2	2	2	1	1	3
9	2	1	1	3	4	4
10	2	2	4	4	4	4
11	2	2	3	4	4	4
12	2	2	3	4	4	3
13	2	2	3	3	4	4
14	2	1	1	4	3	4

Resultados total es de Dirigentes Universitarios en Liderazgo Transaccional

Variable consideración individualizada

			CI	CI	CI	CI
	Estudiante	Sexo	Busco	Relaciono	Necesitas	Fortalezas
1	2	2	3	3	2	3
2	2	2	3	2	3	3
3	2	2	3	3	2	4
4	2	2	1	3	1	2
5	2	2	2	4	2	2
6	2	1	2	4	2	2
7	2	2	3	4	3	4
8	2	2	3	3	2	2
9	2	1	4	4	2	4
10	2	2	4	4	4	4
11	2	2	3	4	3	3
12	2	2	3	4	3	4
13	2	2	4	3	3	3
14	2	1	2	1	1	2

Resultados total es de Dirigentes Universitarios en Liderazgo Transaccional

Variable Recompensa Contingente

	Estudiante	Sexo	RC Ayuda	RC Responsabilidad	RC Recibir
1	2	2	3	4	3
2	2	2	2	3	3
3	2	2	4	4	3
4	2	2	3	4	3
5	2	2	3	3	3
6	2	1	3	3	2
7	2	2	4	2	4
8	2	2	3	3	3
9	2	1	4	4	4
10	2	2	3	4	2
11	2	2	3	4	3
12	2	2	4	4	3
13	2	2	3	3	3
14	2	1	3	2	4

Resultados total es de Dirigentes Universitarios en Liderazgo Transaccional

Variable Recompensa Contingente

	Estudiante	Sexo	RC Satisfacción	RC aclaro	RC Logran	Sumatoria	Promedio
1	2	2	3	4	4	44	3,1
2	2	2	3	3	3	39	2,8
3	2	2	4	3	4	45	3,2
4	2	2	3	1	2	35	2,5
5	2	2	4	4	3	41	2,9
6	2	1	4	2	3	36	2,6
7	2	2	4	3	4	46	3,3
8	2	2	1	2	2	31	2,2
9	2	1	4	4	4	50	3,6
10	2	2	4	2	4	51	3,6
11	2	2	4	3	3	48	3,4
12	2	2	4	4	4	51	3,6
13	2	2	4	4	3	47	3,4
14	2	1	3	3	2	35	2,5
						Promedio	3,1

**Resultados Muestra total es de Dirigentes en Liderazgo Correctivo/Evitador.
Variable liderazgo Correctivo / Evitador**

			LC/E	LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Interferir	Involucrarme	Actuar	Creencias
1	1	1	2	0	0	0
2	1	1	4	4	1	1
3	1	2	2	1	0	0
4	1	1	2	3	4	4
5	1	1	4	3	3	1
6	1	1	3	0	1	3
7	1	1	0	0	0	0
8	1	1	4	0	2	3
9	1	1	2	1	1	4
10	1	1	2	0	1	4
11	1	1	3	1	4	0
12	1	1	0	0	0	0
13	1	1	2	1	2	1
14	1	1	2	1	0	1
15	1	2	1	1	1	1
16	1	1	2	2	4	3
17	1	2	4	0	3	2
18	1	1	4	1	4	0
19	1	2	4	0	0	1
20	1	1	2	1	2	1
21	1	1	3	0	2	0
22	1	1	4	0	1	2
23	1	1	4	3	2	3
24	1	1	3	4	3	4
25	1	1	3	0	4	1
26	1	1	2	1	1	1
27	1	2	4	2	3	3
28	1	1	1	0	1	0
29	1	1	2	0	1	1
30	1	1	0	0	0	0
31	2	2	3	0	0	0
32	2	2	1	1	1	1
33	2	2	1	0	0	0
34	2	2	1	1	1	1
35	2	2	2	1	4	0
36	2	1	1	0	1	0
37	2	2	4	0	1	0
38	2	2	1	1	1	0
39	2	1	0	2	4	3
40	2	2	0	1	0	0
41	2	2	1	0	1	0
42	2	2	2	0	1	2
43	2	2	1	1	1	1
44	2	1	1	0	3	0

Resultados Muestra total es de Dirigentes en Liderazgo Correctivo/Evitador
Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Problemas	Situaciones	Grave
1	1	1	0	0	3
2	1	1	0	1	1
3	1	2	1	1	2
4	1	1	2	2	2
5	1	1	1	1	1
6	1	1	4	0	2
7	1	1	0	0	0
8	1	1	0	0	4
9	1	1	0	1	1
10	1	1	1	1	2
11	1	1	1	1	1
12	1	1	0	0	4
13	1	1	1	1	1
14	1	1	3	2	1
15	1	2	2	1	1
16	1	1	2	4	4
17	1	2	4	4	2
18	1	1	3	4	0
19	1	2	1	1	3
20	1	1	2	2	2
21	1	1	2	3	2
22	1	1	2	2	4
23	1	1	1	2	4
24	1	1	2	1	3
25	1	1	4	4	4
26	1	1	1	1	2
27	1	2	3	2	2
28	1	1	1	2	4
29	1	1	2	2	2
30	1	1	0	0	4
31	2	2	1	0	0
32	2	2	1	1	2
33	2	2	1	1	0
34	2	2	1	1	4
35	2	2	1	2	1
36	2	1	0	0	1
37	2	2	0	0	3
38	2	2	1	1	2
39	2	1	0	1	1
40	2	2	0	0	3
41	2	2	1	1	2
42	2	2	0	0	2
43	2	2	0	0	2
44	2	1	0	1	2

Resultados Muestra total es de Dirigentes en Liderazgo Correctivo/Evitador
Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Ausente	Constarme	medito	Corregir
1	1	1	0	0	4	0
2	1	1	4	3	2	2
3	1	2	1	1	3	0
4	1	1	3	2	4	1
5	1	1	0	3	3	1
6	1	1	1	1	2	0
7	1	1	1	0	4	0
8	1	1	1	0	4	1
9	1	1	4	1	4	1
10	1	1	1	1	3	0
11	1	1	3	1	4	1
12	1	1	0	4	2	4
13	1	1	1	2	4	1
14	1	1	2	1	3	1
15	1	2	0	1	2	1
16	1	1	2	2	1	3
17	1	2	2	0	2	1
18	1	1	2	1	4	4
19	1	2	0	1	4	0
20	1	1	2	2	2	2
21	1	1	1	2	3	3
22	1	1	0	2	4	0
23	1	1	2	2	2	1
24	1	1	3	3	3	2
25	1	1	1	1	4	0
26	1	1	2	1	2	0
27	1	2	3	3	2	1
28	1	1	2	1	3	0
29	1	1	1	1	2	0
30	1	1	0	4	2	4
31	2	2	0	1	0	1
32	2	2	2	2	3	1
33	2	2	0	0	1	0
34	2	2	1	1	1	1
35	2	2	1	3	3	1
36	2	1	1	1	2	0
37	2	2	1	4	4	3
38	2	2	2	2	2	2
39	2	1	2	3	4	1
40	2	2	1	0	3	0
41	2	2	1	1	2	0
42	2	2	2	0	4	0
43	2	2	1	1	2	1
44	2	1	2	2	2	2

Resultados Muestra total es de Dirigentes en Liderazgo Correctivo/Evitador

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E	
	Estudiante	Sexo	No tener	Hacer	Manejo	Concentro
1	1	1	0	1	4	3
2	1	1	0	3	3	3
3	1	2	0	3	3	3
4	1	1	2	3	4	4
5	1	1	1	4	2	1
6	1	1	0	4	4	3
7	1	1	0	3	4	4
8	1	1	1	3	3	3
9	1	1	1	3	3	4
10	1	1	1	1	3	3
11	1	1	3	3	3	3
12	1	1	0	4	4	2
13	1	1	1	0	3	3
14	1	1	1	2	3	2
15	1	2	1	2	3	3
16	1	1	4	1	3	3
17	1	2	4	2	4	4
18	1	1	0	4	4	4
19	1	2	1	3	4	4
20	1	1	4	3	2	2
21	1	1	1	4	3	1
22	1	1	1	2	4	4
23	1	1	2	1	3	2
24	1	1	4	3	2	2
25	1	1	0	1	4	4
26	1	1	3	1	2	3
27	1	2	2	4	2	2
28	1	1	1	3	3	3
29	1	1	1	2	3	3
30	1	1	0	4	4	2
31	2	2	0	3	3	2
32	2	2	2	3	2	3
33	2	2	0	4	2	3
34	2	2	2	3	3	3
35	2	2	2	4	4	4
36	2	1	0	3	3	3
37	2	2	0	2	2	3
38	2	2	2	2	3	2
39	2	1	0	2	4	4
40	2	2	0	3	4	3
41	2	2	0	3	3	3
42	2	2	0	3	3	3
43	2	2	0	4	2	3
44	2	1	1	3	2	4

Resultados Muestra total es de Dirigentes en Liderazgo Correctivo/Evitador

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Resuelven	Atención	Dirijo
1	1	1	0	0	3
2	1	1	1	1	3
3	1	2	1	0	3
4	1	1	4	2	3
5	1	1	1	2	3
6	1	1	0	4	2
7	1	1	0	4	3
8	1	1	1	3	4
9	1	1	1	3	3
10	1	1	1	3	1
11	1	1	1	3	2
12	1	1	2	4	4
13	1	1	0	3	0
14	1	1	2	3	0
15	1	2	1	3	2
16	1	1	3	3	3
17	1	2	3	4	4
18	1	1	1	4	0
19	1	2	1	1	4
20	1	1	2	3	2
21	1	1	3	2	2
22	1	1	2	4	4
23	1	1	1	4	3
24	1	1	2	2	3
25	1	1	0	4	0
26	1	1	1	2	2
27	1	2	4	3	3
28	1	1	2	4	3
29	1	1	1	4	2
30	1	1	2	4	4
31	2	2	0	4	3
32	2	2	2	3	3
33	2	2	2	3	1
34	2	2	1	3	2
35	2	2	3	4	3
36	2	1	0	3	3
37	2	2	0	3	2
38	2	2	1	2	3
39	2	1	2	2	4
40	2	2	0	3	1
41	2	2	2	3	0
42	2	2	0	3	3
43	2	2	0	3	2
44	2	1	1	3	3

Resultados Muestra total es de Dirigentes en Liderazgo Correctivo/Evitador
Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E		
	Estudiante	Sexo	Seguimiento	Solucionar	Sumatoria	Promedio
1	1	1	4	4	28	1,4
2	1	1	3	4	44	2,2
3	1	2	4	4	33	1,7
4	1	1	2	4	57	2,9
5	1	1	2	2	39	2
6	1	1	1	4	39	2
7	1	1	4	4	31	1,6
8	1	1	2	4	43	2,2
9	1	1	3	4	45	2,3
10	1	1	3	4	36	1,8
11	1	1	3	3	44	2,2
12	1	1	3	4	41	2,1
13	1	1	3	3	33	1,7
14	1	1	3	4	37	1,9
15	1	2	4	3	34	1,7
16	1	1	2	3	54	2,7
17	1	2	0	4	53	2,7
18	1	1	4	4	52	2,6
19	1	2	3	4	40	2
20	1	1	3	4	45	2,3
21	1	1	1	3	41	2,1
22	1	1	3	4	49	2,5
23	1	1	2	3	47	2,4
24	1	1	3	4	56	2,8
25	1	1	4	4	47	2,4
26	1	1	1	4	33	1,7
27	1	2	2	2	52	2,6
28	1	1	2	4	40	2
29	1	1	2	2	34	1,7
30	1	1	3	4	41	2,1
31	2	2	2	3	26	1,3
32	2	2	2	3	39	2
33	2	2	2	3	24	1,2
34	2	2	3	4	38	1,9
35	2	2	2	4	49	2,5
36	2	1	3	3	28	1,4
37	2	2	3	4	39	2
38	2	2	2	2	34	1,7
39	2	1	4	4	47	2,4
40	2	2	3	4	29	1,5
41	2	2	3	4	31	1,6
42	2	2	2	3	33	1,7
43	2	2	3	4	32	1,6
44	2	1	2	3	37	1,9
					Promedio	2

Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Interferir	Involucrarme	Actuar
1	1	1	2	0	0
2	1	1	4	4	1
3	1	2	2	1	0
4	1	1	2	3	4
5	1	1	4	3	3
6	1	1	3	0	1
7	1	1	0	0	0
8	1	1	4	0	2
9	1	1	2	1	1
10	1	1	2	0	1
11	1	1	3	1	4
12	1	1	0	0	0
13	1	1	2	1	2
14	1	1	2	1	0
15	1	2	1	1	1
16	1	1	2	2	4
17	1	2	4	0	3
18	1	1	4	1	4
19	1	2	4	0	0
20	1	1	2	1	2
21	1	1	3	0	2
22	1	1	4	0	1
23	1	1	4	3	2
24	1	1	3	4	3
25	1	1	3	0	4
26	1	1	2	1	1
27	1	2	4	2	3
28	1	1	1	0	1
29	1	1	2	0	1
30	1	1	0	0	0

Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Creencias	Problemas	Situaciones	Grave
1	1	1	0	0	0	3
2	1	1	1	0	1	1
3	1	2	0	1	1	2
4	1	1	4	2	2	2
5	1	1	1	1	1	1
6	1	1	3	4	0	2
7	1	1	0	0	0	0
8	1	1	3	0	0	4
9	1	1	4	0	1	1
10	1	1	4	1	1	2
11	1	1	0	1	1	1
12	1	1	0	0	0	4
13	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	3	2	1
15	1	2	1	2	1	1
16	1	1	3	2	4	4
17	1	2	2	4	4	2
18	1	1	0	3	4	0
19	1	2	1	1	1	3
20	1	1	1	2	2	2
21	1	1	0	2	3	2
22	1	1	2	2	2	4
23	1	1	3	1	2	4
24	1	1	4	2	1	3
25	1	1	1	4	4	4
26	1	1	1	1	1	2
27	1	2	3	3	2	2
28	1	1	0	1	2	4
29	1	1	1	2	2	2
30	1	1	0	0	0	4

Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Ausente	Constarme	medito
1	1	1	0	0	4
2	1	1	4	3	2
3	1	2	1	1	3
4	1	1	3	2	4
5	1	1	0	3	3
6	1	1	1	1	2
7	1	1	1	0	4
8	1	1	1	0	4
9	1	1	4	1	4
10	1	1	1	1	3
11	1	1	3	1	4
12	1	1	0	4	2
13	1	1	1	2	4
14	1	1	2	1	3
15	1	2	0	1	2
16	1	1	2	2	1
17	1	2	2	0	2
18	1	1	2	1	4
19	1	2	0	1	4
20	1	1	2	2	2
21	1	1	1	2	3
22	1	1	0	2	4
23	1	1	2	2	2
24	1	1	3	3	3
25	1	1	1	1	4
26	1	1	2	1	2
27	1	2	3	3	2
28	1	1	2	1	3
29	1	1	1	1	2
30	1	1	0	4	2

Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Corregir	No tener	Hacer	Manejo
1	1	1	0	0	1	4
2	1	1	2	0	3	3
3	1	2	0	0	3	3
4	1	1	1	2	3	4
5	1	1	1	1	4	2
6	1	1	0	0	4	4
7	1	1	0	0	3	4
8	1	1	1	1	3	3
9	1	1	1	1	3	3
10	1	1	0	1	1	3
11	1	1	1	3	3	3
12	1	1	4	0	4	4
13	1	1	1	1	0	3
14	1	1	1	1	2	3
15	1	2	1	1	2	3
16	1	1	3	4	1	3
17	1	2	1	4	2	4
18	1	1	4	0	4	4
19	1	2	0	1	3	4
20	1	1	2	4	3	2
21	1	1	3	1	4	3
22	1	1	0	1	2	4
23	1	1	1	2	1	3
24	1	1	2	4	3	2
25	1	1	0	0	1	4
26	1	1	0	3	1	2
27	1	2	1	2	4	2
28	1	1	0	1	3	3
29	1	1	0	1	2	3
30	1	1	4	0	4	4

Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Concentro	Resuelven	Atención
1	1	1	3	0	0
2	1	1	3	1	1
3	1	2	3	1	0
4	1	1	4	4	2
5	1	1	1	1	2
6	1	1	3	0	4
7	1	1	4	0	4
8	1	1	3	1	3
9	1	1	4	1	3
10	1	1	3	1	3
11	1	1	3	1	3
12	1	1	2	2	4
13	1	1	3	0	3
14	1	1	2	2	3
15	1	2	3	1	3
16	1	1	3	3	3
17	1	2	4	3	4
18	1	1	4	1	4
19	1	2	4	1	1
20	1	1	2	2	3
21	1	1	1	3	2
22	1	1	4	2	4
23	1	1	2	1	4
24	1	1	2	2	2
25	1	1	4	0	4
26	1	1	3	1	2
27	1	2	2	4	3
28	1	1	3	2	4
29	1	1	3	1	4
30	1	1	2	2	4

Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Dirijo	Seguimiento
1	1	1	3	4
2	1	1	3	3
3	1	2	3	4
4	1	1	3	2
5	1	1	3	2
6	1	1	2	1
7	1	1	3	4
8	1	1	4	2
9	1	1	3	3
10	1	1	1	3
11	1	1	2	3
12	1	1	4	3
13	1	1	0	3
14	1	1	0	3
15	1	2	2	4
16	1	1	3	2
17	1	2	4	0
18	1	1	0	4
19	1	2	4	3
20	1	1	2	3
21	1	1	2	1
22	1	1	4	3
23	1	1	3	2
24	1	1	3	3
25	1	1	0	4
26	1	1	2	1
27	1	2	3	2
28	1	1	3	2
29	1	1	2	2
30	1	1	4	3

Liderazgo Correctivo/Evitador en Secundarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E		
	Estudiante	Sexo	Solucionar	Sumatoria	Promedio
1	1	1	4	28	1,4
2	1	1	4	44	2,2
3	1	2	4	33	1,7
4	1	1	4	57	2,9
5	1	1	2	39	2
6	1	1	4	39	2
7	1	1	4	31	1,6
8	1	1	4	43	2,2
9	1	1	4	45	2,3
10	1	1	4	36	1,8
11	1	1	3	44	2,2
12	1	1	4	41	2,1
13	1	1	3	33	1,7
14	1	1	4	37	1,9
15	1	2	3	34	1,7
16	1	1	3	54	2,7
17	1	2	4	53	2,7
18	1	1	4	52	2,6
19	1	2	4	40	2
20	1	1	4	45	2,3
21	1	1	3	41	2,1
22	1	1	4	49	2,5
23	1	1	3	47	2,4
24	1	1	4	56	2,8
25	1	1	4	47	2,4
26	1	1	4	33	1,7
27	1	2	2	52	2,6
28	1	1	4	40	2
29	1	1	2	34	1,7
30	1	1	4	41	2,1
				Promedio	2,1

Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

				LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Interferir	Involucrarme	Actuar
1	2	2	3	0	0
2	2	2	1	1	1
3	2	2	1	0	0
4	2	2	1	1	1
5	2	2	2	1	4
6	2	1	1	0	1
7	2	2	4	0	1
8	2	2	1	1	1
9	2	1	0	2	4
10	2	2	0	1	0
11	2	2	1	0	1
12	2	2	2	0	1
13	2	2	1	1	1
14	2	1	1	0	3

Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Creencias	Problemas	Situaciones
1	2	2	0	1	0
2	2	2	1	1	1
3	2	2	0	1	1
4	2	2	1	1	1
5	2	2	0	1	2
6	2	1	0	0	0
7	2	2	0	0	0
8	2	2	0	1	1
9	2	1	3	0	1
10	2	2	0	0	0
11	2	2	0	1	1
12	2	2	2	0	0
13	2	2	1	0	0
14	2	1	0	0	1

Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Grave	Ausente	Constarme
1	2	2	0	0	1
2	2	2	2	2	2
3	2	2	0	0	0
4	2	2	4	1	1
5	2	2	1	1	3
6	2	1	1	1	1
7	2	2	3	1	4
8	2	2	2	2	2
9	2	1	1	2	3
10	2	2	3	1	0
11	2	2	2	1	1
12	2	2	2	2	0
13	2	2	2	1	1
14	2	1	2	2	2

Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	medito	Corregir	No tener
1	2	2	0	1	0
2	2	2	3	1	2
3	2	2	1	0	0
4	2	2	1	1	2
5	2	2	3	1	2
6	2	1	2	0	0
7	2	2	4	3	0
8	2	2	2	2	2
9	2	1	4	1	0
10	2	2	3	0	0
11	2	2	2	0	0
12	2	2	4	0	0
13	2	2	2	1	0
14	2	1	2	2	1

Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Hacer	Manejo	Concentro
1	2	2	3	3	2
2	2	2	3	2	3
3	2	2	4	2	3
4	2	2	3	3	3
5	2	2	4	4	4
6	2	1	3	3	3
7	2	2	2	2	3
8	2	2	2	3	2
9	2	1	2	4	4
10	2	2	3	4	3
11	2	2	3	3	3
12	2	2	3	3	3
13	2	2	4	2	3
14	2	1	3	2	4

Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E	LC/E
	Estudiante	Sexo	Resuelven	Atención	Dirijo
1	2	2	0	4	3
2	2	2	2	3	3
3	2	2	2	3	1
4	2	2	1	3	2
5	2	2	3	4	3
6	2	1	0	3	3
7	2	2	0	3	2
8	2	2	1	2	3
9	2	1	2	2	4
10	2	2	0	3	1
11	2	2	2	3	0
12	2	2	0	3	3
13	2	2	0	3	2
14	2	1	1	3	3

Liderazgo Correctivo/Evitador en Dirigentes Universitarios

Variable liderazgo Correctivo / Evitador

			LC/E	LC/E		
	Estudiante	Sexo	Seguimiento	Solucionar	Sumatoria	Promedio
1	2	2	2	3	26	1,3
2	2	2	2	3	39	2
3	2	2	2	3	24	1,2
4	2	2	3	4	38	1,9
5	2	2	2	4	49	2,5
6	2	1	3	3	28	1,4
7	2	2	3	4	39	2
8	2	2	2	2	34	1,7
9	2	1	4	4	47	2,4
10	2	2	3	4	29	1,5
11	2	2	3	4	31	1,6
12	2	2	2	3	33	1,7
13	2	2	3	4	32	1,6
14	2	1	2	3	37	1,9
					Promedio	1,8

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la Muestra total de Dirigentes.

Variables: Pensamiento Constructivo Global

Emotividad

Subvariable: Autoestima

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	PCG	EMO	Aut.
1	Tajamar	17	F	0	0	0
1	Metropolitano	18	F	0	0	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	0	0	0
1	Miguel de Cervantes	19	F	1	0	0
2	FECH	29	M	1	1	1
2	FECH	26	F	1	1	1
1	Tajamar	18	F	1	1	1
1	Gabriel González videla	17	F	1	2	2
1	Metropolitano	18	F	1	1	2
2	UAHC	21	F	1	2	2
1	Tajamar	17	F	1	0	0
1	Manuel de Salas	18	F	1	1	1
1	Andreè English School	18	F	1	0	0
1	Metropolitano	17	M	2	1	2
2	UAHC	23	M	2	2	3
1	Metropolitano	17	F	2	2	2
2	FEUSACH	22	M	2	2	1
2	UST	20	M	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	18	F	2	2	2
1	Manuel de Salas	18	M	2	2	3
1	José Toribio Medina	18	M	2	1	2
1	Tajamar	17	F	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	2	1	1
2	FEUSACH	22	M	2	2	2
2	UCSH	18	M	2	2	1
1	Tajamar	18	F	2	2	3
1	Manuel de Salas	17	F	2	2	2
1	Tajamar	17	F	2	2	1
2	FECH	25	M	2	3	3
2	UDP	19	M	2	2	3
1	Metropolitano	17	F	2	2	3
1	Metropolitano	17	F	2	4	2
1	Tajamar	17	F	3	4	3
1	Tajamar	18	F	3	3	4
1	Liceo 7	18	F	3	2	3
1	Metropolitano	18	M	3	4	3
2	U. Valparaíso	24	M	3	3	3
1	Tajamar	17	F	3	4	3
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	3	1
2	FEC	23	M	3	3	2
2	FEC	25	M	4	3	4
2	UST	22	M	4	3	4
1	Tajamar	17	F	4	3	4
1	Aldares	18	F	4	4	4
	PROMEDIOS			2	2	2

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigentes.

Variables: Emotividad
 Subvariables : Tolerancia
 Impasividad
 Capacidad de sobreponerse

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	Tol	imp.	Sob
1	Tajamar	17	F	0	1	1
1	Metropolitano	18	F	1	1	0
1	Miguel de Cervantes	17	F	1	1	0
1	Miguel de Cervantes	19	F	2	1	0
2	FECH	29	M	0	2	1
2	FECH	26	F	0	2	3
1	Tajamar	18	F	1	1	1
1	Gabriel González videla	17	F	3	2	2
1	Metropolitano	18	F	4	2	0
2	UAHC	21	F	3	2	2
1	Tajamar	17	F	1	1	1
1	Manuel de Salas	18	F	2	1	2
1	Andreè English School	18	F	1	1	1
1	Metropolitano	17	M	1	2	0
2	UAHC	23	M	3	1	1
1	Metropolitano	17	F	2	3	1
2	FEUSACH	22	M	3	2	1
2	UST	20	M	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	18	F	4	1	2
1	Manuel de Salas	18	M	2	3	2
1	José Toribio Medina	18	M	2	2	1
1	Tajamar	17	F	3	2	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	2	1	2
2	FEUSACH	22	M	2	2	2
2	UCSH	18	M	3	3	3
1	Tajamar	18	F	2	2	3
1	Manuel de Salas	17	F	3	2	3
1	Tajamar	17	F	3	3	2
2	FECH	25	M	4	2	2
2	UDP	19	M	3	2	2
1	Metropolitano	17	F	3	2	2
1	Metropolitano	17	F	4	4	3
1	Tajamar	17	F	2	4	2
1	Tajamar	18	F	3	2	3
1	Liceo 7	18	F	2	3	3
1	Metropolitano	18	M	4	4	3
2	U. Valparaíso	24	M	2	1	2
1	Tajamar	17	F	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	2	3	3
2	FEC	23	M	3	3	3
2	FEC	25	M	4	3	3
2	UST	22	M	4	1	3
1	Tajamar	17	F	4	2	3
1	Aldares	18	F	4	4	3
	PROMEDIOS			2,4	2,1	1,9

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigentes.

Variable: Eficacia

Subvariables: Pensamiento positivo
Actividad
Responsabilidad

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	EFI	Pos	Act	Res
1	Tajamar	17	F	1	1	2	4
1	Metropolitano	18	F	0	2	1	0
1	Miguel de Cervantes	17	F	1	3	1	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	1	3	1	0
2	FECH	29	M	0	0	1	2
2	FECH	26	F	0	0	1	2
1	Tajamar	18	F	1	2	1	2
1	Gabriel González videla	17	F	0	1	1	1
1	Metropolitano	18	F	2	3	1	3
2	UAHC	21	F	0	0	1	0
1	Tajamar	17	F	2	4	1	2
1	Manuel de Salas	18	F	2	3	1	2
1	Andreè English School	18	F	2	4	1	2
1	Metropolitano	17	M	2	2	2	1
2	UAHC	23	M	2	3	2	1
1	Metropolitano	17	F	2	2	2	2
2	FEUSACH	22	M	3	3	3	3
2	UST	20	M	1	1	1	2
1	Miguel de Cervantes	18	F	1	4	1	1
1	Manuel de Salas	18	M	1	1	1	2
1	José Toribio Medina	18	M	2	2	2	2
1	Tajamar	17	F	1	2	1	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	4	2	3
2	FEUSACH	22	M	2	3	1	2
2	UCSH	18	M	2	3	2	1
1	Tajamar	18	F	2	2	2	2
1	Manuel de Salas	17	F	1	2	1	1
1	Tajamar	17	F	2	3	3	1
2	FECH	25	M	3	2	3	2
2	UDP	19	M	3	2	3	4
1	Metropolitano	17	F	2	3	1	3
1	Metropolitano	17	F	3	2	2	4
1	Tajamar	17	F	2	3	2	2
1	Tajamar	18	F	2	1	3	2
1	Liceo 7	18	F	3	4	2	1
1	Metropolitano	18	M	4	4	3	3
2	U. Valparaíso	24	M	2	2	2	1
1	Tajamar	17	F	3	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	4	4	4	4
2	FEC	23	M	4	4	4	4

2	FEC	25	M	3	3	3	4
2	UST	22	M	4	4	3	4
1	Tajamar	17	F	4	4	3	4
1	Aldares	18	F	3	3	3	2
	PROMEDIOS			2	2,5	1,9	2,1

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigentes.

Variable Pensamiento Supersticioso

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	SUP
1	Tajamar	17	F	4
1	Metropolitano	18	F	3
1	Miguel de Cervantes	17	F	3
1	Miguel de Cervantes	19	F	2
2	FECH	29	M	3
2	FECH	26	F	3
1	Tajamar	18	F	3
1	Gabriel González videla	17	F	3
1	Metropolitano	18	F	3
2	UAHC	21	F	1
1	Tajamar	17	F	2
1	Manuel de Salas	18	F	2
1	Andreè English School	18	F	2
1	Metropolitano	17	M	4
2	UAHC	23	M	2
1	Metropolitano	17	F	3
2	FEUSACH	22	M	1
2	UST	20	M	3
1	Miguel de Cervantes	18	F	3
1	Manuel de Salas	18	M	2
1	José Toribio Medina	18	M	3
1	Tajamar	17	F	3
1	Miguel de Cervantes	19	F	3
2	FEUSACH	22	M	2
2	UCSH	18	M	1
1	Tajamar	18	F	2
1	Manuel de Salas	17	F	1
1	Tajamar	17	F	2
2	FECH	25	M	1
2	UDP	19	M	1
1	Metropolitano	17	F	2
1	Metropolitano	17	F	2
1	Tajamar	17	F	2
1	Tajamar	18	F	1
1	Liceo 7	18	F	2
1	Metropolitano	18	M	2
2	U. Valparaíso	24	M	2
1	Tajamar	17	F	1

1	Miguel de Cervantes	17	F	2
2	FEC	23	M	2
2	FEC	25	M	0
2	UST	22	M	2
1	Tajamar	17	F	0
1	Aldares	18	F	0
	PROMEDIOS			2,1

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigentes.

Variable: Rigidez

Subvariables: Extremismo
Suspiciacia
Intolerancia

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	RiG	Ext	Sus	Int
1	Tajamar	17	F	4	4	4	4
1	Metropolitano	18	F	3	4	3	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	4	3	4	4
1	Miguel de Cervantes	19	F	4	4	3	1
2	FECH	29	M	4	3	3	4
2	FECH	26	F	4	3	3	4
1	Tajamar	18	F	3	3	4	1
1	Gabriel González videla	17	F	4	4	4	4
1	Metropolitano	18	F	4	4	4	3
2	UAHC	21	F	3	3	2	3
1	Tajamar	17	F	4	4	2	2
1	Manuel de Salas	18	F	4	4	3	4
1	Andreè English School	18	F	4	4	2	2
1	Metropolitano	17	M	4	4	4	2
2	UAHC	23	M	3	2	4	1
1	Metropolitano	17	F	4	4	3	3
2	FEUSACH	22	M	2	2	4	1
2	UST	20	M	3	3	3	3
1	Miguel de Cervantes	18	F	4	4	3	1
1	Manuel de Salas	18	M	3	3	3	3
1	José Toribio Medina	18	M	2	1	3	4
1	Tajamar	17	F	3	4	2	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	4	1	1
2	FEUSACH	22	M	2	1	2	2
2	UCSH	18	M	3	3	3	4
1	Tajamar	18	F	3	3	3	3
1	Manuel de Salas	17	F	2	3	2	2
1	Tajamar	17	F	4	4	4	4
2	FECH	25	M	3	2	2	4
2	UDP	19	M	3	3	2	4
1	Metropolitano	17	F	4	4	4	0
1	Metropolitano	17	F	3	3	4	1
1	Tajamar	17	F	3	4	3	0
1	Tajamar	18	F	3	2	2	4

1	Liceo 7	18	F	2	2	2	2
1	Metropolitano	18	M	4	3	4	4
2	U. Valparaíso	24	M	3	4	1	3
1	Tajamar	17	F	1	2	1	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	1	3	1	0
2	FEC	23	M	2	2	2	3
2	FEC	25	M	2	3	1	0
2	UST	22	M	1	2	2	0
1	Tajamar	17	F	3	4	3	0
1	Aldares	18	F	0	1	0	1
	PROMEDIOS			3	3,1	2,7	2,3

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigentes.

Variable: Pensamiento Esotérico

Subvariables: Creencias Paranormales
Creencias Irracionales

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	ESO	Par	Irr
1	Tajamar	17	F	3	2	3
1	Metropolitano	18	F	3	4	3
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	3	3
1	Miguel de Cervantes	19	F	4	4	4
2	FECH	29	M	3	3	3
2	FECH	26	F	3	3	3
1	Tajamar	18	F	4	4	4
1	Gabriel González videla	17	F	4	4	3
1	Metropolitano	18	F	3	4	2
2	UAHC	21	F	3	3	3
1	Tajamar	17	F	1	2	1
1	Manuel de Salas	18	F	3	2	3
1	Andreè English School	18	F	1	1	1
1	Metropolitano	17	M	4	4	4
2	UAHC	23	M	3	4	2
1	Metropolitano	17	F	4	3	3
2	FEUSACH	22	M	2	2	2
2	UST	20	M	2	2	3
1	Miguel de Cervantes	18	F	4	4	4
1	Manuel de Salas	18	M	3	4	4
1	José Toribio Medina	18	M	4	4	3
1	Tajamar	17	F	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	3	3
2	FEUSACH	22	M	4	3	4
2	UCSH	18	M	0	1	0
1	Tajamar	18	F	3	2	4
1	Manuel de Salas	17	F	2	2	2
1	Tajamar	17	F	2	2	2

2	FECH	25	M	2	2	1
2	UDP	19	M	2	1	2
1	Metropolitano	17	F	4	3	3
1	Metropolitano	17	F	2	0	2
1	Tajamar	17	F	2	1	2
1	Tajamar	18	F	3	3	2
1	Liceo 7	18	F	3	2	3
1	Metropolitano	18	M	4	3	3
2	U. Valparaíso	24	M	1	1	1
1	Tajamar	17	F	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	4	3
2	FEC	23	M	1	2	1
2	FEC	25	M	2	2	1
2	UST	22	M	2	2	2
1	Tajamar	17	F	3	2	3
1	Aldares	18	F	4	4	2
	PROMEDIOS			2,8	2,7	2,5

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigentes.

Variable: Ilusión

Subvariables: Euforia
Pensamiento esotérico
Ingenuidad

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	ILU	Euf	Est	Ing
1	Tajamar	17	F	2	3	1	2
1	Metropolitano	18	F	2	2	2	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	1	1	1	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	3	2	3
2	FECH	29	M	2	3	2	1
2	FECH	26	F	2	3	2	2
1	Tajamar	18	F	3	3	3	3
1	Gabriel González videla	17	F	3	3	3	2
1	Metropolitano	18	F	3	3	3	3
2	UAHC	21	F	2	2	3	2
1	Tajamar	17	F	2	2	3	2
1	Manuel de Salas	18	F	3	3	3	3
1	Andree English School	18	F	2	2	3	2
1	Metropolitano	17	M	1	2	3	0
2	UAHC	23	M	3	3	3	3
1	Metropolitano	17	F	4	4	4	3
2	FEUSACH	22	M	2	1	2	2
2	UST	20	M	3	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	18	F	3	2	3	4
1	Manuel de Salas	18	M	2	1	2	2
1	José Toribio Medina	18	M	2	4	0	3
1	Tajamar	17	F	2	3	2	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	4	3	3	4
2	FEUSACH	22	M	3	3	2	3
2	UCSH	18	M	1	1	1	1
1	Tajamar	18	F	2	1	3	2

1	Manuel de Salas	17	F	3	2	3	2
1	Tajamar	17	F	1	0	3	1
2	FECH	25	M	3	2	1	4
2	UDP	19	M	3	3	1	4
1	Metropolitano	17	F	3	3	2	4
1	Metropolitano	17	F	2	4	1	1
1	Tajamar	17	F	3	3	3	3
1	Tajamar	18	F	0	0	0	1
1	Liceo 7	18	F	4	4	3	3
1	Metropolitano	18	M	3	3	4	3
2	U. Valparaíso	24	M	1	1	0	3
1	Tajamar	17	F	2	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	3	3	2
2	FEC	23	M	4	4	4	4
2	FEC	25	M	4	4	3	4
2	UST	22	M	4	4	4	4
1	Tajamar	17	F	4	4	4	4
1	Aldares	18	F	3	4	0	4
	PROMEDIOS			2,5	2,6	2,3	2,5

Resultados del Test de inteligencia Emocional en la muestra total de Dirigentes.

Promedios, Deseabilidad y Validez

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	Sumatoria	Promedio	Des	Val
1	Tajamar	17	F	46	2,2	76	29
1	Metropolitano	18	F	37	1,8	77	28
1	Miguel de Cervantes	17	F	40	1,9	75	23
1	Miguel de Cervantes	19	F	45	2,1	79	25
2	FECH	29	M	42	2	72	27
2	FECH	26	F	45	2,1	72	27
1	Tajamar	18	F	49	2,3	73	29
1	Gabriel González videla	17	F	55	2,6	76	24
1	Metropolitano	18	F	57	2,7	72	25
2	UAHC	21	F	42	2	72	24
1	Tajamar	17	F	39	1,9	72	22
1	Manuel de Salas	18	F	52	2,5	79	24
1	Andreè English School	18	F	38	1,8	71	22
1	Metropolitano	17	M	49	2,3	73	22
2	UAHC	23	M	51	2,4	79	29
1	Metropolitano	17	F	60	2,9	72	28
2	FEUSACH	22	M	44	2,1	75	27
2	UST	20	M	46	2,2	76	29
1	Miguel de Cervantes	18	F	57	2,7	73	28
1	Manuel de Salas	18	M	49	2,3	76	24
1	José Toribio Medina	18	M	49	2,3	72	27
1	Tajamar	17	F	45	2,1	74	29
1	Miguel de Cervantes	19	F	54	2,6	71	22
2	FEUSACH	22	M	49	2,3	76	24
2	UCSH	18	M	39	1,9	73	27
1	Tajamar	18	F	51	2,4	79	29
1	Manuel de Salas	17	F	43	2	76	24
1	Tajamar	17	F	49	2,3	74	25
2	FECH	25	M	51	2,4	73	28
2	UDP	19	M	53	2,5	72	22
1	Metropolitano	17	F	57	2,7	76	27
1	Metropolitano	17	F	53	2,5	75	28
1	Tajamar	17	F	53	2,5	72	22
1	Tajamar	18	F	44	2,1	71	23
1	Liceo 7	18	F	55	2,6	71	28
1	Metropolitano	18	M	72	3,4	76	24
2	U. Valparaíso	24	M	39	1,9	75	22
1	Tajamar	17	F	48	2,3	77	24
1	Miguel de Cervantes	17	F	56	2,7	71	29
2	FEC	23	M	61	2,9	72	27
2	FEC	25	M	56	2,7	79	29
2	UST	22	M	59	2,8	74	29
1	Tajamar	17	F	65	3,1	75	29
1	Aldares	18	F	53	2,5	72	27

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios

Variables: Pensamiento Constructivo Global
Emotividad

Subvariable: Autoestima

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	PCG	EMO	Aut
1	Tajamar	17	F	0	0	0
1	Metropolitano	18	F	0	0	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	0	0	0
1	Miguel de Cervantes	19	F	1	0	0
1	Tajamar	18	F	1	1	1
1	Gabriel González videla	17	F	1	2	2
1	Metropolitano	18	F	1	1	2
1	Tajamar	17	F	1	0	0
1	Manuel de Salas	18	F	1	1	1
1	Andree English School	18	F	1	0	0
1	Metropolitano	17	M	2	1	2
1	Metropolitano	17	F	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	18	F	2	2	2
1	Manuel de Salas	18	M	2	2	3
1	José Toribio Medina	18	M	2	1	2
1	Tajamar	17	F	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	2	1	1
1	Tajamar	18	F	2	2	3
1	Manuel de Salas	17	F	2	2	2
1	Tajamar	17	F	2	2	1
1	Metropolitano	17	F	2	2	3
1	Metropolitano	17	F	2	4	2
1	Tajamar	17	F	3	4	3
1	Tajamar	18	F	3	3	4
1	Liceo 7	18	F	3	2	3
1	Metropolitano	18	M	3	4	3
1	Tajamar	17	F	3	4	3
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	3	1
1	Tajamar	17	F	4	3	4
1	Aldares	18	F	4	4	4

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios

Variables: Emotividad

Subvariables: Tolerancia
Impasibilidad
Capacidad de Sobreponerse

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	Tol	Imp	Sob
1	Tajamar	17	F	0	1	1
1	Metropolitano	18	F	1	1	0
1	Miguel de Cervantes	17	F	1	1	0
1	Miguel de Cervantes	19	F	2	1	0
1	Tajamar	18	F	1	1	1
1	Gabriel González videla	17	F	3	2	2
1	Metropolitano	18	F	4	2	0
1	Tajamar	17	F	1	1	1
1	Manuel de Salas	18	F	2	1	2
1	Andree English School	18	F	1	1	1
1	Metropolitano	17	M	1	2	0
1	Metropolitano	17	F	2	3	1
1	Miguel de Cervantes	18	F	4	1	2
1	Manuel de Salas	18	M	2	3	2
1	José Toribio Medina	18	M	2	2	1
1	Tajamar	17	F	3	2	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	2	1	2
1	Tajamar	18	F	2	2	3
1	Manuel de Salas	17	F	3	2	3
1	Tajamar	17	F	3	3	2
1	Metropolitano	17	F	3	2	2
1	Metropolitano	17	F	4	4	3
1	Tajamar	17	F	2	4	2
1	Tajamar	18	F	3	2	3
1	Liceo 7	18	F	2	3	3
1	Metropolitano	18	M	4	4	3
1	Tajamar	17	F	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	2	3	3
1	Tajamar	17	F	4	2	3
1	Aldares	18	F	4	4	3

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios

Variable: Eficacia

Subvariables: Pensamiento positivo
Actividad
Responsabilidad

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	EFI	Pos	Act	Res
1	Tajamar	17	F	1	1	2	4
1	Metropolitano	18	F	0	2	1	0
1	Miguel de Cervantes	17	F	1	3	1	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	1	3	1	0
1	Tajamar	18	F	1	2	1	2
1	Gabriel González videla	17	F	0	1	1	1
1	Metropolitano	18	F	2	3	1	3
1	Tajamar	17	F	2	4	1	2
1	Manuel de Salas	18	F	2	3	1	2
1	Andree English School	18	F	2	4	1	2
1	Metropolitano	17	M	2	2	2	1
1	Metropolitano	17	F	2	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	18	F	1	4	1	1
1	Manuel de Salas	18	M	1	1	1	2
1	José Toribio Medina	18	M	2	2	2	2
1	Tajamar	17	F	1	2	1	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	4	2	3
1	Tajamar	18	F	2	2	2	2
1	Manuel de Salas	17	F	1	2	1	1
1	Tajamar	17	F	2	3	3	1
1	Metropolitano	17	F	2	3	1	3
1	Metropolitano	17	F	3	2	2	4
1	Tajamar	17	F	2	3	2	2
1	Tajamar	18	F	2	1	3	2
1	Liceo 7	18	F	3	4	2	1
1	Metropolitano	18	M	4	4	3	3
1	Tajamar	17	F	3	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	4	4	4	4
1	Tajamar	17	F	4	4	3	4
1	Aldares	18	F	3	3	3	2

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios

Variable: Supersticioso
Rigidez

Subvariables: Extremismo
Suspiciacia
Intolerancia

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	SUP	RiG	Ext	Sus	Int
1	Tajamar	17	F	4	4	4	4	4
1	Metropolitano	18	F	3	3	4	3	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	4	3	4	4
1	Miguel de Cervantes	19	F	2	4	4	3	1
1	Tajamar	18	F	3	3	3	4	1
1	Gabriel González videla	17	F	3	4	4	4	4
1	Metropolitano	18	F	3	4	4	4	3
1	Tajamar	17	F	2	4	4	2	2
1	Manuel de Salas	18	F	2	4	4	3	4
1	Andree English School	18	F	2	4	4	2	2
1	Metropolitano	17	M	4	4	4	4	2
1	Metropolitano	17	F	3	4	4	3	3
1	Miguel de Cervantes	18	F	3	4	4	3	1
1	Manuel de Salas	18	M	2	3	3	3	3
1	José Toribio Medina	18	M	3	2	1	3	4
1	Tajamar	17	F	3	3	4	2	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	3	4	1	1
1	Tajamar	18	F	2	3	3	3	3
1	Manuel de Salas	17	F	1	2	3	2	2
1	Tajamar	17	F	2	4	4	4	4
1	Metropolitano	17	F	2	4	4	4	0
1	Metropolitano	17	F	2	3	3	4	1
1	Tajamar	17	F	2	3	4	3	0
1	Tajamar	18	F	1	3	2	2	4
1	Liceo 7	18	F	2	2	2	2	2
1	Metropolitano	18	M	2	4	3	4	4
1	Tajamar	17	F	1	1	2	1	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	2	1	3	1	0
1	Tajamar	17	F	0	3	4	3	0
1	Aldares	18	F	0	0	1	0	1

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios

Variable: Pensamiento Esotérico

Subvariables: Creencias Paranormales
Creencias Irracionales

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	ESO	Par	Irr
1	Tajamar	17	F	3	2	3
1	Metropolitano	18	F	3	4	3
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	3	3
1	Miguel de Cervantes	19	F	4	4	4
1	Tajamar	18	F	4	4	4
1	Gabriel González videla	17	F	4	4	3
1	Metropolitano	18	F	3	4	2
1	Tajamar	17	F	1	2	1
1	Manuel de Salas	18	F	3	2	3
1	Andree English School	18	F	1	1	1
1	Metropolitano	17	M	4	4	4
1	Metropolitano	17	F	4	3	3
1	Miguel de Cervantes	18	F	4	4	4
1	Manuel de Salas	18	M	3	4	4
1	José Toribio Medina	18	M	4	4	3
1	Tajamar	17	F	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	3	3
1	Tajamar	18	F	3	2	4
1	Manuel de Salas	17	F	2	2	2
1	Tajamar	17	F	2	2	2
1	Metropolitano	17	F	4	3	3
1	Metropolitano	17	F	2	0	2
1	Tajamar	17	F	2	1	2
1	Tajamar	18	F	3	3	2
1	Liceo 7	18	F	3	2	3
1	Metropolitano	18	M	4	3	3
1	Tajamar	17	F	3	3	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	4	3
1	Tajamar	17	F	3	2	3
1	Aldares	18	F	4	4	2

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios

Variable: ilusión

Subvariables: Euforia
Pensamiento estereotipado
Ingenuidad

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	ILU	Euf	Est	Ing
1	Tajamar	17	F	2	3	1	2
1	Metropolitano	18	F	2	2	2	1
1	Miguel de Cervantes	17	F	1	1	1	2
1	Miguel de Cervantes	19	F	3	3	2	3
1	Tajamar	18	F	3	3	3	3
1	Gabriel González videla	17	F	3	3	3	2
1	Metropolitano	18	F	3	3	3	3
1	Tajamar	17	F	2	2	3	2
1	Manuel de Salas	18	F	3	3	3	3
1	Andree English School	18	F	2	2	3	2
1	Metropolitano	17	M	1	2	3	0
1	Metropolitano	17	F	4	4	4	3
1	Miguel de Cervantes	18	F	3	2	3	4
1	Manuel de Salas	18	M	2	1	2	2
1	José Toribio Medina	18	M	2	4	0	3
1	Tajamar	17	F	2	3	2	1
1	Miguel de Cervantes	19	F	4	3	3	4
1	Tajamar	18	F	2	1	3	2
1	Manuel de Salas	17	F	3	2	3	2
1	Tajamar	17	F	1	0	3	1
1	Metropolitano	17	F	3	3	2	4
1	Metropolitano	17	F	2	4	1	1
1	Tajamar	17	F	3	3	3	3
1	Tajamar	18	F	0	0	0	1
1	Liceo 7	18	F	4	4	3	3
1	Metropolitano	18	M	3	3	4	3
1	Tajamar	17	F	2	2	2	2
1	Miguel de Cervantes	17	F	3	3	3	2
1	Tajamar	17	F	4	4	4	4
1	Aldares	18	F	3	4	0	4

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 30 Dirigentes Secundarios

Totales: Sumatoria, Promedios, Deseabilidad y Validez

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	Sumatoria	Promedio	Des	Val
1	Tajamar	17	F	46	2,2	76	29
1	Metropolitano	18	F	37	1,8	77	28
1	Miguel de Cervantes	17	F	40	1,9	75	23
1	Miguel de Cervantes	19	F	45	2,1	79	25
1	Tajamar	18	F	49	2,3	73	29
1	Gabriel González videla	17	F	55	2,6	76	24
1	Metropolitano	18	F	57	2,7	72	25
1	Tajamar	17	F	39	1,9	72	22
1	Manuel de Salas	18	F	52	2,5	79	24
1	Andree English School	18	F	38	1,8	71	22
1	Metropolitano	17	M	49	2,3	73	22
1	Metropolitano	17	F	60	2,9	72	28
1	Miguel de Cervantes	18	F	57	2,7	73	28
1	Manuel de Salas	18	M	49	2,3	76	24
1	José Toribio Medina	18	M	49	2,3	72	27
1	Tajamar	17	F	45	2,1	74	29
1	Miguel de Cervantes	19	F	54	2,6	71	22
1	Tajamar	18	F	51	2,4	79	29
1	Manuel de Salas	17	F	43	2	76	24
1	Tajamar	17	F	49	2,3	74	25
1	Metropolitano	17	F	57	2,7	76	27
1	Metropolitano	17	F	53	2,5	75	28
1	Tajamar	17	F	53	2,5	72	22
1	Tajamar	18	F	44	2,1	71	23
1	Liceo 7	18	F	55	2,6	71	28
1	Metropolitano	18	M	72	3,4	76	24
1	Tajamar	17	F	48	2,3	77	24
1	Miguel de Cervantes	17	F	56	2,7	71	29
1	Tajamar	17	F	65	3,1	75	29
1	Aldares	18	F	53	2,5	72	27

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios

Variables: Pensamiento Constructivo Global
Emotividad

Subvariable: Autoestima
Tolerancia
Impasibilidad
Capacidad de Sobreponerse

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	PCG	EMO	Aut	Tol	Imp	Sob
2	FECH	29	M	1	1	1	0	2	1
2	FECH	26	F	1	1	1	0	2	3
2	UAHC	21	F	1	2	2	3	2	2
2	UAHC	23	M	2	2	3	3	1	1
2	FEUSACH	22	M	2	2	1	3	2	1
2	UST	20	M	2	2	2	2	2	2
2	FEUSACH	22	M	2	2	2	2	2	2
2	UCSH	18	M	2	2	1	3	3	3
2	FECH	25	M	2	3	3	4	2	2
2	UDP	19	M	2	2	3	3	2	2
2	U. Valparaíso	24	M	3	3	3	2	1	2
2	FEC	23	M	3	3	2	3	3	3
2	FEC	25	M	4	3	4	4	3	3
2	UST	22	M	4	3	4	4	1	3

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios

Variable: Eficacia

Subvariables: Pensamiento positivo
Actividad
Responsabilidad

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	EFI	Pos	Act	Res
2	FECH	29	M	0	0	1	2
2	FECH	26	F	0	0	1	2
2	UAHC	21	F	0	0	1	0
2	UAHC	23	M	2	3	2	1
2	FEUSACH	22	M	3	3	3	3
2	UST	20	M	1	1	1	2
2	FEUSACH	22	M	2	3	1	2
2	UCSH	18	M	2	3	2	1
2	FECH	25	M	3	2	3	2
2	UDP	19	M	3	2	3	4
2	U. Valparaíso	24	M	2	2	2	1
2	FEC	23	M	4	4	4	4
2	FEC	25	M	3	3	3	4
2	UST	22	M	4	4	3	4

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios.

Variable: Supersticioso
Rigidez

Subvariables: Extremismo
Suspiciacia
Intolerancia

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	SUP	RIG	Ext	Sus	Int
2	FECH	29	M	3	4	3	3	4
2	FECH	26	F	3	4	3	3	4
2	UAHC	21	F	1	3	3	2	3
2	UAHC	23	M	2	3	2	4	1
2	FEUSACH	22	M	1	2	2	4	1
2	UST	20	M	3	3	3	3	3
2	FEUSACH	22	M	2	2	1	2	2
2	UCSH	18	M	1	3	3	3	4
2	FECH	25	M	1	3	2	2	4
2	UDP	19	M	1	3	3	2	4
2	U. Valparaíso	24	M	2	3	4	1	3
2	FEC	23	M	2	2	2	2	3
2	FEC	25	M	0	2	3	1	0
2	UST	22	M	2	1	2	2	0

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios

Variable: Pensamiento Esotérico

Subvariables: Creencias Paranormales
Creencias Irracionales

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	ESO	Par	Irr
2	FECH	29	M	3	3	3
2	FECH	26	F	3	3	3
2	UAHC	21	F	3	3	3
2	UAHC	23	M	3	4	2
2	FEUSACH	22	M	2	2	2
2	UST	20	M	2	2	3
2	FEUSACH	22	M	4	3	4
2	UCSH	18	M	0	1	0
2	FECH	25	M	2	2	1
2	UDP	19	M	2	1	2
2	U. Valparaíso	24	M	1	1	1
2	FEC	23	M	1	2	1
2	FEC	25	M	2	2	1
2	UST	22	M	2	2	2

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios

Variable: Ilusión

Subvariables: Euforia
Pensamiento estereotipado
Ingenuidad

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	ILU	Euf	Est	Ing
2	FECH	29	M	2	3	2	1
2	FECH	26	F	2	3	2	2
2	UAHC	21	F	2	2	3	2
2	UAHC	23	M	3	3	3	3
2	FEUSACH	22	M	2	1	2	2
2	UST	20	M	3	2	2	2
2	FEUSACH	22	M	3	3	2	3
2	UCSH	18	M	1	1	1	1
2	FECH	25	M	3	2	1	4
2	UDP	19	M	3	3	1	4
2	U. Valparaíso	24	M	1	1	0	3
2	FEC	23	M	4	4	4	4
2	FEC	25	M	4	4	3	4
2	UST	22	M	4	4	4	4

Resultados del Test de inteligencia Emocional en los 14 Dirigentes Universitarios

Totales: Sumatoria, Promedios, Deseabilidad y Validez

Estudiantes	Institución	Edad	Sexo	Sumatoria	Promedio	Des	Val
2	FECH	29	M	42	2	72	27
2	FECH	26	F	45	2,1	72	27
2	UAHC	21	F	42	2	72	24
2	UAHC	23	M	51	2,4	79	29
2	FEUSACH	22	M	44	2,1	75	27
2	UST	20	M	46	2,2	76	29
2	FEUSACH	22	M	49	2,3	76	24
2	UCSH	18	M	39	1,9	73	27
2	FECH	25	M	51	2,4	73	28
2	UDP	19	M	53	2,5	72	22
2	U. Valparaíso	24	M	39	1,9	75	22
2	FEC	23	M	61	2,9	72	27
2	FEC	25	M	56	2,7	79	29
2	UST	22	M	59	2,8	74	29

