

Liderazgo e inteligencia emocional en estudiantes de educación superior

Ludy Nataly Bonilla Cruz.

Abril 2016.

Institución Universitaria los Libertadores.

Bogotá.

Asesor: Gabriel Moreno Soler

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De  
Psicóloga.

## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar la carrera que proporciona salida a los problemas y oportunidades de cambio en la humanidad, agradezco a mis padres y hermano por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional.

Agradezco a mi asesor Gabriel Moreno Soler por su paciencia, lucha, motivación y constancia en mi proceso académico.

## **Resumen**

Este trabajo pretende identificar la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional en estudiantes de educación superior en primer semestre de ingeniería civil. Este estudio se realizó con 50 jóvenes estudiantes de educación superior que cursaban primer semestre, cuyas edades estaban comprendidas de los 16 a 18 años. Los instrumentos utilizados fueron, la escala para valorar la IE (inteligencia emocional) de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim y el test de liderazgo de Kurt Lewin, luego de obtener los puntajes de los estilos de liderazgo y las áreas emocionales de cada estudiante, se realiza una base de datos. Donde se aprecia el estilo de liderazgo democrático predominante en este grupo de estudiantes, además presentan fortaleza en la inteligencia emocional en el autoconocimiento y autocontrol. Se considera en los resultados la relación que tienen el liderazgo y la inteligencia emocional, porque quien se conoce a sí mismo y comprende las necesidades de los otros, permite que su desarrollo como líder lo lleve a alcanzar los objetivos en común.

**Palabras clave:** Educación superior, liderazgo, inteligencia emocional, inteligencia intrapersonal, autoconocimiento, autocontrol, interacciones grupales.

## **Summary**

This work aims to identify the relationship between leadership and emotional intelligence in higher education students first half of civil engineering. This study was conducted with 50 young college students who were studying first half, whose ages ranged from 16 to 18 years. The instruments used were the scale to assess EI (emotional intelligence)

Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden and Dornheim and test leadership of Kurt Lewin, after obtaining the scores predominant style and emotional areas of each student, makes a database. Where the predominant democratic leadership style seen in this group of students also have strength in emotional intelligence in self-knowledge and self-control. The results are considered in the relationship with the leadership and emotional intelligence, because who knows himself and understands the needs of others, allowing your development as a leader take you to achieve common goals.

**Keywords:** Higher education, leadership, emotional intelligence, intrapersonal intelligence, self-awareness, self-control, group interactions.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	1
Planteamiento.....	3
Justificación.....	5
Objetivos .....	7
Objetivo general:.....	7
Objetivos específicos: .....	7
Marco teórico .....	8
Metodología .....	21
Población.....	22
Instrumentos.....	23
Procedimiento .....	24
Presentación de resultados .....	26
Análisis de los resultados .....	46
Conclusiones .....	51
Recomendaciones.....	52
Lista de referencias .....	53
Anexo 1 .....	56
LIDERAZGO (Kurt Lewin).....	56
Anexo 2 .....	59
Escala para valorar la IE.....	59
Anexo 3 .....	62
Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin. ....	62
Anexo 4 .....	64
Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin. ....	64
Anexo 5 .....	65
Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional.....	65
Anexo 6 .....	66
Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional.....	66
Anexo 7 .....	67
Relación de los resultados de la Escala de Inteligencia Emocional y de test de liderazgo. ....	67

## Lista de tablas

Tabla 1. Preguntas relacionadas con cada estilo de liderazgo.....	26
Tabla 2. Resultados individuales del test de liderazgo de Kurt Lewin. ....	28
Tabla 3. Preguntas relacionadas con las áreas de la inteligencia emocional.....	30
Tabla 4. Resultados individuales de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim. ....	31
Tabla 5. Relación de los resultados de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim y de test de liderazgo de Kurt Lewin y los estilos de liderazgo predominantes. ....	38
Tabla 6. Sujetos con estilo democrático predominante y adecuada educación emocional. ....	39
Tabla 7. Sujetos predominantes en el estilo democrático se encuentra mayor dificultad en áreas de la inteligencia emocional.....	40
Tabla 8. Sujetos con estilo laissez faire predominante.....	42
Tabla 9. Sujetos con estilo autoritario predominante. ....	43
Tabla 10. Sujetos que predominan en el estilo democrático y laissez faire. ....	44
Tabla 11. Sujetos que predominan en el estilo democrático y autoritario.....	45
Tabla 12. Sujeto con ningún estilo predominante en el liderazgo.....	45
Tabla 13. Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin. ....	62
Tabla 14. Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin. ....	64
Tabla 15. Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim. ....	65
Tabla 16. Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim. ....	66

Tabla 17. Relación de los resultados de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim y de test de liderazgo de Kurt Lewin y los estilos de liderazgo predominantes. .... 67

## Lista de Graficas

Grafica 1. Resultados grupales del test de liderazgo de kurt lewin.....	29
Grafica 2. Resultados grupales en conocimiento social de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte,Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim. ....	33
Grafica 3. Resultados grupales en habilidades sociales de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte,Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim. ....	34
Grafica 4. Resultados grupales en autoconocimiento de Escala de Inteligencia Emocional de Schutte,Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim. ....	35
Grafica 5. Resultados grupales en autocontrol de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte,Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim. ....	36



## Introducción

Para abordar el liderazgo y la inteligencia emocional se parte de la psicología social, específicamente de la teoría del aprendizaje social de Bandura, así como de las interacciones grupales, la emoción, la inteligencia, el liderazgo, la inteligencia emocional, la inteligencia intrapersonal.

El liderazgo se define como la forma de influir en los otros se alcanza por estados que generan calidad, eficiencia y eficacia en la construcción de objetivos que son grupales, lo que requiere del líder conocer y abordar los diferentes tipos de personas, haciendo que el líder se rete a sí mismo, lo que le permitirá desarrollar habilidades que le posibiliten ser inteligente en los diferentes ambientes y situaciones, así como en la toma de decisiones, atributos necesarios para el manejo de las situaciones, de dificultad o incertidumbre, que se presenten en su actuar frente al grupo que dirige (Agüera 2004 p. 48).

Entre los aspectos que requiere el liderazgo se encuentra la interacción como parte de las relaciones humanas, siendo una parte de estas la inteligencia emocional la cual expone las fortalezas a desarrollar las que enriquecerán el proceso y resultado del líder y del grupo en función de los objetivos trazados o acordados.

La inteligencia emocional es para Goleman el desarrollo de las habilidades, como automotivarse, persistir en lo que se emprende superando adversidades y logrando manejar los impulsos propios y mostrar empatía, habilidades necesarias para desempeñar cualquier experiencia personal y social (Goleman 1995).

El liderazgo y la inteligencia emocional aportan a la sociedad de forma positiva en jóvenes de la educación superior, llevando a cada persona a un estado de reflexión en su comportamiento para mejorar hacia sí mismo y con los demás, en todos los ámbitos pero de manera particular en el ámbito laboral, donde se necesitan profesionales dispuestos al cambio y la innovación.

## Planteamiento

Los estudiantes universitarios necesitan adquirir fortalezas en competencias de la educación superior, nos encontramos en un mundo intelectual y laboral competitivo, por lo tanto en Colombia acceder a un cargo bien remunerado es un camino que cada vez se cierra, pues el conocimiento académico y práctico adquirido en la universidad no es suficiente para enfrentar los retos y situaciones profesionales.

La inteligencia emocional brinda posibilidades para enfrentar los desafíos constantes del liderazgo, porque las diferentes esferas de ella permiten fortalecer estados emocionales propios y en relación con los demás, dando la posibilidad de reconocer sentimientos propios en situaciones bajo presión y tranquilidad. Donde el futuro profesional encuentra oportunidades, metas y retos en sí mismo para llegar a ser exitoso en su vida personal y laboral.

El sujeto que se preocupa por fortalecer su inteligencia emocional ve las barreras, miedos y obstáculos como oportunidades que le llenan de ideas, creatividad e innovación hacia su quehacer profesional.

Las competencias diarias que enfrenta el profesional se relacionan con la competencia técnica que hace referencia al dominio de conocimientos en el área de trabajo, la competencia metodológica se ocupa de los procedimientos, tareas y nuevas situaciones de trabajo, la competencia social es la capacidad de aportar a otras personas de forma constructiva, y la competencia participativa que permite organizar, decidir y aceptar responsabilidades (Bunk referido en Pozo 2012 p. 16).

Competencias que desafía al estudiante de educación superior a capacitarse en espacios de mayor competitividad, donde las emociones y el liderazgo influyen en el comportamiento de búsqueda y superación de expectativas personales y sociales. Una sociedad que necesita entender que cada persona influye en el desarrollo de un país, requiere mayor humanidad hacia los otros y solicita aprender a trabajar en equipo, necesidades que emergen de la poca educación emocional que se enseña en nuestro país.

Contar con un bajo conocimiento de sí mismo dificulta utilizar herramientas que tenemos como seres individuales y por lo tanto las relaciones sociales son en algunas oportunidades dificultosas para el espacio laboral.

Por tanto, al conocer las emociones propias y la forma de reaccionar en cada situación se logra una visión clara de ver las estrategias, dificultades y retos, para guiar el grupo al éxito de la tarea con responsabilidad social como lo es el liderazgo.

En una sociedad competitiva los estudiantes de educación superior solicitan de una formación en la educación emocional y liderazgo, mientras tanto los profesionales están llamados a ser líderes de grandes y pequeños grupos de personal a futuro, dando la posibilidad de llevar a su empresa u organización a la misión que se propone. Por lo tanto surge la siguiente pregunta ¿Como el liderazgo y la inteligencia emocional se relaciona en estudiantes de educación superior en primer semestre de ingeniería civil?.

## **Justificación**

El liderazgo y la inteligencia emocional son investigadas en esta tesis buscando establecer las relaciones que entre ellas se generan, teniendo como principal factor la necesidad de los jóvenes de ser creativos, innovadores y emprendedores, competencias que por el medio en que se desempeñaran laboralmente requieren como parte de su formación, lo que hace necesario abordar temas como estos que proporcionen información a la sociedad Colombiana y a la academia, ya que es poco investigado y se encuentran pocos trabajos sobre el tema planteado.

Es importante conocer las diferentes formas de responder emocionalmente que debe desarrollar un líder, pues en la interacción con los otros se busca el conocimiento de sí mismo, así como estar dispuesto al cambio que hoy es necesario desarrollar como seres sociales.

Conocer más acerca del liderazgo y sus estilos aporta herramientas en los jóvenes universitarios en su formación académica y en su ambiente laboral, así como la inteligencia emocional permite el conocimiento de sí mismo para ser congruente con los pensamientos y acciones, donde el sujeto pueda identificar las habilidades en el liderazgo y este a gusto con lo que hace.

La inteligencia emocional capacita al estudiante en fortalezas para sus relaciones humanas, por lo tanto esa inteligencia y lo aprendido en la academia posibilitan al futuro profesional abordar contextos y situaciones de forma clara y eficaz para lograr lo que se quiere como responsable de dirigir un grupo.

La inteligencia emocional y el liderazgo se relacionan en la conducta del ser humano, pues de las experiencias previas se adquiere la respuesta a las emociones y estados de pequeños liderazgos en la niñez, por lo tanto la educación emocional posiciona a cada persona en un estado cómodo de sí mismo y con los demás.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Identificar la relación del liderazgo y la inteligencia emocional en estudiantes de educación superior de primer semestre en ingeniería civil.

### **Objetivos específicos:**

Determinar el tipo de liderazgo predominante por medio del test de liderazgo de Kurt Lewin

Determinar el nivel de autoconocimiento, conocimiento social, autocontrol y habilidades sociales por medio de la escala de inteligencia emocional.

Relacionar las características en cada estilo de liderazgo y las fortalezas en las áreas de la inteligencia emocional.

## Marco teórico

Los fenómenos sociales afines con la educación emocional y académica han sido estudiados por años para dar explicación al desarrollo social, la forma en como se ve el mundo, es como está asociada a las costumbres, los mitos y las creencias aprendidas en la familia, pues cada niño refleja parte de sus experiencias, castigos y estrategias al construir su entorno. Como aporte a estas interacciones sociales también se hacen presentes normas y reglas establecidas en la familia como refuerzo en la educación académica, pues a los pocos años de vida se tiene la posibilidad de conocer la historia y formas de vivir a nivel cultural, la relación con sus pares refuerza e innovan experiencias vividas como seres sociales. Es por eso que el aprendizaje se forja en compañía de otros (Parsons referido en Gilbert 1997 p. 130).

Como seres sociales desde la niñez se aprende a solicitar la ayuda de otros para obtener lo que se quiere, principio de ayuda que se va forjando al pasar por instituciones como la familia, la educación, la vida laboral y la sociedad (Vygotsky referido en Sarle 2001 p. 43)

La psicología social estudia los procesos psicológicos que se desarrollan a partir de las interacciones sociales y culturales, los cuales influyen en los grupos humanos, teniendo como objetivo analizar la relación entre ellos, el ambiente, la comunidad, el liderazgo, el conflicto, los problemas sociales entre otros (Ibáñez et al. 2004 p. 19).

El aprendizaje es un proceso social, desde el modelo de reciprocidad triádica donde el ambiente influye en la persona modificando así la conducta o donde la persona modifica su conducta e influye en el ambiente y donde la conducta influye en el ambiente modificando



a la persona. Se debe entender el aprendizaje como el procesamiento de información que se acerca a la estructura del comportamiento y convierte tal proceso en símbolos y representaciones mentales llenas de significado para cada uno al actuar (Bandura referido en Schunk 1997 p. 108).

Esta construcción está acompañada por cuatro procesos cognoscitivos en el aprendizaje, como son la atención, la retención, la producción y la motivación o reforzamiento. Cada uno de ellos tiene un desarrollo propio, así la atención influye en la calidad del aprendizaje, la retención se refiere a las representaciones mentales y a la facultad de recordar la actividad a la que se le presta atención, la producción es la práctica de la actividad que se observa y se retiene y la motivación o reforzamiento se relaciona con reproducir la conducta una y otra vez hasta lograr el aprendizaje (Bandura referido en Beltrán 1995 p. 336).

Dentro de este contexto social es relevante conocer cómo se logra interactuar con otros para aprender, es decir que los grupos sociales son contruidos por dos o más personas, donde se comparten ideologías, costumbres, metas y diversas maneras de expresar el objetivo que se tiene como grupo, es así como la conducta se forja dependiendo de cómo la diversidad de grupos a los que se pertenece traslapa la forma de hablar, escribir y actuar (Vaughan 2010 p. 268).

De hecho la interacción grupal permite propiedades como la cohesión para dar fortaleza unitaria, pues como miembros se busca estar en constante relación hacia la solidaridad y la unidad. Asimilando conductas de otros para ser uno como grupo, para afirmar los verdaderos motivos, esperanzas, normas, y metas que se tienen en común, en efecto

permite que un grupo se diferencie de otros (Festinger, Shachter y Back referidos en Vaughan 2010 p. 283).

Pensemos ahora cómo el grupo pasa por diferentes fases de socialización, a continuación identificamos cinco fases reconocidas por Moreland y Levine. Como primera está la investigación, donde cada miembro nuevo tiene la posibilidad de reconocer al grupo por medio de entrevistas, cuestionarios u otros mecanismos. La segunda fase es la socialización, donde se da un intercambio de ideas para comprender cómo el grupo opera en diferentes situaciones. Como tercera tenemos el mantenimiento, fase que permite la movilización de roles por medio de una negociación grupal (Moreland y Levine referidos en Vaughan 2010 p. 290).

La cuarta fase es la resocialización, cuando algún miembro comete algún error en su rol y con el pasar del tiempo intenta resocializarse. Como quinta fase y última está la retrospección, una vez la persona decide dejar el grupo existen recuerdos mutuos de cuando se era miembro (Moreland y Levine referidos en Vaughan 2010 p. 290).

Como se ha mencionado, los grupos requieren de propiedades, interacción y relaciones que fortalecen en actividades como el liderazgo, en estilo de conducta, deduciendo que para su ejecución el líder necesita de seguidores que comprendan sus instrucciones y atiendan las necesidades como grupo, por lo tanto ellos desempeñan un papel importante, que dependiendo de cómo se moviliza al grupo, dependerá la decisión de avanzar o desistir del objetivo colectivo como grupo (Chemers referido en Vaughan 2010 p. 310).

Por tal motivo como seres sociales se está en búsqueda de ambientes que generen crecimiento en compañía de otros, debido a que el liderazgo no podría ser desempeñado de

forma individual, necesita de la riqueza en las relaciones grupales, donde se proporcionan espacios de intercambio de ideas y pensamientos que movilicen al objetivo en común.

Las relaciones en el grupo permiten que el líder genere ideas y visiones claras hacia dónde se quiere llegar, desarrollando habilidades de cómo mantener su atención en el ahora y hacia dónde se guía, permitiendo el cambio y el aprendizaje continuo en sí mismo y en los otros. Es así que peligros como la indisciplina, el desorden, la desmotivación y la escasez de innovación son dañinos para el liderazgo (Mateo y Valdano 1999 p. 53).

La responsabilidad que tiene quien lidera un grupo mediante el proceso de interacción con el mismo, se relaciona con el respeto hacia sus subalternos, la credibilidad en su actuar y la confianza en su liderazgo. Acciones que dentro del grupo hablan de su desarrollo interno como persona. El líder necesita pasar por estados internos de cambio, para ser guía responsable cumpliendo con la meta grupal (Irvine 2011 p. 79,85).

Por lo tanto el liderazgo se define como las diversas responsabilidades a tener en cuenta, alcanzar estados que proporcionen la calidad, eficiencia y eficacia en la construcción del objetivo como grupo. Conocer y abordar diferentes personas, hace que el líder se rete a sí mismo, para desarrollar habilidades que le hagan ser inteligente en ambientes y situaciones distintas en cuanto a la toma de decisiones, llevando situaciones de dificultad o incertidumbre que se presenten (Agüera 2004 p. 48).

Tomando en cuenta las responsabilidades de liderazgo para proporcionar mayor calidad, eficiencia y eficacia, es propicio hablar de la educación emocional, la cual permite la repetición de acciones de experiencia donde el cerebro reconoce y fortalece, con hábitos

neurológicos que se aplican en momentos de frustración o dolor, las emociones propias y grupales proporcionando la adecuada toma de decisiones (Goleman 1995 p. 303).

Es relevante la educación emocional en las relaciones sociales, ya que se buscan soluciones para escribir una historia que genere cambio social. Teniendo en cuenta esto, los sujetos necesitan conocer sus emociones, dinámicas, contextos y situaciones que le posibiliten transformación en las relaciones humanas con los demás.

Así como en la educación emocional es necesario que el grupo cuente con la responsabilidad del líder, este debe conocer los estilos de liderazgo como aporte al objetivo grupal. El estilo de liderazgo es el que proporciona las herramientas para dirigir el grupo, por lo cual es necesario abordarlos basados en la conducta, las cuales fueron determinados por Lewin Lippit y White.

El primer estilo es el autoritario, el cual se refiere a otorgar órdenes claras a los integrantes del grupo, ejerciendo un liderazgo de una sola vía de comunicación, de manera que los pasos a seguir son inciertos en gran medida, dado a que los líderes se limitan a dar instrucciones y estar presentes, en ser representantes de los logros grupales, apoyando solo con su mando sin recibir conceptos u opiniones de otros (Lewin, Lippit y White referidos en Ibañez, et al. 2004 p. 397).

Como segundo se encuentra el democrático, en este estilo el líder permite que otros pongan en tela de juicio las decisiones que se toman como grupo, bien sea para el proceso o la finalidad de la meta grupal, logrando una comunicación bidireccional. Él otorga diferentes tareas a cada uno para hallar mayor eficiencia, teniendo la posibilidad de trabajar con quien

desea, logrando que el grupo divida tareas, dando halagos o críticas hacia su líder, teniendo en cuenta los hechos (Lewin, Lippit y White referidos en Ibañez, et al. 2004 p. 397).

Como tercero se encuentra el estilo *laissez faire*, es un liderazgo más ausente, el líder en cuanto a instrucciones y procesos llevados a cabo, sólo está presente en dejar claro el objetivo en los integrantes del grupo. Existe libertad para la decisión de grupo o individual, en la observación el líder no participa y no intenta regular o valorar la transición del grupo (Lewin, Lippit y White referidos en Ibañez, et al. 2004 p. 397).

Los estilos de liderazgo y la educación emocional ciertamente aportan en el desempeño del líder y del grupo para integrar el contexto, la situación, el cumplimiento del objetivo, para hacer frente a las dificultades que se le presenten por el camino. La habilidad que el líder va adquiriendo con la práctica hace que su conducta cambie, haciendo de los retos y tropiezos sean oportunidades para encontrar el éxito de la meta asignada (Goleman 1998 p. 33).

Para comprender mejor la relación de liderazgo con la educación emocional, se aborda los engranajes que tiene la inteligencia emocional. Primero la emoción, que es una de las tantas respuestas que da el cuerpo por la combinación constante de pensamientos y reacciones químicas transformadas, dando origen a emociones como la ira, la tristeza, el temor, el placer, el amor, la sorpresa, el disgusto y la vergüenza. El comportamiento humano es tan complejo que hace que cada ser sea único en su existencia, lleno de retos y aciertos en el camino del actuar. Por tal motivo las emociones juegan un papel importante en la comunicación con los otros, pues llenan de riqueza el entender la existencia del otro en sociedad y la relación con ello (Goleman 1995 p. 331).

La inteligencia como segundo engranaje, se presenta por diferentes autores en la psicología. En cuanto a su definición se puede conceptualizar como las habilidades mentales, tales como el pensamiento, la memoria, la concentración, el lenguaje, la atención entre otras, las cuales se manifiestan en diversas zonas del cerebro para dar origen a la inteligencia (Gardner referido en Beltran 1995 p. 73).

La inteligencia emocional para Goleman es el desarrollo de las habilidades, como automotivarse, persistir en lo que se emprende superando adversidades y lograr manejar los impulsos propios y mostrar empatía, que son habilidades para desempeñar cualquier experiencia personal y social (Goleman 1995 p. 54).

Goleman realizó investigaciones cuyos resultados, con respecto a la inteligencia emocional, muestran que el coeficiente intelectual, el conocimiento en temas específicos, títulos y estrategias para ejercer una actividad, no fueron suficientes para lograr el éxito, pues la inteligencia emocional tuvo mayor desempeño en los estudios realizados. De tal forma la educación de las emociones permite un cambio intrapersonal, que genera estados de reflexión y asociación de nuevas prácticas en el comportamiento integral del ser humano, por tal motivo la sociedad como la vida individual requieren de aptitud personal, aptitud social y habilidades sociales que apoyen las actividades diarias y diferentes campos de desempeño (Goleman 1998 p. 33).

Es así que la práctica y el cambio hacia el crecimiento de la inteligencia emocional, da a cada persona la posibilidad de darle sentido a la vida, entendiendo el significado de las emociones, al conocer las emociones se agudiza la conexión relacional para proporcionar un estado humano hacia el otro, permitiendo soluciones acertadas para cada contexto (Cooper y Sawaf 1997 p. 12,13).

La naturaleza de la inteligencia emocional para Goleman se define en cinco esferas principales, la primera se relaciona con conocer las propias emociones, consiste en el incremento de la capacidad de la conciencia en uno mismo, refleja mayor conocimiento en cada emoción que se manifiesta, entender el origen y respuesta de dicha emoción, genera reflexión racional de lo que se está experimentando, los que se evidencian en sentimientos apasionados o confusos (Goleman 1995 p. 77).

La segunda se refiere a permitirse manejar las emociones de forma adecuada, pues no solo es adquirir conocimiento de cada emoción si no se tiene autodomio de ellas, actuar con sabiduría a pesar de lo que el otro dice acerca de las emociones propias, es un reto al equilibrio para el bienestar emocional (Goleman 1995 p. 78,79).

La tercera es la propia motivación, suplir la necesidad de esforzarse por mejorar y cumplir una meta, el compromiso y constancia para buscar el objetivo a pesar de los obstáculos que se presenten de forma individual y/o grupal. El estar atentos a la automotivación, el dominio y la creatividad para así dar un estado fluido de las emociones frente a logros y tareas a emprender (Goleman 1995 p. 104,105).

La cuarta es reconocer las emociones en los demás, como la empatía que es otra capacidad que permite construir conciencia en sí mismo, porque al permitirse conocer las emociones y mantener un pensamiento abierto al cambio y mejoramiento, se afina interpretar los sentimientos en los otros. Por lo tanto, es adquirir la habilidad de reconocer los sentimientos en el otro por el tono de voz, expresión facial, señales no verbales, entre otras (Goleman 1995 p. 123,124).

Y la quinta se relaciona con manejar las relaciones, las que son referentes a buscar la forma de influir en los otros para obtener un resultado en común. Ser inteligente emocionalmente permite ser más prudentes al dar señales de nuestros sentimientos, ahora veamos que cuando una persona conoce cómo reacciona en determinadas situaciones, tiene la capacidad de calmar y ayudar al otro que presenta una dificultad emocional (Goleman 1995 p. 143,147).

Las esferas de Goleman permiten tener una perspectiva de lo emocional, sin embargo es necesario abordar otras maneras de verlas, entre las cuales se encuentran los cuatro pilares de Cooper y Sawaf en la inteligencia emocional, lo que permitirá una mejor comprensión de la misma. El primer pilar del conocimiento emocional se refiere a ser leal y honrado consigo mismo, tal proceso requiere escuchar los sentimientos internos, para no obstruir las ideas que permiten la innovación. Por lo tanto no es suficiente con ser honesto emocional pues la energía humana puede ser utilizada como fuente de conexión para con los otros, pues si se muestra agrado, serenidad o fatiga de una u otra forma se influye en el éxito o fracaso de las relaciones humanas (Cooper y Sawaf 1997 p. 1,8).

El segundo pilar es la aptitud emocional, la cual es ser consciente de las cualidades para practicar el conocimiento emocional como la autenticidad y credibilidad, donde se puede activar acciones en la relación con los otros como la escucha activa, dar aprobación con los gestos o movimiento de la cabeza, entre otros. También permite un proceso de perdón hacia sí mismo y los demás generando confianza, elasticidad y renovación en las relaciones (Cooper y Sawaf 1997 p. 71).



El tercer pilar se relaciona con la profundidad emocional donde se conoce el potencial y propósito que se adquiere con reconocer las debilidades de sí mismo y con los otros, logrando que la relaciones se fortalezcan con el compromiso (Cooper y Sawaf 1997 p. 145).

El cuarto y último es la alquimia emocional, que se ocupa de los procesos intuitivos de cada individuo, su transformación situacional e inteligencia fluida, logrando el proceso de cambiar un evento, el cual permite analizar las emociones de sí mismo y la de los demás, para ser más tolerante y abierto en su acción creativa para la resolución de problemas a enfrentar (Cooper y Sawaf 1997 p. 221).

Por consiguiente las emociones pueden ser educadas fortaleciendo la inteligencia emocional que expresa tanto Goleman como Copper y Sawaf, el llevar la letra a la aplicación hará de los grupos mejoren sus relaciones, para adquirir mayor conciencia y conocimiento interpersonal como intrapersonal.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la inteligencia emocional es relacionarlo con el liderazgo lo cual permitirá construir herramientas que busquen la comprensión de sí mismo y de los demás, enfrentando situaciones y contextos con mayor asertividad, ya que al cambiar el comportamiento hacia el otro, se generan otras dinámicas relacionales que aportan a los grupos a los que se pertenece. Como seres sociales, se tienen fuentes de información valiosas para liderar como son los gestos, el lenguaje corporal, la prosodia entre otros. De ahí que se tenga la posibilidad de cambiar la forma de observar al otro y proporcionar estados de dinamismo eficaz.

De lo anteriormente dicho, se entiende la prosodia como la interpretación del habla por medio de la entonación, el ritmo y el énfasis de las palabras, este elemento del lenguaje

permite hacer del comportamiento una exploración más completa en la comunicación, por lo tanto es una herramienta que posibilita al otro a entender su situación emocional actual (Carlson 1996 p. 432).

Considerando que el lenguaje corporal aporta a la información adquirida por medio de la prosodia, se define como el conjunto de conductas no verbales como los gestos, la postura y los movimientos de una persona, esta búsqueda por comprender el comportamiento posibilita una mayor lectura emocional en el otro (Baron 1997 p. 302).

Considerando que la inteligencia emocional tiene apoyo en el desarrollo de las competencias que pueden aportar a las personas para actuar con mayor eficacia, permitiendo que la competencia emocional genere la capacidad de aprender de la inteligencia emocional, que puede dar como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo que se realiza, por lo tanto en el contexto educativo es importante desarrollarla permitiendo al estudiante la asertividad en su proceso académico (Goleman 1998 p. 78).

Teniendo en cuenta lo anterior, la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo permiten a cada persona conocerse a sí misma y encontrar en los demás información relevante para liderar.

Es así que cada líder construye la habilidad de conocer en qué contexto se encuentra, lo cual le permite dar luz de cómo guiar y desempeñarse, de cuál es el más adecuado de los estilos de liderazgo. Los líderes que no aprenden a detectar las señales que dictan los entornos ciegan sus posibilidades a comprender a su grupo, caer en instrucciones erradas para la situación que enfrentan y las decisiones que se toman como grupo afectan o aportan a la sociedad.

Tanto el liderazgo, que se encarga de movilizar a otros, como la inteligencia emocional, que se ocupa de desarrollar habilidades en el control de impulsos propios y mostrar empatía, muestran un desempeño guiado al desarrollo social desde los grupos, otro aporte desde la inteligencia intrapersonal permite en el estudiante capacidades más profundas en conocimiento de sí mismo.

De las inteligencias personales proviene la inteligencia intrapersonal postulada por Gardner, ella es la capacidad para encontrarse a sí mismo por medio de información real y precisa, que se puede encontrar por medio de la reflexión de sus posibilidades y limitaciones dando la oportunidad de replantear conceptos propios y cuestionar los hechos y acciones como proceso de mejoramiento, proceso que despierta la motivación para grandes objetivos, accediendo a ser conscientes del proyecto de vida, manejando su aprendizaje y crecimiento personal como aporte para luchar por ser mejor cada día (Gardner referido en Ortiz 2007 p. 225,241).

Cuanto más conscientes se presenten los procesos de autorreflexión, metacognición y autopercepción, mejor distinción del mundo interior se hará en cuanto a la imagen exterior, pues ellos construyen nuevas formas de observar la conducta propia. De esta forma la autorreflexión permite traer pensamientos de la conducta en el pasado, en el presente y cómo posiblemente se abordan a futuro. La metacognición aporta al conocimiento en sí mismo, de manera que ella logra estados de cambio al razonar, aprender a aprender y mejorar en actividades de reflexión, permitiendo que la consciencia esté más fina para entender ideas y pensamientos (Gardner referido en Prieto y Martínez 2003 p. 247).

La autopercepción permite estar atentos a las emociones, deseos y pensamientos como observación a la conducta. El reconocer características como ser consciente de sus

emociones, encontrar la forma de expresar sentimientos y pensamientos, desarrollar opinión acertada de sí mismo, conservar la motivación para localizar y cumplir objetivos, establecer estados de valores éticos en su vivir, trabajar independientemente, mostrar curiosidad por interrogantes de la vida en significado, relevancia y finalidad, controlar el aprendizaje personal, buscar y comprender experiencias del interior, indagar complejidades del ser humano, luchar por mantenerse al día, servir de modelo para otros, hacen que una persona desarrolle su inteligencia intrapersonal (Gardner referido en Prieto y Martínez 2003 p. 248).

En el líder una conciencia clara y precisa en sus objetivos, conociendo sus debilidades, fortalezas, poseer una mente abierta al cambio y reflexionar sobre su proceso personal, permiten que el líder mejore sus relaciones internas como grupo, puesto que los miembros observan su conducta, la resolución y la toma de decisiones (Gardner 1999 p. 136).

Los anteriores conceptos aportan en el proceso formativo del estudiante universitario, proporcionando una gama amplia de conocerse a sí mismo por medio de la ejecución del liderazgo y la educación emocional que se tiene al relacionarse con los otros, innovando la educación superior y generando cambios constantes en los grupos sociales.

La educación superior en Colombia según el Ministerio de Educación Nacional, hace parte el sistema educativo y por lo tanto es parte del proceso de formación, personal, cultural y social de formación integral del ser humano. Este nivel se constituye en la última parte del sistema educativo colombiano conformado así: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica, la educación media y la educación superior que tiene dos niveles, pregrado y posgrado (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

El nivel de pregrado tiene a su vez tres niveles de formación. Nivel técnico profesional que hace referencia a programas técnicos profesionales, nivel tecnológico relativo a programas tecnológicos y nivel profesional que hace parte de todos los programas profesionales universitarios.

La educación de posgrado con niveles de especializaciones que hacen parte de los programas de especialización técnica profesional, especialización tecnológica y especialización profesional, maestrías y doctorados (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Retomando las competencias mencionadas en el planteamiento, la educación superior forma al estudiante como líder, la cual permite espacios formativos en la competencia metodológica, donde un estudiante guía a su grupo en procedimientos, tareas y situaciones acorde a la actividad expuesta por el docente. A su vez la competencia social y la competencia participativa, posicionan al universitario en ambientes de apoyo hacia los otros, donde la inteligencia emocional se integra con la formación académica, en cuanto al conocimiento de sí mismo y de los demás.

### **Metodología**

Para el desarrollo de esta tesis se abordó la investigación cualitativa, entendida como el tipo de investigación se emplea para obtener detalles complejos como fenómenos, procesos

del pensamiento, comportamiento, sentimientos, movimientos sociales, fenómenos culturales y emociones, donde los datos se cuantifican en forma interpretativa. Dicha investigación se puede desarrollar por medio de entrevistas, observaciones y la interpretación de los datos, para descubrir conceptos y relaciones del fenómeno a estudiar (Strauss y Corbin 2002 p. 11).

“Al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico” (Strauss y Corbin 2002 p. 12).

Los procesos básicos de la investigación cualitativa. Se relaciona con los datos que provienen de varias fuentes, los procedimientos que los investigadores realizan para su interpretación como el conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías y relacionarlos (Strauss y Corbin 2002 p. 13).

Por lo tanto los datos obtenidos de los instrumentos son reflejados en números, pero la interpretación es cualitativa.

## **Población**

La presente investigación se realizó por el acercamiento permitido por parte de la institución de educación superior, con un total de 50 estudiantes de primer semestre en ingeniería civil, con un rango de edad de 16 a 18 años de estratos socioeconómico medio.

## **Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la recolección de información en la investigación se seleccionan entre otros, por la claridad de sus ítems a evaluar, la facilidad al leer y contestar por parte del evaluado, la rápida calificación y la relevancia de los temas que aportan esta tesis.

Los instrumentos seleccionados son, la escala para valorar la IE (inteligencia emocional) elaborado por Schutte, Malouff, Hall, Hagerly, Cooper, Golden y Dornheim, que calcula las esferas emocionales del individuo propuestas por Goleman. Comprende de 32 ítems, que evalúan las áreas de autoconocimiento, conocimiento social, autocontrol y habilidades sociales. La respuesta a cada ítem se valora comprendiendo que 1 es totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo. La calificación de la escala se obtiene mediante la sumatoria de los datos de cada una de las preguntas asignadas a cada área (Prieto 2009 p. 89).

La interpretación se desarrolla en puntajes altos para cada esfera, los cuales muestran que la persona es más inteligente emocionalmente. Es así que las personas con puntajes mayores a 36 de la esfera del autoconocimiento, reconocen sus emociones y los efectos de estas en otros, evalúa de manera acertada sus formas y limitaciones, y tiene fuerte sentido de autovalor y capacidades (Prieto 2009 p. 92).

Las personas con puntajes mayores a 18 en la esfera de conocimiento social, comprenden y muestra empatía frente a otros, tiene interés activo en las actividades de otros y reconocen las necesidades de otros ya sea en la escuela o dentro de una organización. Con referencia a la esfera de autocontrol las personas con puntajes mayores a 24, mantienen sus

emociones e impulsos bajo control, muestran firmeza ante sus estándares de honestidad e integridad, tienen un estándar interno de excelencia que guían sus conductas, son conscientes y saben adaptar su comportamiento en situaciones de cambio (Prieto 2009 p. 92).

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

El segundo instrumento es el test de liderazgo de Kurt Lewin comprende de 33 ítems que evalúan tres estilos de liderazgo, democrático, autoritario y laissez faire. Para contestar cada postulado es necesario marcar la letra A si está de acuerdo y D si está en desacuerdo, su calificación se obtiene sumando los ítems asignados a cada estilo de liderazgo, donde predomine la cantidad de respuestas con la letra A será el estilo que predomina en cada persona (Alonso, Gallego y Honey. 1994 p. 38).

### **Procedimiento**

La aplicación de la escala para valorar la inteligencia emocional de Schutte, Malouff, Hall, Hagerty, Cooper, Golden y Dornheim y El test de liderazgo de Kurt Lewin se realizó con los 50 estudiantes de la siguiente forma, debido a la cantidad de estudiantes fue necesario dividir el grupo en dos. Por lo tanto cada grupo respondió cada prueba en diferentes sesiones.

Luego se realizó la recolección de las hojas de respuesta de cada prueba para ser calificadas, siguiendo los procedimientos que se explican anteriormente en instrumentos y con apoyo de las tablas 1 y 3 que se encuentran en la presentación de resultados, dichas tablas



muestran las preguntas asociadas a cada estilo de liderazgo y las áreas de inteligencia emocional.

Al obtener los puntajes del estilo predominante y las áreas emocionales de cada estudiante, se realiza una base de datos y posteriormente se realizan las tablas y graficas expuestas en la presentación de resultados, para identificar la relación del liderazgo y la inteligencia emocional en los 50 estudiantes de educación superior de primer semestre.

### Presentación de resultados

El test de liderazgo de Kurt Lewin se aplicó en las aulas de la institución de educación superior, se explica a los estudiantes que este test comprende de 33 ítems que evalúan tres estilos de liderazgo, democrático, autoritario y laissez faire, su forma de contestar en cada postulado es necesario marcar la letra A si está de acuerdo y D si está en desacuerdo al terminar de cada enunciado. Luego se hace entrega a cada estudiante el test boca abajo y un esfero para responder, dada la instrucción prosiguen a contestar individualmente.

Al terminar de contestar se elaboró la tabla 13 y 14 referida en anexos, donde se encuentran las respuestas de cada enunciado en el test de liderazgo de Kurt Lewin en los 50 estudiantes de educación superior.

Para ser calificados se tiene en cuenta la sumatoria de las preguntas asignadas a cada estilo de liderazgo contestadas con la letra A que simboliza el estar de acuerdo. El cuadro a continuación muestra el número de pregunta correspondiente a cada estilo de liderazgo.

**Tabla 1.**

Preguntas relacionadas con cada estilo de liderazgo

Estilo Democrático	Estilo Autoritario	Estilo Laissez Faire
2	1	3
5	4	6
8	7	9
11	10	12
14	13	15
17	16	18

20	19	21
23	22	24
26	25	27
29	28	30
32	31	33

Fuente: Tomada de Alonso, Gallego y Honey. (1994).

Luego de hallar la sumatoria de cada estilo de liderazgo se realizó la tabla 2 presentada a continuación, en esta tabla se encuentran los datos individuales donde los marcados en color verde representan al estilo o estilos predominantes en cada persona, datos sumados en cantidad. Cómo se puede observar encontramos 5 personas que tienen dos estilos de Liderazgo diferentes, es el caso de los sujetos de los números 9, 17 y 34 con el estilo democrático y el estilo laissez faire predominante, y los sujetos con el número 22 y 29 que predominan en el estilo democrático y el estilo autoritario.

Por lo tanto, los resultados que representan el estilo democrático son 38, el estilo autoritario con 11 y el estilo laissez faire con 6, dando la totalidad de 55, sumados los 5 sujetos que presentan 2 estilos predominantes. De los datos obtenidos de cada estilo se obtiene el porcentaje representativo para cada estilo de liderazgo.

**Tabla 2.**

Resultados individuales del test de liderazgo de Kurt Lewin.

N° sujeto	Democrático	Autoritario	Laissez faire
1	5	5	5
2	8	7	7
3	9	6	7
4	7	5	9
5	5	7	3
6	8	4	1
7	10	3	5
8	7	4	3
9	6	5	6
10	9	6	4
11	6	7	2
12	8	6	3
13	7	9	3
14	9	5	4
15	10	3	6
16	10	6	7
17	8	6	8
18	8	6	6
19	10	9	7
20	9	6	4
21	5	4	7
22	7	7	6
23	8	6	6
24	7	5	8
25	5	7	3
26	6	5	3
27	10	5	3
28	6	4	4
29	7	7	5
30	10	6	5
31	10	6	4
32	11	4	6
33	8	4	5
34	7	5	7
35	8	4	7
36	9	2	6
37	11	4	6
38	9	10	3
39	6	8	4
40	9	5	5

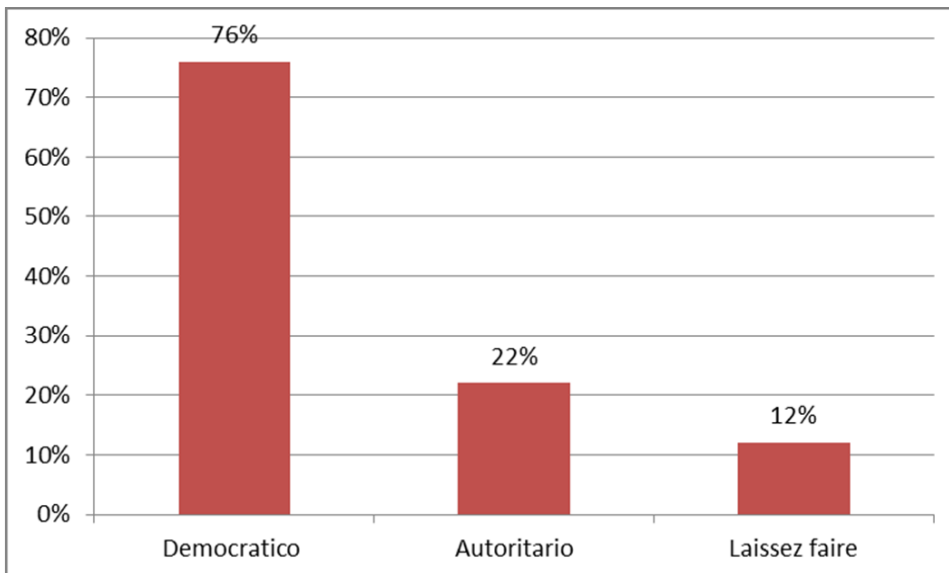
41	9	2	3
42	10	6	4
43	6	7	6
44	7	5	4
45	6	9	2
46	7	4	3
47	7	3	4
48	6	4	5
49	8	8	3
50	8	7	5

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

De los datos obtenidos anteriormente en la tabla 2 se realiza la Gráfica 1 con porcentajes representativos para cada estilo de Liderazgo siendo el democrático predominante con el 76%, seguido por el estilo autoritario con el 22%, y el 12% en el estilo laissez faire. Debido a los 5 sujetos que presentan 2 estilos predominantes en el liderazgo, la sumatoria de los porcentajes se representa el 110%.

### Grafica 1.

Resultados grupales del test de liderazgo de kurt lewin



Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

De tal forma el estilo predominante es el democrático, quizá porque en los estudiantes prevalece la formación de la educación basada en el trabajo grupal, donde se fortalecen valores de ayuda a los demás, dialogo, escucha de ideas, toma de decisiones y actividades de interacción con los oyentes como las exposiciones en el aula de clase que se relacionan con este estilo de liderazgo.

Al aplicar la escala de inteligencia emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim, se les indica a los estudiantes que es necesario marcar con una **X** en la casilla que considere correspondiente, donde 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= de acuerdo y 4= totalmente de acuerdo. Se procede a entregarle a cada persona la hoja de respuestas con esfero para contestar después de indicación. Luego de recoger las hojas de respuesta, se realiza la tabla 15 y 16 referida en los anexos con las respuestas obtenidas para cada enunciado.

Después de tener los datos de cada sujeto, se obtiene la siguiente tabla para calificar, explicando los números de las preguntas asignadas para evaluar cada área de la inteligencia emocional.

**Tabla 3.**

Preguntas relacionadas con las áreas de la inteligencia emocional

Esfera o área Emocional	Preguntas relacionadas
Autoconocimiento	1,6,7,8,12,14,17,19,20,22,23 y 27
Conocimiento social	4,15,18,25,29 y 32
Autocontrol	2,3,9,10,16,21,28 y 31
Habilidades sociales	5,11,13,24,26 y 30

Fuente: Tomada de Prieto (2009).

Teniendo las preguntas asignadas a cada área, se tienen en cuenta la respuesta a cada ítem comprendiendo que 1 es totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo. Por lo tanto el número 1, 2, 3 o 4 asignado en la respuesta, será sumado con las demás respuestas asignadas en el área que se califica. Al obtener la sumatoria del área de la inteligencia emocional, se tiene en cuenta si es mayor al número establecido en cada área para su interpretación, para el autoconocimiento el valor mayor a 36, en el conocimiento social valor mayor a 18, autocontrol mayor a 24, habilidades sociales mayor a 18, se comprenden estos valores adecuados para la inteligencia emocional.

A continuación se presenta la tabla 4 con los resultados individuales representados en color verde y color rojo, donde verde significa los datos que son adecuados y rojo para datos que presentan dificultad. Al final de cada columna correspondiente se suma la cantidad de sujetos que presentan dificultad en cada área, en el área de autoconocimiento 18, en el área de conocimiento social 34, en autocontrol 7 y en el área de habilidades sociales 29.

**Tabla 4.**

Resultados individuales de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
1	35	18	28	20
2	36	17	29	17
3	35	18	28	10
4	39	16	25	18
5	45	22	29	23
6	43	16	32	15
7	43	16	28	21
8	42	18	30	17
9	40	16	26	18
10	18	18	30	17

11	45	22	29	21
12	41	18	26	18
13	48	22	28	22
14	39	15	28	18
15	42	18	30	19
16	36	20	27	19
17	34	20	29	19
18	47	22	31	21
19	42	16	27	20
20	36	18	28	18
21	32	18	32	15
22	39	14	28	16
23	33	14	23	17
24	41	20	29	17
25	27	16	22	12
26	33	15	23	13
27	44	19	26	18
28	32	11	23	14
29	41	15	31	17
30	33	18	25	18
31	38	11	27	15
32	37	16	24	17
33	44	17	29	20
34	46	19	25	20
35	42	17	30	16
36	36	18	28	16
37	45	22	31	20
38	43	18	27	19
39	36	20	27	17
40	34	18	30	16
41	38	18	25	20
42	35	16	27	17
43	44	19	31	17
44	34	18	24	14
45	42	19	31	24
46	46	22	31	21
47	43	20	29	21
48	37	18	24	19
49	41	17	29	18
50	40	20	29	19

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

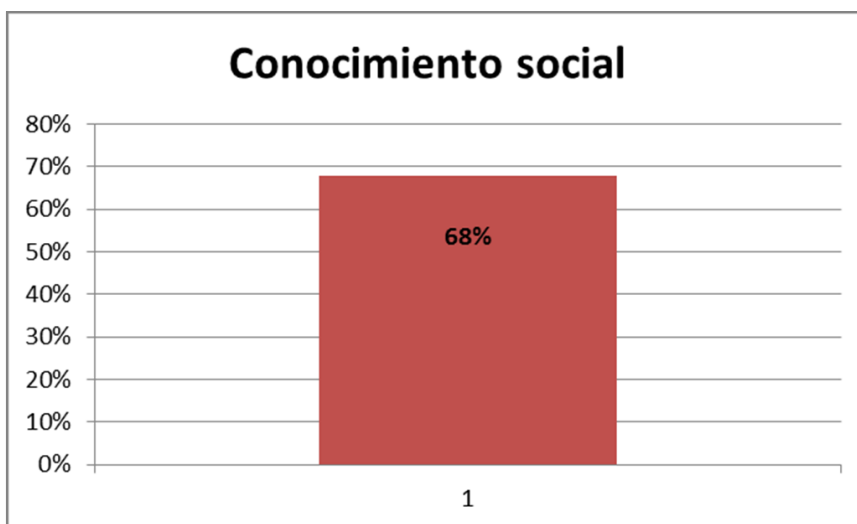


Con respecto a esta tabla, es necesario retomar el anterior párrafo, por lo tanto los sujetos que presenten el color rojo representado como dificultad en cada columna, se tendrán en cuenta para la sumatoria de cada área de la inteligencia emocional. Luego de obtener los resultados de cada columna se realiza una regla de tres para obtener el porcentaje de cada área.

A su vez estos porcentajes se interpretan como el 100% de los resultados, es decir el conocimiento social presenta dificultad en el 68% de los 50 sujetos, siguiendo con el área de la habilidad social representada en un 58% de los 50 sujetos, el autoconocimiento con el 36% de los 50 sujetos evaluados y en el área de autocontrol con un 14% de los 50 sujetos con menor dificultad en la escala de inteligencia emocional. A continuación se grafican estos porcentajes.

### **Grafica 2.**

Resultados grupales en conocimiento social de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim



Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

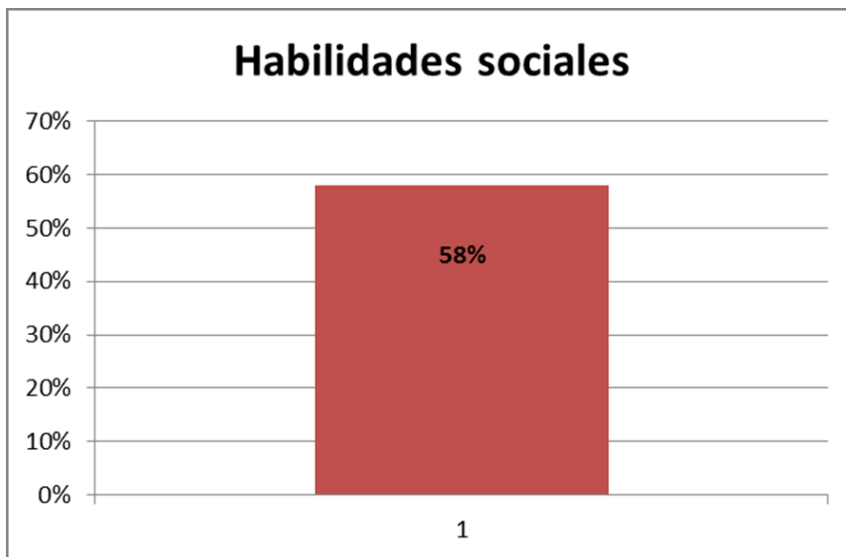
Los estudiantes evaluados un 68% presentan dificultad en el conocimiento social, por lo tanto para las dos posturas en inteligencia emocional se representa de la siguiente

forma. Según Goleman, la constancia, el compromiso, el dominio, la credibilidad para fluir emocionalmente, construir un pensamiento abierto al cambio, reconocer las propias emociones, interpretar los sentimientos de los otros, la expresión facial, señales no verbales y el tono de voz, encontrando poca fortaleza en este grupo de estudiantes en lo referente a esta área .

También para Cooper y Sawaf la profundidad emocional de reconocer debilidades de sí mismo y en los demás en las relaciones presentan dificultad. Tanto para Goleman como para Cooper y Sawaf es claro que esta área es de importancia en el desarrollo de la inteligencia emocional.

### **Grafica 3.**

Resultados grupales en habilidades sociales de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim



Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

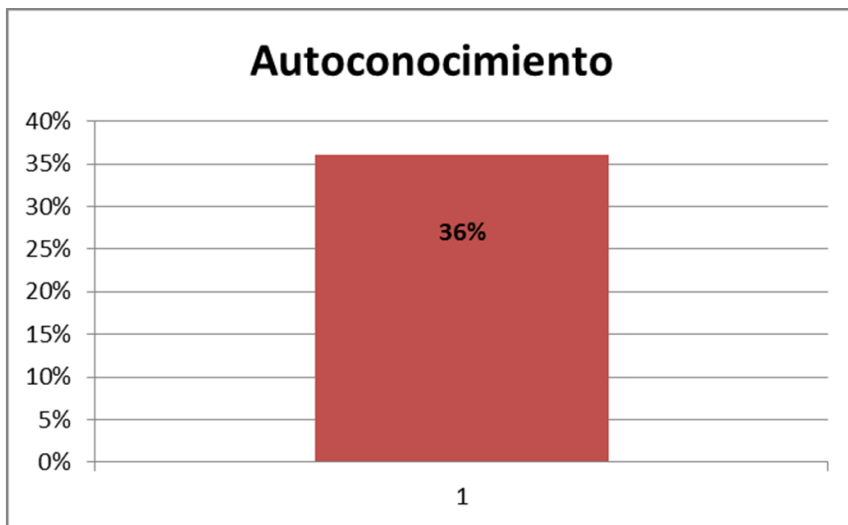
En el área de las habilidades sociales se encontró que un 58% de los estudiantes evaluados presentan dificultad. Por lo tanto para las dos posturas en inteligencia emocional se representa de la siguiente forma. Para Goleman, el influir en los otros para obtener el

resultado en común, tener la capacidad de manejar las emociones con tranquilidad en los otros presenta dificultad, serían los aspectos de esta área, lo cual los estudiantes evaluados no parecen alcanzar.

Y para Cooper y Sawaf el proceso de transformación situacional e inteligencia fluida, el análisis de las emociones de sí mismo y la de los demás es dificultoso, por tal motivo las relaciones son de poca acción creativa en la resolución de problemas. Para los autores mencionados se establece que estos aspectos se deben mejorar por parte de los estudiantes.

#### **Grafica 4.**

Resultados grupales en autoconocimiento de Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim



Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

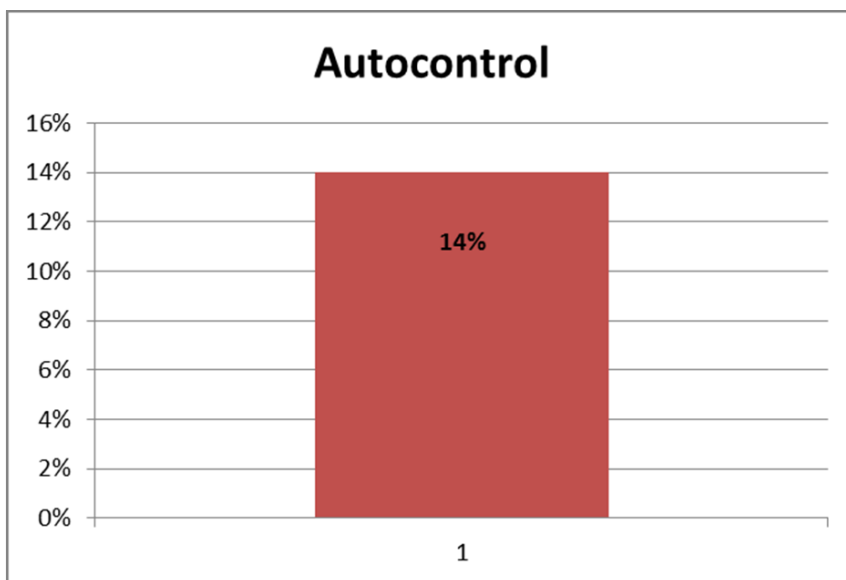
De los estudiantes evaluados el 36% presenta dificultad en el autoconocimiento, por lo tanto para las dos posturas en inteligencia emocional se representa de la siguiente forma. Para Goleman, la dificultad se encuentra en la capacidad de conciencia en si mismo, reconocer cada emoción en origen, proceso y respuesta a la misma.

Para Cooper y Sawaf la dificultad se asocia con la baja lealtad y honrradez que se tiene consigo mismo, procesos que influyen en el comportamiento hacia los demas, es asi que la fatiga o estados negativos pueden llevar al fracaso las relaciones humanas.

Para los anteriores autores el autoconocimiento es un area que permitira a la persona generar acciones positivas en sus relaciones con las otras personas, al tener dificultad en la misma implica que su capacidad de liderazgo se vera afectada.

### Grafica 5.

Resultados grupales en autocontrol de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim



Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

De los estudiantes evaluados en inteligencia emocional el 14% presentan dificultad en el autocontrol, es asi que de las cuatro areas evaluadas es la que menos dificultad posee. Por lo tanto para las dos posturas en inteligencia emocional se representa de la siguiente forma. Para Goleman la dificultad se asocia al dominio de las emociones, el equilibrio

emocional entre escucha y respuesta acerca de lo que los demás dicen de las emociones propias.

Para Cooper y Sawaf la dificultad se relaciona con la aptitud emocional, la autenticidad, la creatividad y la renovación en las relaciones con los demás. Por lo tanto para estos autores la dificultad en el autocontrol, puede hacer que el líder se acerque a respuestas emocionales negativas que dificulten la armonía grupal.

Luego de conocer los resultados en las áreas de inteligencia emocional, se aprecia como cada sujeto presenta fortalezas y dificultades en su educación emocional, a su vez refleja la complejidad de cada ser humano, puesto que no existen puntajes totalmente iguales en las cuatro áreas evaluadas.

A partir de los resultados encontrados en el test de liderazgo de Kurt Lewin y la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim, se realiza la tabla 5, donde se refleja la relación entre los tres estilos de liderazgo y las cuatro áreas evaluadas de la inteligencia emocional.

En la tabla 5 se encuentran los resultados de la inteligencia emocional, donde los números de color rojo, representan dificultad en el área donde se encuentran y los números de color verde simbolizan fortaleza en el área establecida.

Los sujetos que tienen el mismo color de subrayado comparten el mismo estilo o estilos de liderazgo así como lo representa la siguiente tabla.

**Tabla 5.**

Relación de los resultados de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim y de test de liderazgo de Kurt Lewin y los estilos de liderazgo predominantes

Nº Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
1	35	18	28	20
2	36	17	29	17
3	35	18	28	10
4	39	16	25	18
5	45	22	29	23
6	43	16	32	15
7	43	16	28	21
8	42	18	30	17
9	40	16	26	18
10	18	18	30	17
11	45	22	29	21
12	41	18	26	18
13	48	22	28	22
14	39	15	28	18
15	42	18	30	19
16	36	20	27	19
17	34	20	29	19
18	47	22	31	21
19	42	16	27	20
20	36	18	28	18
21	32	18	32	15
22	39	14	28	16
23	33	14	23	17
24	41	20	29	17
25	27	16	22	12
26	33	15	23	13
27	44	19	26	18
28	32	11	23	14
29	41	15	31	17
30	33	18	25	18
31	38	11	27	15
32	37	16	24	17
33	44	17	29	20
34	46	19	25	20
35	42	17	30	16
36	36	18	28	16
37	45	22	31	20
38	43	18	27	19

39	36	20	27	17
40	34	18	30	16
41	38	18	25	20
42	35	16	27	17
43	44	19	31	17
44	34	18	24	14
45	42	19	31	24
46	46	22	31	21
47	43	20	29	21
48	37	18	24	19
49	41	17	29	18
50	40	20	29	19
	Ningún estilo predominante			
	Estilo Democrático predominante			
	Estilo Laissez faire predominante			
	Estilo Autoritario predominante			
	Estilos Laissez faire y Democrático predominantes			
	Estilos Democrático y Autoritario predominantes			

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

Los sujetos con estilo democrático predominante y adecuada educación emocional, quizá desarrollan la capacidad de realizar acciones repetitivas en contextos similares, para afrontar decisiones propias y grupales que los llevan a tener mejores relaciones con los demás, es el caso de los sujetos 18, 37, 46, 47 y 50 que presentan puntajes altos en cada área de inteligencia emocional.

**Tabla 6.**

Sujetos con estilo democrático predominante y adecuada educación emocional

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
18	47	22	31	21
37	45	22	31	20
46	46	22	31	21
47	43	20	29	21
50	40	20	29	19

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

En ellos predomina el estilo de liderazgo democrático, por lo tanto la comunicación del grupo va ser enriquecedora, pues se escucha a los otros de una forma atenta y clara al tener en cuenta aspectos de su prosodia y lenguaje corporal que permita comprender y dar respuestas adecuadas a los demás. Dichas relaciones serán fortalecidas y así posiblemente darán resultados eficaces en la adecuada toma de decisiones.

De los otros sujetos en quienes predomina el estilo democrático se encuentra mayor dificultad en áreas de la inteligencia emocional, como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 7.**

Sujetos predominantes en el estilo democrático se encuentra mayor dificultad en áreas de la inteligencia emocional

<b>N° Sujeto</b>	<b>Autoconocimiento</b>	<b>Conocimiento social</b>	<b>Autocontrol</b>	<b>Habilidades sociales</b>
2	36	17	29	17
3	35	18	28	10
6	43	16	32	15
7	43	16	28	21
8	42	18	30	17
10	18	18	30	17
12	41	18	26	18
14	39	15	28	18
15	42	18	30	19
16	36	20	27	19
19	42	16	27	20
20	36	18	28	18
26	33	15	23	13
27	44	19	26	18
28	32	11	23	14
30	33	18	25	18
31	38	11	27	15
32	37	16	24	17
33	44	17	29	20
35	42	17	30	16
36	36	18	28	16
40	34	18	30	16
41	38	18	25	20
42	35	16	27	17



44	34	18	24	14
48	37	18	24	19

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

La baja habilidad de reconocer las señales emocionales en los otros, pueden dificultar el ascenso de la información que se está brindando, por lo tanto el líder ignora varios datos en la inteligencia emocional tales como, reconocer las emociones en el otro, percibir las señales no verbales, capacidad de calmar y ayudar al otro en conflicto emocional, que le pueden aportar para desarrollar estrategias de mejoramiento y fortalecimiento en el trabajo de equipo.

Pues el líder quizá presente estados emocionales que no le permitan ser guía, sino ser guiado por los miembros de su grupo, situación que se puede presentar en la expresión de emociones ante un estado de desequilibrio emocional por situaciones externas a su grupo, como noticias inesperadas para él.

Por lo tanto el líder democrático, puede fallar al momento de delegar funciones, donde cada tarea asignada puede ser otorgada a la persona menos capacitada emocionalmente para la ejecución de la tarea, pues la dificultad emocional de este líder se halla en el conocimiento social y las habilidades sociales. Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, es preciso fortalecer la inteligencia emocional en estos sujetos con estilo de liderazgo predominante.

La siguiente tabla refleja a los sujetos con estilo *laissez faire* predominante, como es un estilo ausente de liderazgo, quizá la libertad de este estilo de liderazgo, genere en estos líderes la posibilidad de dar respuestas negativas en la finalización de la tarea, debido a que los tres sujetos presentan dificultad en las habilidades sociales, posiblemente les cuesta dar

un adecuado mensaje corporal y emocional hacia los otros dificultando la comunicación adecuada al transmitir el objetivo grupal.

**Tabla 8.**

Sujetos con estilo laissez faire predominante

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
4	39	16	25	18
21	32	18	32	15
24	41	20	29	17

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

Considerando que el líder laissez faire es ausente en el grupo que lidera, es mayor el fortalecimiento que necesita adquirir en su inteligencia emocional, lo cual le puede posibilitar espacios de mayor asertividad y eficacia al momento de otorgar responsabilidades en los otros.

Los tres sujetos presentan dificultad en las habilidades sociales, quizá por su estilo de liderazgo ausente, se les puede dificultar manejar las relaciones con los demás, conocer su propio comportamiento en diferentes lugares y ayudar emocionalmente a los otros. Como líderes laissez faire, les puede afectar en su desempeño, porque al bajo conocimiento emocional pueden otorgar tareas a los miembros de su grupo de forma errónea, pues al no reconocer las emociones en los otros le es difícil conocer las habilidades emocionales y ejecutivas de su grupo.

El estilo predominante de los siguientes sujetos es autoritario, el estilo se caracteriza por ser un líder que expone el objetivo grupal de forma clara y directa. Por lo tanto a mayor autoconocimiento y autocontrol, mejor desempeño en el estilo de liderazgo autoritario. Conocer las emociones en el momento que emergen y su proceso, facilita el manejo de las

mismas, donde el líder puede dar información clara, para influenciar al grupo con su expresión corporal.

La capacidad de conciencia en sí mismo, la reflexión en sus emociones, quizá desarrolle en el líder autoritario la habilidad de controlar sus emociones en momentos que se asocian los trabajos en grupo bajo presión, pues el equilibrio emocional le puede ayudar a controlar situaciones y ver las posibles soluciones con mayor claridad.

Por otra parte el líder autoritario tiene la posibilidad de reaccionar con su mando en situaciones adecuadas, pues el manejar las relaciones con los demás quizá le ayude para fortalecer algún miembro de su grupo, dándole la posibilidad de ejecutar tareas que le reten a sí mismo y lograr solucionar las dificultades emocionales que se presenten.

Posiblemente las personas que predominan en el autoconocimiento y autocontrol les es más fácil ejercer el estilo autoritario, pues a mayor conocimiento de las emociones mayor administración en el liderazgo. Por lo tanto es necesario fortalecer la inteligencia emocional de los sujetos que presentan dificultad.

**Tabla 9.**

Sujetos con estilo autoritario predominante

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
5	45	22	29	23
11	45	22	29	21
13	48	22	28	22
25	27	16	22	12
38	43	18	27	19
39	36	20	27	17
43	44	19	31	17
45	42	19	31	24

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

Los siguientes sujetos predominan los estilos de liderazgo democrático y laissez Fraire y poseen un equilibrio en su inteligencia emocional, por lo tanto es posible que posean la facilidad de identificar el contexto y reconocer señales en los demás para hacer practica de alguno de los dos estilos de liderazgo.

**Tabla 10.**

Sujetos que predominan en el estilo democrático y laissez faire

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
9	40	16	26	18
17	34	20	29	19
34	46	19	25	20

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

Así mismo, tienen mayor conocimiento emocional de sí mismo y hacia los demás, lo cual les ayuda a distinguir y observar los procesos emocionales internos que se desarrollan de forma grupal. Por tal motivo es necesario que se fortalezcan las dificultades en la inteligencia emocional que presenta cada sujeto, para proporcionar espacios de mayor control emocional en el liderazgo.

En los siguientes sujetos predominan los estilos de liderazgo democrático y autoritario y en cuanto a su inteligencia emocional presentan bajo puntaje en el conocimiento social y otros en habilidades sociales. Quizá estos sujetos tiene la capacidad de elegir de forma adecuada el estilo a ejercer para cada situación, pero aún les hace falta fortalecer las habilidades del conocimiento social para conocer las emociones, mantener un pensamiento abierto al cambio, desarrollar la empatía y prestar mayor atención a la expresión facial, señales no verbales para lograr una mirada global de la interacción con los demás.

En cuanto a las habilidades sociales dos sujetos presentan dificultad en dar señales emocionales y presentar control en el momento de calmar o ayudar a los demás. Teniendo en cuenta la dificultad en algunas habilidades de la inteligencia emocional es posible que en estos sujetos les represente mayor esfuerzo para ejercer el liderazgo democrático.

**Tabla 11.**

Sujetos que predominan en el estilo democrático y autoritario

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
22	39	14	28	16
29	41	15	31	17
49	41	17	29	18

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

El siguiente sujeto no posee ninguno de los tres estilos de liderazgo, su inteligencia emocional presenta mayor dificultad en el autoconocimiento, posiblemente la carencia de conciencia en sí mismo no le permite entender el origen, proceso y respuesta de las emociones que expresa a diario, por lo tanto le es dificultoso interpretar estados emotivos en la relación con los demás.

En cuanto al conocimiento social le representa dificultad al expresar empatía y leer emociones externas en las relaciones humanas.

**Tabla 12.**

Sujeto con ningún estilo predominante en el liderazgo

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
1	35	18	28	20

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

### **Análisis de los resultados**

Los resultados presentados permiten realizar el análisis acerca del liderazgo y de la inteligencia emocional en los sujetos que respondieron las pruebas, el análisis elaborado de cada estilo tiene el propósito de relacionarlo con cada una de las áreas de la inteligencia emocional.

Para el estilo democrático este presenta un nivel alto de dificultad de acuerdo a lo que es el conocimiento social de la inteligencia emocional, es decir, estos líderes democráticos les será dificultoso escuchar, interpretar el lenguaje corporal de los integrantes de su grupo, por lo tanto se desperdicia información valiosa para poner en consideración para mejoramiento y fortalecimiento grupal. Debido a los niveles altos de dificultad estos líderes se acercan poco a nuevas propuestas, al cambio y sus integrantes perciben escasa retroalimentación emocional por parte de su líder (Goleman 1995 p. 123,124).

Además este grupo de estudiantes poseen bajo nivel de dificultad en el autocontrol, permitiendo que el conocimiento en cada emoción de sí mismos sea aprovechado para ejercer el liderazgo democrático, pues las situaciones adversas serán afrontadas con mayor control emocional, donde la expresión de ira, tristeza, miedo y alegría expresadas por parte del grupo hacia él, produzcan equilibrio emocional en el líder para responder adecuadamente a la resolución de problemas (Goleman 1995 p. 78,79).

En cuanto a la inteligencia intrapersonal de Gardner, esta apoya procesos de la inteligencia emocional y el liderazgo democrático, acerca de aprender las experiencias del interior en el proceso de ejecución y relaciones humanas con su grupo, también el crecimiento

emocional continúa por medio de la reflexión de sus posibilidades y limitaciones como líder en la administración de sus emociones (Gardner referido en Ortiz 2007 p. 225, 241).

En la educación superior, el liderazgo democrático y la inteligencia emocional favorecen las actividades desarrolladas en los espacios académicos, ya que aportan a las competencias del estudiante, facilitando el proceso de aprendizaje conceptual y emocional como crecimiento profesional y futura vida laboral en interacción con los demás (Goleman 1998 p. 78).

Para el estilo autoritario este presenta un bajo nivel de dificultad de acuerdo a lo que es el autoconocimiento de la inteligencia emocional, el líder reconoce como actúa en cada situación, obtendrá habilidad para dar la instrucción a su grupo con mayor claridad en la expresión de sus emociones.

Así mismo, de acuerdo con lo que es el conocimiento social de la inteligencia emocional presenta un bajo nivel de dificultad por lo tanto, el interpretar los sentimientos en otros, mantener un pensamiento abierto al cambio y reconocer el lenguaje verbal y corporal, le posibilita al líder autoritario ser preciso en la instrucción que le da a cada miembro de su grupo, pues le es fácil conocer las fortalezas de cada uno de sus miembros en el grupo (Goleman 1995 p. 123,124).

De acuerdo con el autocontrol de la inteligencia emocional este presenta un nivel bajo de dificultad, esto hace referencia a que el líder autoritario da su instrucción conociendo y permitiendo el adecuado control de sus emociones, lo cual le ayuda a reducir sus errores en situaciones de actividades bajo presión y estrés (Goleman 1995 p. 78,79).

Igualmente de acuerdo con lo que es las habilidades sociales en la inteligencia emocional este muestran un bajo nivel de dificultad, por lo tanto el líder autoritario tiene la posibilidad de calmar y ayudar a los integrantes de su grupo en el momento de dar su instrucción, permitiendo mejorar la dificultad emocional (Goleman 1995 p. 143,147).

En cuanto a la inteligencia intrapersonal de Gardner, apoya procesos de la inteligencia emocional y el liderazgo autoritario, en replantear conceptos propios, manejar su propio aprendizaje integral, comprender experiencias del interior que le permiten indagar la complejidad del ser humano desde la ejecución del liderazgo y las experiencias enfrentadas a diario (Gardner referido en Ortiz 2007 p. 225, 241).

En la educación superior, el liderazgo autoritario y la inteligencia emocional favorecen las actividades académicas operacionales, relacionas con estudiantes de carreras profesionales en la medicina, la enfermería, las ingenierías, la química, la veterinaria, la contabilidad entre otras, debido a que se desarrolla capacitación en procesos específicos y continuos de una actividad (Goleman 1998 p. 78).

Para el liderazgo *laissez faire* este presenta un bajo nivel de dificultad de acuerdo a lo que es el autoconocimiento en la inteligencia emocional, estos líderes poseen conocimiento de sí mismos y reconocen sus emociones, fortalezas que le aportan a tener mayor seguridad en la expresión de la instrucción hacia su grupo (Goleman 1995 p. 77).

De acuerdo con el autocontrol en la inteligencia emocional este presenta un bajo nivel de dificultad, el líder *laissez faire* posee fortaleza en conocer cada emoción y encuentra mejor un equilibrio en sus emociones, lo cual le aporta a dar una instrucción clara de los



resultados que desea obtener al final de la actividad asignada a su grupo (Goleman 1995 p. 78,79).

En cuanto a lo que es las habilidades sociales de la inteligencia emocional este grupo de estudiantes presenta un alto nivel de dificultad, el líder *laissez faire* es ausente en el proceso y desempeño del grupo, por lo tanto el conocer, calmar y ayudar a los demás integrantes del grupo, no es relevante para la ejecución del liderazgo en él (Goleman 1995 p. 143,147).

En cuanto a la inteligencia intrapersonal de Gardner, apoya procesos de la inteligencia emocional y el liderazgo *laissez faire*, por medio de la reflexión continúa de sus posibilidades y limitaciones que le permiten encontrarse consigo mismo, para comprender las experiencias de su interior como líder poco presente en su grupo (Gardner referido en Ortiz 2007 p. 225, 241).

La educación superior, el liderazgo *laissez faire* y la inteligencia emocional, favorecen las actividades administrativas en la academia y en espacio laboral relacionadas con carreras profesionales como el periodismo, el derecho, la administración de empresas, la docencia entre otras (Goleman 1998 p. 78).

Esta tesis aporta a la psicología educativa la posibilidad de orientar al estudiante de manera amplia en orientación vocacional, la resolución de problemas que se presenten en el aula en relación con la inteligencia emocional y el liderazgo. En cuanto a la orientación vocacional ofrece acercamiento a la actividad relacionada con el liderazgo en las diferentes carreras posibles a estudiar en el aspirante. Permitiendo que el psicólogo educativo se apoye

en las fortalezas emocionales que presente el futuro estudiante universitario (Ledesma 1989 p. 18).

En cuanto a la resolución de problemas, esta tesis posibilita la forma de identificar las fortalezas y dificultades en la inteligencia emocional que los estudiantes de educación superior puedan estar presentando, apreciando información que genere prevención, intervención y proceso psicoeducativo en el campo laboral del psicólogo educativo (Ledesma 1989 p. 17, 18).

## Conclusiones

Los resultados de este estudio permiten identificar la relación que existe entre el liderazgo y la inteligencia emocional, el liderazgo ofrece herramientas para influenciar en los otros y lograr un objetivo grupal, en este grupo de estudiantes evaluados, se necesita fortalecer la inteligencia emocional para generar mayor impacto al liderar como futuros profesionales.

Los elementos que cada estilo de liderazgo posee, se relacionan con las diferentes esferas de la inteligencia emocional porque comparten estados psicológicos del ser humano como la irritabilidad, ansiedad y otros, que hacen cuestionar al líder para saber emplear una adecuada lectura de sí mismo y de los demás, para transformarla en hechos acordes con el contexto en el que se desarrolle como líder.

Colombia necesita mayor educación emocional en contextos educativos, donde espacios académicos compartidos, se llenen de calidad humana y respeto por la vida del otro, donde se presenten mayores pensamientos de progreso individual y grupal en el liderazgo.

Así mismo, el liderazgo es un proceso que se puede ejecutar para cambiar el grupo de personas, donde se tiene la posibilidad de ejercer influencia al mejoramiento de la inteligencia emocional en otros.

Los temas relacionados con el liderazgo, la inteligencia emocional, las dinámicas grupales, la toma de decisiones seguirán en desarrollo de investigación, como aporte en el mejoramiento de la educación superior.

### **Recomendaciones**

La educación Colombiana necesita más temas en el liderazgo y la inteligencia emocional, pues depositan en el joven universitario posibilidades de crecimiento en su vida personal y laboral.

Este grupo de estudiantes necesita un seguimiento en procesos de fortalecimiento en la inteligencia emocional y mayor capacitación práctica en el liderazgo, por medio de la observación, acompañamiento profesional, capacitación, talleres psicoeducativos, permitir espacios de retroalimentación individual y estudiar el proceso de estos estudiantes en el último año de formación profesional.

Desarrollar mayores estudios en la relación y fenómenos que pueden surgir de la interacción en el liderazgo y la inteligencia emocional.

### Lista de referencias

- Agüera, E. (2004) liderazgo y compromiso social: México. Dirección general de fomento Editorial.
- Alonso, C., Gallego, D., Honey, P. (1994). Los Estilos de Aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y Mejora. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Baron, B. (1997). Fundamentos de psicología. México: Pearson educación.
- Beltran, J. (1995) Psicología de la educación. Barcelona: Editorial boixareu universitaria.
- Carlson, N. (1996). Fundamentos de psicología fisiológica. México: Pearson.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: Editorial norma.
- Gardner, H. (1999) La inteligencia reformulada las inteligencias en el siglo XXI. Buenos aires: Editorial paidos.
- Gilbert, J. (1997) introducción a la sociología. Santiago de chile: LOM ediciones.
- Goleman, D. (1995) La Inteligencia Emocional. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (1998) La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Editorial kairos.
- Ibañez, T. et al. (2004) Introducción a la psicología social. Barcelona: Editorial UOC.
- Irvine, D. (2011) El líder autentico: es presencia no oposición: Bogotá. 3D Editores.
- Ledesma, J. (1989) psicología educativa. México: Editorial progreso.
- Ministerio de Educación Nacional. Mineduacion.gov.co. Recuperado 10 julio 2015, de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-196477.html>

- Mateo, J. y Valdano, J. (1999) Liderazgo. Colombia: Aguilar.
- Ortiz, M. (2007) Inteligencias múltiples en la educación de la persona: Buenos aires. Bonum.
- Pozo, J. (2012) Competencias profesionales: herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales. Madrid: Narcea.
- Philip, F. (1995) Desarrollo humano: estudio del ciclo vital. México: Pearson prentice hall.
- Prieto, M. (2009). Cálculo del coeficiente emocional en directivos de agencias automotrices de la ciudad de xalapa, veracruz. Veracruz: Universidad veracruzana.
- Prieto, M. y Martinez, P. (2003) Las inteligencias múltiples diferentes formas de enseñar y aprender: Madrid. Ediciones pirámide.
- Rojas, G. (2005) Psicología social y nuevo líder. Colombia: Cooperativa editorial magisterio.
- Sarle, P. (2001) Juego y aprendizaje escolar: los rasgos del juego en la educación infantil. Argentina: ediciones novedades educativas.
- Schunk, D. (1997) Teorías del aprendizaje. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Strauss, A. y Corbin J. (2002) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada: Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Vaughan, H. (2010) Psicología Social. España: Editorial médica panamericana S. A.



**Anexo 1****LIDERAZGO (Kurt Lewin)**

**Instrucciones:** Lea los siguientes enunciados. Marque con una X la letra A si está de acuerdo o la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. **A / D**
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. **A / D**
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. **A / D**
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. **A / D**
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. **A / D**
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. **A / D**
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. **A / D**
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución. **A / D**
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. **A / D**
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. **A / D**
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. **A / D**
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. **A / D**
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. **A / D**
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. **A / D**



15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. **A / D**
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. **A / D**
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. **A / D**
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. **A / D**
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. **A / D**
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. **A / D**
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. **A / D**
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. **A / D**
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. **A / D**
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. **A / D**
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. **A / D**
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. **A / D**
27. Al encargado le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. **A / D**
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. **A / D**
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. **A / D**
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. **A / D**
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. **A / D**

**32.** Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. **A / D**

**33.** El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. **A / D**

Fuente: Tomada de Alonso, Gallego y Honey. (1994).

## Anexo 2

### Escala para valorar la IE

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

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

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

Quando otra persona me habla acerca de un evento importante en su vida, siento como si yo también hubiera vivido ese evento.				
Quando siento un cambio en las emociones, tiendo a generar nuevas ideas.				
Quando me enfrento a un reto, usualmente me pongo a la altura de las circunstancias.				
Sé lo que otras personas están sintiendo solo con mirarlas.				
Ayudo a otras personas a sentirse mejor cuando están desanimadas.				
Utilizo el buen humor para ayudarme a seguir luchando cuando enfrento obstáculos.				
Puedo decir cómo se siente una persona al escuchar el tono de su voz.				

Fuente: tomada de Prieto (2009).

### **Anexo 3**

#### **Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin.**

##### **Tabla 13.**

Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin

Sujeto/Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
1	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	A	A	D	D	D	A	A	D	D	A	A	D	A	D	A	D	D	A	A	D	D	A	A				
2	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A			
3	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	D	D	A	A	D	D	A	A	A			
4	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D			
5	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D			
6	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D			
7	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D		
8	A	A	A	D	A	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		
9	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D		
10	D	A	D	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	
11	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	A	D	
12	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	
13	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	A	A	A	A	
14	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
15	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	
16	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	
17	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	
18	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	
19	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	
20	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	
21	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
22	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D
23	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D
24	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	
25	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

## Anexo 4

## Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin.

Tabla 14.

Respuestas de cada ítem test de liderazgo de Kurt Lewin

Sujeto/Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
26	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D				
27	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D			
28	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D			
29	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D			
30	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D			
31	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D			
32	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D			
33	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D			
34	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D			
35	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	A	D			
36	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D			
37	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	A	D	D		
38	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D	D		
39	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	A		
40	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	D	A	A	A	A	A	D		
41	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D		
42	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D	D		
43	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	D	D	D	D	A	A	
44	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D	D	D	
45	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
46	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
47	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
48	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
49	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	A	A
50	A	D	D	A	A	D	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	D	A	A	A

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).



## Anexo 5

### Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional.

**Tabla 15.**

Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim

Sujeto/Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
1	4	1	4	4	4	2	1	3	4	3	3	4	1	3	3	4	4	1	4	3	3	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2				
2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3				
3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2	3	1	3	3	3	2	4	4	2	4	3	3	1	2	3	2	3	3	1	3	3			
4	4	3	3	1	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3			
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4			
6	4	4	4	2	2	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	2	3	4	2		
7	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3			
8	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
9	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4		
10	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4		
11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3		
12	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3		
13	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3		
14	3	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3		
15	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4		
16	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	2	1	3	4	2	4	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	2		
17	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3		
18	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
19	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	
20	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	
21	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	1	
22	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	2	4	3	2	2	4	2	4	2	3	3	4	2	
23	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3
25	4	1	4	3	1	2	3	1	4	1	3	3	2	2	3	3	1	3	2	1	2	3	3	1	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

## Anexo 6

### Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional.

**Tabla 16.**

Respuestas de cada ítem Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim

Sujeto/Pregunt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
26	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
27	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3
28	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	1	3	3	1
29	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3
30	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	1	4	3	3	3	1	1	3	3	3	3	4	2	2	3	3	1	3	3	1
32	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
33	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	3
34	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
35	4	3	4	2	2	3	3	4	4	3	2	4	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	2	4	4	4
36	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
37	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
38	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4
39	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	4	3	4	4	4
40	4	3	4	2	2	2	2	4	3	4	3	4	1	3	4	4	4	1	1	2	4	3	4	4	4	2	1	4	3	4	4	4
41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3
42	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2
43	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4
44	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3
45	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
46	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
47	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4
48	3	3	4	4	2	3	1	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	3
49	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	2	3	3	3
50	4	3	4	3	3	4	2	1	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).

## Anexo 7

### Relación de los resultados de la Escala de Inteligencia Emocional y de test de liderazgo.

**Tabla 17.**

Relación de los resultados de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, Malouff, Hall, Cooper, Golden y Dornheim y de test de liderazgo de Kurt Lewin y los estilos de liderazgo predominantes

N° Sujeto	Autoconocimiento	Conocimiento social	Autocontrol	Habilidades sociales
1	35	18	28	20
2	36	17	29	17
3	35	18	28	10
4	39	16	25	18
5	45	22	29	23
6	43	16	32	15
7	43	16	28	21
8	42	18	30	17
9	40	16	26	18
10	18	18	30	17
11	45	22	29	21
12	41	18	26	18
13	48	22	28	22
14	39	15	28	18
15	42	18	30	19
16	36	20	27	19
17	34	20	29	19
18	47	22	31	21
19	42	16	27	20
20	36	18	28	18
21	32	18	32	15
22	39	14	28	16
23	33	14	23	17
24	41	20	29	17
25	27	16	22	12
26	33	15	23	13
27	44	19	26	18
28	32	11	23	14
29	41	15	31	17
30	33	18	25	18
31	38	11	27	15
32	37	16	24	17

33	44	17	29	20
34	46	19	25	20
35	42	17	30	16
36	36	18	28	16
37	45	22	31	20
38	43	18	27	19
39	36	20	27	17
40	34	18	30	16
41	38	18	25	20
42	35	16	27	17
43	44	19	31	17
44	34	18	24	14
45	42	19	31	24
46	46	22	31	21
47	43	20	29	21
48	37	18	24	19
49	41	17	29	18
50	40	20	29	19
	Ningún estilo predominante			
	Estilo Democrático predominante			
	Estilo Laissez faire predominante			
	Estilo Autoritario predominante			
	Estilos Laissez faire y Democrático predominantes			
	Estilos Democrático y Autoritario predominantes			

Fuente: Elaboración propia. Bonilla. (2015).