



## **IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN JOVENES DOMINICANOS**

**Nancy Urbaez<sup>1</sup>**

*Universidad Autónoma de Santo Domingo, República Dominicana*

---

### **RESUMEN**

El objetivo principal fue determinar las competencias del líder juvenil dominicano en Santo Domingo. La muestra consta de 405 jóvenes dominicanos en edad entre 18 y 35 años. Se utilizaron los cuestionarios de competencias de Inteligencia Emocional y Social (ESCI) y de competencias de Liderazgo (LCI). Los resultados muestran que estos líderes tienen un manejo a nivel medio de las competencias de ambos instrumentos. Para el ESCI, en el manejo de las competencias no hay diferencia por sexo, la edad tiene una relación inversa, el nivel de formación académica influye directamente y el tipo de organización ocasiona diferencias. Para el LCI, la edad y la formación académica influyen en el manejo de las competencias.

### **Palabras claves**

liderazgo, juventud, competencias, inteligencia emocional

### **ABSTRACT**

The main goal of this research was to determine the leadership competencies for younger adults in Santo Domingo. The sample has 405 Dominican teenagers between 18 and 35 years old. Two competencies questionnaires were used: One the Emotional and Social Intelligence Competencies (ESCI) and the other Leadership Competency questionnaire (LCI). Results show these leaders can handle competencies for both instruments at middle level. For the ESCI, there was not difference among sex, age has an inverse relationship, the level of education has a direct relationship and there are differences among the type of organization. For the LCI, only age and level of education has an impact on the way the competency is handle by the leader.

### **Keywords**

leadership, youth, competencies, emotional intelligence

---

<sup>1</sup> Correspondence about this article should be addressed to Nancy Urbaez. Email: nancy.urbaez@gmail.com. The author will like to thank Emilia Serra of the University of Valencia.

## IDENTIFICATION OF LEADERSHIP COMPETENCES IN DOMINICAN YOUNG PEOPLE

La sociedad mundial está inmersa en cambios continuos que demandan de seres humanos capaces de enfrentar los procesos competitivos y brindar mayor igualdad de oportunidades a los ciudadanos a través de procesos democráticos para disminuir los altos niveles de pobreza y desigualdad de distribución de los recursos. Esta transformación social a nivel global requiere de la presencia de líderes que motiven, inspiren y promuevan las acciones necesarias para involucrar a los ciudadanos en la transmutación de su propia historia.

La República Dominicana es un país subdesarrollado con altos índices de pobreza. El autoritarismo ha sido el factor predominante en el liderazgo dominicano, tal como lo indican las investigaciones realizadas (Brea, Duarte, & Seligson, 2004; Jiménez, 1999; Lara, 2004; Zaiter, 2001 a; Zaiter & Valeiron, 2000) y los múltiples y largos gobiernos dictatoriales que caracterizan su proceso histórico. Esta tradición autoritaria ha permeado los valores a todos los niveles de la sociedad y en especial de los que dirigen los destinos de la nación. Es pertinente y necesario crear un perfil del líder actual para definir los objetivos de desarrollo de líderes que promuevan el bienestar, el empoderamiento y la igualdad de sus conciudadanos.

### **El objetivo de este estudio fue definir las competencias de los líderes juveniles dominicanos**

Para lograr la reflexión de esta temática de liderazgo juvenil en esta investigación se hizo un análisis sobre las siguientes consideraciones dentro de su marco teórico: etapa de juventud y adultez emergente, los programas de desarrollo juvenil concentrándonos en los que se basan en una perspectiva positiva de la psicología, las competencias y específicamente la competencia de inteligencia emocional, el liderazgo en general, el liderazgo juvenil, el liderazgo dominicano y los programas de desarrollo de liderazgo.

Nos hemos enfocado en la etapa de juventud porque constituye el grupo poblacional más grande de varias generaciones. Los jóvenes se encuentran en transición hacia la adultez y en la etapa de asumir nuevos roles a nivel familiar y social y por lo tanto, los cambios en este segmento poblacional se retornarán por el efecto intergeneracional de inmediato. Los jóvenes se encuentran en el mejor momento para instaurar nuevas competencias como parte de su proceso de fortalecimiento y definición de su identidad propios de esta etapa de juventud o adultez emergente.

Se han implementado diversos programas de desarrollo juvenil de manera efectiva tal como reportan (Eichas, Albrecht, Garcia, Ritchie, Varela, Garcia & Kurtines, 2010; Kalish, Voight, Rahiminian, DiCara & Sheehan, 2010; Yohalem & Wilson-Ahlstrom, 2010) utilizando las artes, coaching, espiritualidad, deportes y tecnología entre otras estrategias y en diferentes ambientes destacándose la importancia de la familia, la escuela y las personas que lideran este proceso de desarrollo. Hemos considerado la importancia de la Psicología Positiva (Comum, Mathews & Seligman, 2011; Fletcher & Sakar, 2012; Mongrun & Anselmo-Matthews, 2012; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Ernest, Gillham, Reivich & Linkins, 2009; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2012) en la implementación de este tipo de programa enfatizando la prevención desde la construcción de competencias y conductas y no de la corrección de las mismas.

En el interés de predecir el comportamiento humano en este estudio se decidió utilizar la concepción de competencias por ser un concepto que estudia el ser humano desde una perspectiva más amplia. Las competencias miden las características personales integrando en forma dinámica los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias. Se enfocan en el desempeño superior y deben estar alineadas con la cultura y valores de las organizaciones. Este concepto ha sido estudiado y definido por diversos autores (Alles, 2005; Boyatzis, 2009; Levy-Leboyer, 2003; Pastor, 1999; Stiefel, 2002; Santos, 2001; Vargas, 2004).

El Grupo Hay (2001) define el concepto de competencia como “la competencia es una característica personal que predice el desempeño sobresaliente e incluye conocimientos, rasgos y conductas. Es una característica medible de una persona que diferencia sus niveles de desempeño en un trabajo asignado, rol, organización o cultura”.

Una de las competencias que ha recibido mayor atención y popularidad ha sido la de la inteligencia emocional y social. La inteligencia emocional surge a partir de los estudios de Gardner (1987) quien planteó que las inteligencias no son fijas ni estáticas, sino que son dinámicas y con potencialidad de desarrollarse y modificarse. Este autor planteó que tenemos múltiples inteligencias y entre ellas se encuentran la inteligencia interpersonal e intrapersonal.

Una de las concepciones de inteligencia emocional es la de Mayer y Salovey (1997) citado por Fernández y Extremera (2005) que la considera como el uso adaptativo de las emociones y su aplicación a nuestro pensamiento, es decir integrar la emoción y la cognición. Un segundo modelo de inteligencia emocional es el de Bars On (2010) quién la define como un conjunto de habilidades sociales y emocionales que permiten comprenderse a uno mismo y comprender a otras personas. Goleman (2007) establece que se compone de dos grandes áreas la aptitud personal y



la aptitud social para la autorregulación y la regulación de otros. Este concepto ha evolucionado con las investigaciones de Goleman, Boyatzis y el Grupo Hay quienes reportan en el manual de usuario para practicantes acreditados del Inventario de Competencias Emocionales y Sociales del grupo Hay (2011) refiriendo que la inteligencia emocional y social es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás para automotivarnos y manejar de manera efectiva nuestras emociones y las de otras personas.

Diversas investigaciones han demostrado la relación entre inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo (Awadzi, 2011; Boyatzis, 2009; Barbuto y Barbuch, 2006; Boyatzi y Saatcioglu, 2008; Carrick, 2010; Dziejwior, 2010; Goleman, 2005; Gottlieb, 2006; Jerome, 2010; Kafetzioa, Nezek y Vassiou, 2011; Ruestow, 2008; Schwartz, 2005; Shields, 2008). El supuesto que sustenta esta perspectiva es que una persona con capacidad de manejar sus emociones y entender las emociones de los demás podrá garantizar relaciones interpersonales que promuevan la obtención de objetivos, la productividad y la satisfacción en el trabajo. Definir el manejo de las competencias de inteligencia emocional y social de los líderes nos permitirá inferir su nivel de efectividad. Reflexionando sobre el tema de liderazgo, se analizaron diversas teorías de liderazgo, y se concluyó que no existen teorías específicas del liderazgo juvenil (Mac Neil, 2006). Nos planteamos la inquietud de la necesidad de una teoría de liderazgo juvenil y la capacidad de los jóvenes de ejercer el liderazgo.

Lamentablemente no existen investigaciones a este respecto. Sin embargo autores coinciden que el liderazgo en los jóvenes sí puede ser desarrollado (Freeman y Preisle, 2010; Grenwelge, Zhang & Landmark, 2010; Klau, 2006; Seon-Young, Olszewski-Kubilius, Donahue & Weimbolt, 2008; Stein, Papadogiannis, Yip & Sitarenios, 2009).

En la República Dominicana existen varias iniciativas tanto a nivel público como privado que están implementando programas de desarrollo juvenil. Dados los resultados de las investigaciones que indican el estilo autoritario dominicano, se ha evidenciado la necesidad de una transformación en la forma de dirigir y motivar a sus conciudadanos. Esta necesidad es reseñada por diversos autores entre ellos Villamán y Gonzalez (1996) y Zaiter y Valeiron (2000). Es a partir de esta necesidad que surge el objetivo principal de este estudio de definir las competencias de liderazgo y de inteligencia emocional y social para establecer el nivel en que se encuentran nuestros líderes juveniles y que esta información pueda ser utilizada en un futuro como base para el diseño de programas de desarrollo juvenil utilizando del Inventario de Competencias de Liderazgo del Grupo Hay y el Cuestionario de Inteligencia Emocional y Social de Daniel Goleman y Richard E. Boyatzis en colaboración con el grupo Hay.

Otro objetivo fue el de identificar si existen diferencias entre las competencias de liderazgo por sexo, edad, formación académica o grupo al que pertenecen. Finalmente, se investigó si la validez y confiabilidad de los instrumentos de Inventario de Competencias de Liderazgo y el Cuestionario de Inteligencia Emocional y social se replica en la población dominicana.

## **Método**

### **Tipo de Estudio**

Este es un estudio de campo descriptivo-exploratorio, transversal y correlacional tipo predictivo. Esta investigación se aborda con una concepción cuantitativa y desde un paradigma interpretativo.

### **Población y Muestreo**

En esta investigación se realizó un muestro intencional. Este es un muestreo no probabilístico, en el cuál se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se selecciona a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria. Este tipo de muestro se utiliza para estudios exploratorios. Tiene la desventaja de disminuir la capacidad de la generalización, pues no hay una certeza de la representatividad de esta.

La estrategia utilizada para obtener la muestra fue contactar algunas organizaciones juveniles a través la Red Nacional de Jóvenes y otras organizaciones juveniles o que tienen grupos juveniles (dentro de este rango se encuentran grupos religiosos o de iglesias). Luego de contactar las organizaciones se ubicaron las personas entre 18 y 35 años que ocupaban posiciones de liderazgo, tuvieran dos colaboradores a su cargo por espacio de más de 6 meses y estuvieran dispuestos a participar en la investigación.

La muestra está compuesta por 405 jóvenes dominicanos, de los cuáles 135 son líderes juveniles y 270 son personas que interactúan directamente con el líder y valoraron las competencias del líder.

La muestra consta de líderes de más de 15 diferentes tipos de instituciones. Los tipos de instituciones que participaron son: clubes, iglesias, juntas de vecinos, organizaciones sin fines de lucro, grupos juveniles, empresas públicas y privadas, entre otras.

### **Instrumentos de Evaluación**

El diseño de investigación utilizó los siguientes instrumentos de evaluación:

**El Inventario de Competencias de liderazgo (LCI).** Es un instrumento que mide las frecuencias de cuatro competencias de liderazgo para ser un líder efectivo. Estas competencias son: Búsqueda de Información, Pensamiento Conceptual, Orientación Estratégica y Orientación de Servicio al cliente. Estas competencias fueron identificadas a través de investigaciones del Grupo Hay.

**El inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI).** Fue creado por Richard Boyatzis y Daniel Goleman junto al grupo Hay-McBer en el año 2006. En sus inicios se conoció como el Inventario de Competencias Emocionales ECI, pero luego fue perfeccionado en el 2010 por Boyatzis 2010 tal como se reseña en la guía de usuarios para practicantes acreditados del 2011. Este instrumento tiene 72 preguntas con una escala tipo Likert con 6 opciones de respuesta: nunca, raras veces, algunas veces, con frecuencia, constantemente y no sé. Este cuestionario mide las siguientes categorías de competencias básicas y las competencias que las componen entre paréntesis: Autoconocimiento (Conciencia Social), Gestión de uno mismo (Autocontrol emocional, Adaptación, Orientación hacia el Logro, Positivismo), Comprensión de Otros (Empatía y Conciencia Organizacional) y Habilidades Sociales (Influencia, Desarrollo de Otros, Liderazgo, Manejo de Conflictos y Trabajo en Equipo). El grupo Hay facilitó una versión en español de España de este cuestionario. Los cuestionarios fueron aplicados a estudiantes universitarios para comprobar la comprensión del instrumento y realizar correcciones de ser necesario.

### **Procedimiento**

Se contactaron organizaciones juveniles para ubicar líderes juveniles dominicanos en edad entre 18 y 35 años que residieran en Santo Domingo, D. N. y que tuvieran por lo menos dos personas que trabajan con él por un lapso de tiempo mayor de 6 meses y que pudiesen completar las informaciones contenidas en las preguntas de los cuestionarios. Tanto el líder como los dos colaboradores debían completar el cuestionario. A los jóvenes se les explicaba la importancia y objetivos de este estudio. Se obtuvo una versión en español del cuestionario Inventario de Competencias Emocionales y Sociales ESCI. Sin embargo, esto no fue posible para el cuestionario Inventario de Competencias de Liderazgo (LCI). Este último cuestionario fue traducido por la investigadora y presentado a varios expertos en traducción para revisión de la versión.

Previo a la aplicación de los cuestionarios a la muestra de este estudio, ambos cuestionarios fueron aplicados a 30 jóvenes estudiantes universitarios para que indicaran si comprendían el contenido del cuestionario y como contestarlo. Las recomendaciones fueron integradas.

Se aplicaron las versiones en español de los cuestionarios de Inventario de Competencias de Liderazgo (LCI) y el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI) que define las competencias de estos líderes. La aplicación de los cuestionarios se realizó de manera presencial.

Los datos recolectados a través de los instrumentos fueron utilizados para crear una base de datos y los mismos fueron analizados con un programa estadístico SPSS versión 18. Para ser válidos los cuestionarios requieren tener un 75% de respuestas válidas.

Por último se establecieron las competencias que presentan los líderes juveniles dominicanos y cuáles no las presentan. Esta información puede servir de base para el diseño de programas de desarrollo para los líderes juveniles dominicanos tomando en consideración además de los resultados encontrados, la realidad Dominicana, las teorías de liderazgo, los estándares de competencias de liderazgo e Inteligencia Emocional y los estudios de desarrollo juvenil y de liderazgo implementados a nivel local e internacional.

### **Resultados**

Los resultados encontrados respondiendo a los objetivos de esta investigación se concluye lo siguiente:

#### **Liderazgo**

Tanto desde el instrumento de competencias de ESCI como del LCI, los niveles alcanzados fueron de un nivel medio tanto para los líderes como para los informantes de los líderes.

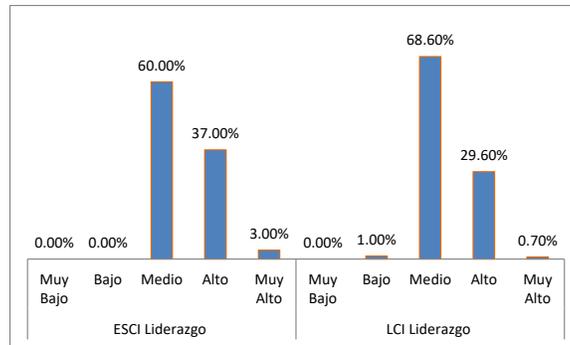


Figura 1. Niveles de Liderazgo reportados y evaluados, según cuestionario ESCI y LCI

Estos resultados indican que el Liderazgo de los líderes juveniles Dominicanos necesita ser desarrollado para mejorar sus habilidades de persuadir y convencer.

#### Competencias de Inteligencia Emocional y Social o ESCI

Al realizar los análisis factoriales de Componentes Principales tanto con rotación Varimax con Kaiser como con rotación Varimax, los factores del instrumento original no fueron replicados en esta investigación. A nivel de las respuestas de los líderes se encontraron 22 factores que respondían por el 81.48% de la varianza. Desde la perspectiva de los informantes de los líderes se encontraron 23 factores correspondientes al 72.25% de la varianza.

Los índices de confiabilidad Alfa no fueron muy altos. Ver detalle a continuación por competencia.

Tabla 1

Valores de confiabilidad (Alfa de Cronbach) de las categorías del ESCI

Categorías	Competencias	Coefficientes Alfa Cronbach
Autoconocimiento	Conciencia Emocional	0.46
Gestión de Uno Mismo	Orientación hacia el logro	0.59
	Adaptabilidad	0.46
	Autocontrol Emocional	0.53
	Positivismo	0.62
Conciencia Social	Empatía	0.51
	Conciencia Organizacional	0.59
Manejo de Habilidades Sociales	Gestión de Conflictos	0.49
	Desarrollo de Otros	0.62
	Influencia	0.32
	Liderazgo	0.58
	Trabajo en Equipo	0.61
Escala Total	Todas las preguntas ESCI	0.86

Al analizar nuestro segundo objetivo los niveles alcanzados tanto por las competencias generales de Autoconocimiento, Gestión de uno mismo, Conciencia Social y manejo de Habilidades Sociales como para las competencias específicas de Conciencia Emocional, Orientación hacia el Logro, Adaptabilidad, Autocontrol Emocional, Positivismo, Empatía, Conciencia organizacional, Gestión de Conflictos, Desarrollo de Otros,

Influencia, Liderazgo y Trabajo en Equipo fue de un nivel medio tanto desde la perspectiva del líder como de la de los Informantes de los líderes.



Figura 2. Porcentaje de niveles de logro, por competencias, en el ESCI

Al realizar análisis de diferencia de medias ANOVA se encontró que existe una relación directa con relación a la variable de formación académica. A mayor formación académica mayor liderazgo y nivel en las variables del ESCI. La variable sexo de los líderes no mostro diferencia significativa.

La variable edad mostró una relación inversa, es decir los jóvenes de menor edad obtuvieron niveles más altos en su liderazgo y en las variables del ESCI. Al indagar las razones de este resultado se encontró que los jóvenes de menor edad habían alcanzado un nivel académico más alto.

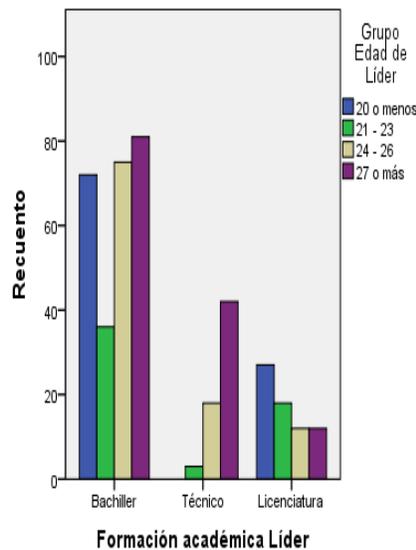


Figura 3. Relación Nivel Académico con Grupos de edad, en líderes

Los líderes de organizaciones juveniles y sociales obtuvieron puntuaciones más altas que los líderes de otras organizaciones tanto desde la perspectiva del líder como de los informantes de los líderes para la competencia de liderazgo y las competencias del ESCI.

Al realizar análisis de regresión se encontró una relación inversa con la variable Edad a menor edad mejor manejo de la competencia de Liderazgo. Se encontró una relación directa con la variable de Formación Académica, es decir a mayor formación académica mejor manejo de la competencia Liderazgo. Estos resultados fueron tanto para el caso de los líderes como para informantes de los líderes para ambas variables. Sin embargo, la variable sexo solo tuvo una relación significativa desde la perspectiva de los informantes donde los sexo masculino tenían mejor liderazgo que las femininas.



### Competencia de Liderazgo LCI

Reflexionando sobre uno de los objetivos planteados, al realizar los análisis factoriales de Componentes Principales tanto con rotación Varimax con Kaiser como con rotación Varimax al instrumento LCI, los factores del instrumento original no fueron replicados en esta investigación. A nivel de las respuestas de los líderes se encontraron 15 factores que respondían por el 69.68% de la varianza. Desde la perspectiva de los informantes de los líderes se encontraron 14 factores correspondientes al 62.28% de la varianza.

Con relación a los niveles de la competencia Liderazgo se encontró que la frecuencia más puntuada fue el nivel medio. Al ver las competencias Servicio al Cliente, Búsqueda de Información, Pensamiento Conceptual y Orientación Estratégica se alcanzaron puntuaciones más altas a nivel medio y en un segundo lugar a nivel alto.

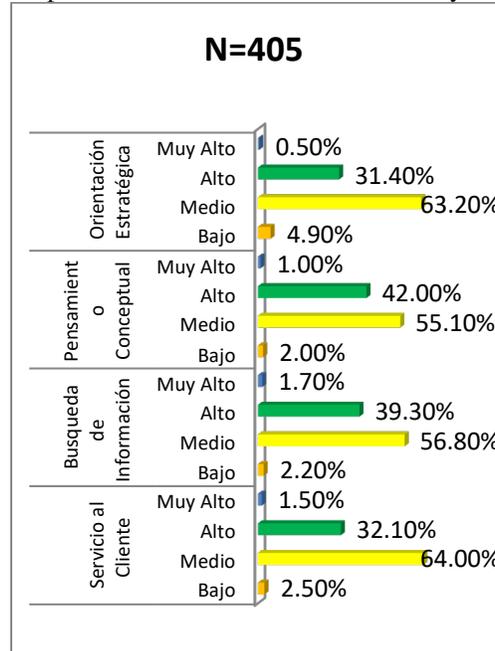


Figura 4. Nivel de logro en las Competencias Generales del LCI

Los análisis de diferencias de medias realizados en el LCI indicaron que no había diferencia con relación al sexo. El nivel de formación académica mostró una diferencia significativa para todas las competencias. La variable edad mostró diferencia significativa en las competencias de Orientación Estratégica y Pensamiento Conceptual para los de mayor edad. La competencia Servicio al Cliente fue significativa para los de menor edad.

El análisis de regresión para este instrumento LCI indicó relaciones directas en el caso de los líderes con formación académica y en el caso de los informantes de los líderes en las variables edad y formación académica. Los análisis de correlación de ambos instrumentos encontraron correlaciones positivas entre las respuestas de los líderes e informantes de los líderes para ambos instrumentos ESCI y LCI tanto para la autoevaluación como para la evaluación de los informantes hacia el líder.

### Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación se presentan en los párrafos siguientes:

- Para el estudio del liderazgo juvenil se utilizan las mismas teorías de liderazgo que en otras etapas posteriores del desarrollo humano. Existe coincidencia entre los estudiosos del liderazgo juvenil de que los jóvenes necesitan desarrollar sus competencias de liderazgo.
- Tanto los líderes como los informantes de los líderes perciben un manejo medio alto de las competencias emocionales y sociales del Cuestionario ESCI tanto específicas como generales de los líderes. Las competencias Positivismo y Trabajo en Equipo fueron las competencias más desarrolladas en la muestra dominicana. La competencia Autoconocimiento por su efecto de cascada facilitando el desarrollo de otras competencias, debe dársele prioridad para incluirse en cualquier proyecto de desarrollo de liderazgo incluyendo juvenil.

- No existe diferencia en el manejo de las competencias entre los jóvenes de sexo femenino y masculino para el cuestionario ESCI.
- La formación académica de los líderes parece influir en el manejo de las competencias del cuestionario ESCI. Los líderes con formación universitaria tienen mejor manejo que los técnicos o bachilleres.
- La edad está relacionada de manera inversa con el manejo de las competencias del cuestionario ESCI. La población de menor edad de la muestra de esta investigación tiene mayor formación académica que los de mayor edad y por lo tanto tienen mejor manejo de las competencias.
- Los líderes de organizaciones Juveniles y Sociales manejan mejor las competencias que los de otras organizaciones del estudio. Los informantes de los líderes percibieron que en suma los líderes de Instituciones y Escolares tienen mejor manejo que el resto de las organizaciones del estudio.
- Para el cuestionario LCI las competencias se encontraban en un manejo del nivel medio. En cuanto a las variables no hubo diferencia por el sexo. Los líderes de mayor edad manejaron mejor la orientación estratégica y pensamiento conceptual; los de menor edad tienen mejor manejo de servicio al cliente. Los líderes con mayor formación académica tienen mejor manejo de las competencias.
- La información del nivel del manejo de las competencias de inteligencia emocional y de liderazgo obtenidas en esta investigación puede ser utilizada para la formulación de programas de desarrollo de liderazgo en general y en población juvenil de manera especial que responda a las necesidades de desarrollo de inteligencia emocional y liderazgo detectadas en esta investigación.
- Igualmente la información del nivel del manejo de las competencias de inteligencia emocional y de liderazgo obtenidas puede ser utilizada en procesos de reclutamiento y selección juvenil.
- Los datos obtenidos son un aporte para el estudio de liderazgo, del liderazgo juvenil y transcultural dominicano.

### **Recomendaciones**

Al finalizar esta investigación es imprescindible presentar algunas recomendaciones:

#### **En el área social**

1. Establecer programas de desarrollo de liderazgo que respondan a las necesidades específicas de nuestro país y de nuestros líderes.
2. Evaluar los programas de liderazgo que se están implementado.
3. Mantener e incrementar la inversión en la educación de la población especialmente infantil y juvenil.
4. Incluir en los programas educativos el desarrollo de competencias emocionales y sociales que permitan un mejor desempeño y efectividad del ser humano en general.

#### **En el área de la investigación**

1. Realizar investigaciones a nivel local e internacional que evalúen los programas de desarrollo de liderazgo juvenil.
2. Realizar investigaciones que profundicen el estudio de las competencias de liderazgo dominicano. A nivel del país, ampliar la representación de la muestra y realizar una investigación a nivel nacional. A nivel internacional realizar investigaciones transculturales. Dar énfasis a la investigación del liderazgo en la población juvenil, la cual no ha sido muy estudiada a nivel nacional e internacional.
3. Considerar estudios que incluyan además de las competencias emocionales y sociales las competencias cognitivas.
4. Evaluar el estilo de liderazgo juvenil dominicano utilizando modelos de liderazgo de gran respaldo en la comunidad científica, incluyendo mediciones de información de desempeño o logro de objetivos que permitan establecer la efectividad del líder versus su estilo de liderazgo.
5. Realizar investigaciones que determinen cómo cambia el liderazgo con la etapa de desarrollo de las personas.
6. Unificar las diferentes concepciones de inteligencia emocional y los instrumentos que utilizan para dar mayor utilidad y generalización de los resultados. Las investigaciones de los diferentes autores en la mayoría de los casos respaldan la importancia de este constructo y su incidencia en el bienestar de los seres humanos.



## Referencias

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Argentina. Ediciones Granica.
- Awadzi, J. (2011). *Performance implications of emotional intelligence and transformational leadership: Toward the development of a self-efficacious military leader*. Dissertation Abstracts International. Capella University, USA.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leadership: A field study of elected officials. *The Journal Of Social Psychology*, 146(1) p. 51-64.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South Africa Journal of Psychology*, 40(1) p. 54-62.
- Boyatzis, R., & Saatioglu, A., (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27(1), 92-108.
- Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioural approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28,(9), p.748-770.
- Brea, R. Duarte, I. & Seligson, M. (2005). *La democracia vulnerable: Insatisfacción y desconfianza (1994-2004), resumen*. República Dominicana. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Centro de estudios universitarios de estudios políticos y sociales, Centro de estudios sociales y demográficos. Editora Buho.
- Carrick, L. (2010). *Understanding the impact of a half day learning intervention on emotional intelligence competencies: An exploratory study*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. Universidad de Pennsylvania.
- Comisión Económica para América latina y el Caribe CEPAL (2011). *Informe Regional en América latina y el Caribe: Invertir en juventud*.
- Cornum, R., Matthews, M. y Seligman, M. (2011). *Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institution context*. *American psychologist*, 66(1), 4-9.
- Dziewior, J. (2010). Emotional intelligence: *The contribution to leadership skills in female Catholic elementary schools principals*. Dissertation Abstracts International. Section Humanities and Social Sciences, 4131.
- Eichas, K., Albrecht, R. E., Garcia, A. J., Ritchie, R. A., Varela, A., Garcia, A., & Kurtines, W. M. (2010). Mediators of Positive Youth Development Intervention Change: Promoting Change in Positive and Problem Outcomes? *Child & Youth Care Forum*, 39(4), 211-23.
- Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19 (3), 63-93.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(5), 669-678.
- Freeman, M. & Preissle, J. (2010). Pedagogical ethical dilemmas in a responsive evaluation of a leadership program for youth. *International Journal of Qualitative Studies in Education (QSE)*, 23(4), 463-478.
- Gardner, H. (1987). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Gardner, H. (1987). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (2005). El líder que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83, 11, 109-122.
- Gottlieb, F. (2006). *Humanistic leadership: Emotional intelligence and team learning*. Dissertation doctoral. University of Phoenix.
- Grenwelge, C., Zhang, D., & Landmark, L. (2010). Comprehensive leadership training for youth with disabilities. *Teaching Exceptional Children*, 42(4), 62-68
- Hay Group (2001). *Soluciones de servicio: Mejorando la atención al cliente*. Material de apoyo de entrenamiento, documento no publicado.
- Hay Group Andino (2001). *Competencias en la Gestión Humana*. Documento no publicado.
- Hay Group (2010). *Emotional intelligence at the heart of performance*. The implications of our 2010 ESCI research. Investigación no publicada.
- Hay Group (2011). *Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). A user guide for accredited practitioners*. Prepared by L & T direct and the Mc Clelland Center for research and Innovation.
- Jerome, K. (2010). *An examination of the relationship between emotional intelligence and the leadership styles of early childhood professionals*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Oklahoma, Estados Unidos.
- Jiménez, J. (1999). El nuevo liderazgo político en la República Dominicana: Del liderazgo carismático al liderazgo contingente. *Revista de Ciencias Sociales. Universidad de Puerto Rico*, 7, 153-194.

- Kafetsios, K., Nezlek, J., & Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationship between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41 (5), 1121 – 1144.
- Kalish, R. E., Voigt, B., Rahimian, A., DiCara, J., & Sheehan, K. (2010). Listening to youth: Reflections on the effect of a youth development program. *Health Promotion Practice*, 11(3), 387-393.
- Klau, M. (2006). Exploring youth leadership in theory and practice. *New Directions For Youth Development*, (109), 57-87.
- Lara, E. (2004). *Diálogo sobre el futuro dominicano*. República Dominicana. Ediciones FLACSO.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas*. España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- MacNeil, C. A. (2006). Bridging generations: *Applying adult leadership theories to youth leadership development*. *New Directions For Youth Development*, (109), 27-43.
- Mongrain, M. & Anselmo-Matthews, T. (2012). Do Positive psychology exercises work? A replication of Seligman et al. (2005). *Journal of Clinical Psychology*. Vol. 68(4), 382-389.
- Pastor, V. (1999). Gestión y desarrollo de competencias. *Revista Estudios Empresariales*, número 101- 3. Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Ruestow, J. (2008). *The effect on leader's emotional intelligence on follower job satisfaction and organizational commitment: An exploratory mixed methodology study of emotional intelligence in Public Human Services*. Doctoral dissertation. Capella university.
- Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. LVI, 174. *Boletín de Estudios Económicos*. Asociación de licenciados de la universidad comercial de Deusto.
- Schwartz, M. (2005). *The model of modal character of High school teachers through transformational Leadership and Emotional Competence*. Doctoral Dissertation. George Washington University.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: *An introduction*. *American Psychologist*. 55, 1, 5-14.
- Seligman, M., Ernest, R., Gillham, J., Reivich, K. & Linkins, M. (2009). Positive education: positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*. Vol. 35, No. 3, pp. 293-311.
- Seligman, M., Steen, T., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive Psychology progress. Empirical validation of interventions. *American Psychologist*. Vol. 60, No. 5, pp. 410- 421.
- Seon-Young, L., Olszewski-Kubilius, P., Donahue, R., & Weimholt, K. (2008). The civic Leadership Institute: A Service-Learning Program for Academically Gifted Youth The civic Leadership Institute: A Service-Learning Program for Academically Gifted Youth. *Journal Of Advanced Academics*, 19(2), 272-308.
- Shields, D. (2008). *Leader's Emotional Intelligence and Discipline of Personal Mastery: Aon mixed method analysis*. Dissertation. Cardinal Stritch University.
- Stein, S., Papadogiannis, P., Yip J. & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 87-101.
- Stiefel, B. Coord. (2002). *Educación para la ciudadanía: un enfoque basado en el desarrollo de competencias transversales*. España. Narcea, S.A.
- Villamán, M. & González, R. (1996). *Educación, democracia, ciudadanía y construcción de identidades nacionales*. Santo Domingo, Rep. Dom. : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Plan Educativo, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina.
- Yohalem, N., & Wilson-Ahlstrom, A. (2010). Inside the Black Box: Assessing and improving quality in youth programs. *American Journal Of Community Psychology*, 45(3/4), 350-357.
- Zaiter, A. J. & Valeiron, L. (2000). *La autoimagen de los dominicanos*. Comisión presidencial para la reforma y modernización del estado. República Dominicana: Impresora amigo del hogar.
- Zaiter, A. (2001 a). *La identidad social y nacional en Dominicana: un análisis psicosocial* (2da edición). República Dominicana: Impresora taller.

Received: 07/05/2016

Accepted: 02/01/2019