

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**Inteligencia emocional, estilos de liderazgo y liderazgo eficaz
en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el**

2018

**Para optar el grado académico de Doctor en:
Administración**

Autor: Mg. Johnny Luis RODRÍGUEZ SALDAÑA

Asesor: Dr. Alcides Eusebio ESPINOZA LEÓN

Cerro de Pasco – Perú - 2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**Inteligencia emocional, estilos de liderazgo y liderazgo eficaz
en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el
2018**

sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
MIEMBRO

Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Dios, por la vida, por las enseñanzas y por las oportunidades que siempre me ha
brindado.

A mi gran familia, por permitirme ser parte de ellos y por todos los momentos
hermosos y alegrías que me regalan diariamente.

A la UNDAC por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A todos aquellos espíritus libres que aman el estudio y el conocimiento.

RECONOCIMIENTO

Al Dr. Alcides Eusebio Espinoza León, por su apoyo para realizar la presente investigación. A los cuatro miembros del jurado por su apoyo, sus indicaciones y sus sugerencias para mejorar el presente trabajo.

A la UNDAC, a la Escuela de Posgrado y a sus docentes por darme la oportunidad de realizar mis estudios doctorales que conllevaron a la presente investigación.

A todos los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco que colaboraron con su tiempo para desarrollar las encuestas solicitadas.

A todas aquellas personas que hicieron posible la realización del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La investigación intitulada "Inteligencia emocional, estilos de liderazgo y liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018" tuvo como objetivo identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en una institución pública, dado que mayormente las investigaciones que estudian estas variables se realizan en instituciones privadas. Por eso se hizo el estudio con la colaboración de gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.

La presente investigación es de tipo cuantitativa correlacional, aplicada, no experimental y transversal, y examinó la relación existente entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz de los gestores públicos que tienen por lo menos a un trabajador a su cargo y que laboran en el Gobierno Regional Pasco. Para la muestra se contó con la participación de 87 gestores públicos, quienes respondieron dos cuestionarios para medir las variables estudiadas. Para medir la inteligencia emocional se utilizó el cuestionario BarOn EQ-i adaptado a la realidad peruana por la Dra. Ugarriza. Para medir los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo-evitativo) y el liderazgo eficaz (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) se utilizó el cuestionario MLQ 5X-Short.

En el estudio, se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional entre los gestores públicos que participaron de la investigación. Asimismo, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional. Por otro lado, se encontró una relación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo. Los resultados también mostraron una correlación positiva

media entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz. Las correlaciones existentes se encontraron usando un nivel de confianza del 99%.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, inteligencia emocional, liderazgo eficaz

ABSTRACT

The research entitled "Emotional intelligence, leadership styles and effective leadership in public managers of the Pasco Regional Government, in 2018" aimed to identify whether there is a relationship between emotional intelligence, leadership styles and effective leadership in an institution public, since most of the research that studies these variables is carried out in private institutions. That is why the study was done with the collaboration of public managers of the Pasco Regional Government.

This research is of quantitative correlational, applied, non-experimental and transversal type, and examined the relationship between emotional intelligence and leadership styles and effective leadership of public managers who have at least one worker in their charge and that work in the Regional Government Pasco. For the sample, 87 public managers participated, who answered two questionnaires to measure the variables studied. The BarOn EQ-i questionnaire adapted to Peruvian reality by Dr. Ugarriza was used to measure emotional intelligence. The MLQ 5X-Short questionnaire was used to measure leadership styles (transformational, transactional and passive-avoidant) and effective leadership (extra effort, effectiveness and satisfaction).

In the study, a positive average correlation was found between emotional intelligence and the transformational leadership style among public managers who participated in the research. Likewise, no significant relationship was found between emotional intelligence and transactional leadership style. On the other hand, a weak negative relationship was found between emotional intelligence and passive-avoidant leadership style. The results also showed a positive average correlation between

emotional intelligence and leadership outcome variables. Existing correlations were found using a 99% confidence level.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, emotional intelligence, effective leadership

INTRODUCCIÓN

Basta poner atención a las noticias que diariamente nos inundan para lamentablemente darse cuenta que en nuestro país, muchos de sus ciudadanos han perdido la confianza en la mayoría de líderes en el sector público. Problemas como desidia, corrupción, falta de involucramiento, falta de conocimiento de leyes y normas técnicas, falta de liderazgo, entre otros motivos hacen que ésta desconfianza sea justificada. En ese caso, ¿qué podemos hacer para mejorar esta situación en el país?

La población actual exige mejores bienes y servicios públicos, que sólo pueden ser producidos con la participación de muchos actores: mejora de la calidad de vida en ciudades y provincias, transparencia en las decisiones y los gastos públicos, seguridad ciudadana, mejores políticas educacionales, cuidado del medio ambiente, entre otros. Es por eso que para lograr un mejor desempeño de las políticas públicas, y una mayor confianza del ciudadano de a pie en sus instituciones, es importante reconocer el liderazgo que juegan los actores de las instituciones públicas y generar las condiciones para que éstos desarrollen su trabajo con excelencia.

Por ello, como parte de la modernización del Estado, es importante partir por desarrollar competencias en estos líderes, pues se espera que a mayores niveles de competencia, se logren mejores resultados organizacionales. Hay que tener en cuenta que la experiencia técnica, desempeño superior y experiencia establecida ya no son únicamente un criterio de liderazgo. Hoy los líderes se definen inspirando y motivando a sus seguidores, promoviendo un ambiente de trabajo positivo, entendiendo y manejando emociones, construyendo vínculos, comunicaciones, influenciando en ellos, etc.

Todo gestor que ocupa un puesto administrativo y/o gerencial, debe tener conciencia de la importancia de controlar inteligentemente sus emociones, pues esto le permitirá ser más eficiente, de igual forma, logrará una alta motivación y más constancia para la ejecución de sus funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar todo el proceso a su cargo a través de sus habilidades técnicas, comunicacionales y conceptuales demostradas en su práctica diaria y al relacionarse con los demás, especialmente con sus colaboradores.

Es en este contexto que es imperativo que todo gestor que maneje un área en una institución pública conozca el efecto del manejo emocional que tiene y proyecta. Asimismo, debe conocer la repercusión del tipo de liderazgo que ejerce sobre sus empleados y colaboradores. Se puede afirmar que este manejo emocional permitirá al gestor público lograr un liderazgo efectivo sobre sus dirigidos.

Por lo expuesto, es importante por ello, que un gestor de una organización pública posea un buen desarrollo de la inteligencia emocional para lograr un buen liderazgo. La buena noticia es que, según el reconocido psicólogo Daniel Goleman, las competencias de la inteligencia emocional pueden aprenderse y desarrollarse (Goleman, 1995). A este punto, cabría preguntarnos si el desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional influirán en el liderazgo existente en los trabajadores de una institución pública. Esta sería una de las formas de lograr un sector público más eficiente. Ésta es la motivación de la realización del presente trabajo de investigación.

Por lo anterior, el objetivo principal de la presente investigación es identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018. Para ello, se han establecido los objetivos siguientes objetivos específicos:

- Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

- Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.
- Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.
- Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo - evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

La presente investigación es importante para dos campos de estudio, la inteligencia emocional y el liderazgo. El estudio proporcionará una oportunidad para agregar nuevos conocimientos al concepto de inteligencia emocional al aplicarse al liderazgo organizacional en instituciones públicas. El desarrollo de líderes eficaces es una alta prioridad para las organizaciones públicas y privadas. La cuestión de la eficacia del liderazgo es fundamental para el campo del desarrollo de los recursos humanos. El entendimiento puede ser de utilidad para los profesionales de las áreas de desarrollo de liderazgo organizacional para integrar la inteligencia emocional con comportamientos transformacionales / transaccionales en el diseño y desarrollo de programas de desarrollo de liderazgo para instituciones públicas.

La inteligencia emocional es una entidad importante para el liderazgo efectivo, tener una comprensión de los comportamientos en los que los desarrolladores de la inteligencia emocional se involucren pueden ayudar a los profesionales del desarrollo del liderazgo a perfeccionar sus programas de desarrollo del liderazgo. Hay que recordar que las capacitaciones constantes, la gestión de competencias y el seguimiento de las capacidades de los gestores públicos son acciones necesarias en cada institución pública para enfrentar de manera efectiva los desafíos del desarrollo.

Para el estudio de los objetivos propuestos, la investigación se estructuró en cuatro capítulos. El primer capítulo es una introducción de la tesis. Se estableció la discusión de apertura del entorno público cambiante y su impacto en los resultados de las

organizaciones públicas. También discute el papel de los gestores públicos en este escenario cambiante. Presenta la formulación y los objetivos del estudio, junto con la justificación y las limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo se enriqueció con una exhaustiva revisión de la literatura. El capítulo muestra una evolución histórica de la inteligencia emocional y los antecedentes del liderazgo. Diferentes modelos de inteligencia emocional son revisados. Se discuten diferentes teorías y modelos de liderazgo junto con instrumentos de medición de liderazgo. Se discuten los estudios sobre la inteligencia emocional y su relación con estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz. También se revisan los estudios relacionados con el tema en el contexto peruano. La revisión de la literatura permite comprender las lagunas en las investigaciones previas y las oportunidades y motivaciones para agregar a la literatura existente. Además, en este capítulo se presentan las hipótesis asumidas por el investigador así como también se realiza la identificación de variables y su conceptualización.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para realizar el presente estudio. Se presenta el tipo, método y diseño de la investigación. El capítulo da detalles de la población y el muestreo utilizado para el estudio. También explica sobre los instrumentos de investigación utilizados en el presente estudio. Además se expone sobre los procedimientos utilizados para la recolección de datos y el análisis realizado.

En el cuarto capítulo se detallan los hallazgos y análisis del estudio. Comenzará con el análisis demográfico de los participantes, la medición de la media y desviación estándar de la inteligencia emocional. Se presenta un análisis de varianza por género, así como la media y desviación estándar de los estilos de liderazgo y liderazgo eficaz. Se procede después a la comprobación de las hipótesis, para lo cual se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson, para después presentar las discusiones de los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA | |
| RECONOCIMIENTO | |
| RESUMEN | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUCCIÓN | |
| INDICE | |
| CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 1 |
| 1.1 Identificación y Determinación del Problema..... | 1 |
| 1.2 Delimitación de la Investigación..... | 3 |
| 1.3 Formulación del Problema..... | 3 |
| 1.3.1. Problema Principal..... | 4 |
| 1.3.2. Problemas Específicos..... | 4 |
| 1.4 Formulación de Objetivos. | 4 |
| 1.4.1 Objetivo General. | 4 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos. | 4 |
| 1.5 Justificación de la Investigación..... | 5 |
| 1.6 Limitaciones de la Investigación. | 6 |
| CAPITULO III: MARCO FILOSÓFICO..... | 8 |
| CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1. Antecedentes de Estudio. | 11 |
| 2.2. Bases Teóricas - Científicas..... | 12 |
| 2. 2.1. Fundamento Teórico y Evolución de la Inteligencia Emocional..... | 12 |
| 2.2.2. Modelos de Estudio sobre Inteligencia Emocional..... | 16 |
| 2.2.2.1. Modelo de Bar-On..... | 17 |
| 2.2.2.2. Modelo de Mayer - Salovey - Caruso..... | 17 |
| 2.2.2.3. Modelo de Goleman y Boyatzis..... | 18 |
| 2.2.3. Antecedentes del Liderazgo..... | 20 |
| 2.2.4. Teorías de Liderazgo | 21 |
| 2.2.4.1 Teoría del Rasgo | 21 |
| 2.2.4.2 Teoría del Comportamiento | 21 |
| 2.2.4.3. Teoría de Contingencia | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.5. Fundamento Teórico de los Estilos de Liderazgo..... | 22 |
| 2.2.5.1. Liderazgo Transformacional | 24 |
| 2.2.5.2. Liderazgo Transaccional | 26 |
| 2.2.5.3. Liderazgo Laissez - Faire | 27 |
| 2.3. Definición de Términos Básicos. | 28 |
| 2.4. Formulación de Hipótesis | 29 |
| 2.4.1. Hipótesis General | 29 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas | 29 |
| 2.5. Identificación de Variables..... | 30 |
| 2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores..... | 30 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 34 |
| 3.1. Tipo de Investigación..... | 34 |
| 3.2. Métodos de Investigación | 34 |
| 3.3. Diseño de Investigación..... | 35 |
| 3.4. Población y Muestra. | 35 |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. | 36 |
| 3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos | 37 |
| 3.7. Tratamiento Estadístico. | 37 |
| 3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación | 38 |
| 3.8. 1. Comprensión y Prueba de Validez | 38 |
| 3.8.2. Comprensión y prueba de confiabilidad | 39 |
| 3.9. Orientación Ética | 41 |
| CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 42 |
| 4.1. Descripción del Trabajo de Campo..... | 42 |
| 4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados..... | 42 |
| 4.2.1. Características Demográficas de la Muestra..... | 42 |
| 4.2.2. Media y Desviación Estándar de las Variables | 45 |
| 4.2.2.1. Media y Desviación Estándar de la Inteligencia Emocional | 45 |
| 4.2.2.1. Media y Desviación Estándar del Liderazgo | 49 |
| 4.3. Prueba de Hipótesis..... | 52 |
| 4.3.1. Evaluación de las hipótesis | 58 |
| 4.4. Discusión de Resultados..... | 60 |
| CONCLUSIONES | |
| RECOMENDACIONES | |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTAS DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: <i>Operacionalización de la Variable Inteligencia Emocional</i> | 30 |
| Tabla 2: <i>Operacionalización de la Variable Estilos de Liderazgo y Liderazgo Efectivo</i> | 32 |
| Tabla 3: <i>Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Género</i> | 43 |
| Tabla 4: <i>Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Edad</i> | 43 |
| Tabla 5: <i>Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Profesión</i> | 44 |
| Tabla 6: <i>Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Experiencia Laboral</i> | 44 |
| Tabla 7: <i>Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Número de Personas a Cargo</i> | 45 |
| Tabla 8: <i>Media y Desviación Estándar para los Componentes y Subcomponentes de la Inteligencia Emocional</i> | 47 |
| Tabla 9: <i>Análisis de varianza por genero de los componentes de la inteligencia emocional</i> | 48 |
| Tabla 10: <i>Media y Desviación Estándar para los Factores del Liderazgo y Liderazgo Eficaz</i> | 51 |
| Tabla 11: <i>Correlación de Pearson entre los Componentes de la Variable Inteligencia Emocional y los Factores de la variable Estilos de Liderazgo y Liderazgo Eficaz</i> .. | 54 |
| Tabla 12: <i>Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo</i> | 56 |
| Tabla 13: <i>: Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Factores de los Estilos de Liderazgo y el Liderazgo Eficaz</i> | 57 |
| Tabla 14: <i>Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo</i> | 58 |

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación y Determinación del Problema.

Un liderazgo efectivo es esencial para el éxito de toda organización sea pública o privada y, por lo tanto, la capacidad de identificar y definir un liderazgo efectivo es crucial. Experiencia técnica, desempeño superior y experiencia establecida ya no son sólo un criterio de liderazgo efectivo. Hoy los líderes efectivos se definen inspirando y motivando a sus seguidores, promoviendo un ambiente de trabajo positivo, entendiendo y manejando emociones, construyendo vínculos, comunicaciones, influenciando, etc.

Un líder muestra los atributos claves del liderazgo: ideas, visión, valores, influencia en otros y la toma de decisiones difíciles. En contraste, un administrador o gerente dirige el trabajo de otros y es responsable de sus resultados (Hellriegel, 2004) . En palabras de D'Alessio, uno de los males endémicos, causa de las crisis en las instituciones, es el cortoplacismo, que busca resultados basados en cifras visibles, únicamente, y no proyecta su organización al futuro. Un líder proyecta a las instituciones a largo plazo, mientras que un gerente y/o administrador ve a corto plazo. Es cierto que se necesitan buenos gerentes, pues se necesitan buenos resultados a corto plazo, pero es muy importante tener líderes que manejen las instituciones de manera estratégica (D'Alessio, 2008).

Por otro, la Inteligencia Emocional (IE) tiene un historial emergente de estar vinculado al liderazgo de rendimiento (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006). La inteligencia emocional conecta las habilidades cognitivas de un líder con su estado emocional (Salovey & Mayer, 1990). La capacidad de los líderes para reconocer el impacto de sus propias emociones en su toma de decisiones es primordial si un líder desea tomar decisiones acertadas basadas en los mejores intereses de la

organización. Un líder debe ser capaz de comprender las emociones de sus compañeros y empleados con el fin de ser lo más eficaz posible.

Debido a la complejidad del cambio organizacional y al papel que desempeñan las emociones en los cambios del medio laboral como las Políticas de Estado, las eliminaciones de puestos de trabajo, los cambios de liderazgo y los factores estresantes del trabajo cotidiano, la IE de los administradores y gerentes y el manejo de sus asociados es un elemento que el liderazgo necesita para llevar a sus organizaciones adelante. Las capacidades y las habilidades de la inteligencia emocional se están convirtiendo en significativas e inevitables casi en todas las situaciones de la vida que van desde el liderazgo efectivo, la construcción de equipos, las habilidades sociales, el desarrollo del potencial humano y el rendimiento y la vida económica y política. Las reglas han cambiado. Las organizaciones están aplastando su estructura y reduciendo el número de gestión de segundo y tercer nivel.

Las decisiones están siendo empujadas por la cadena de mando y las soluciones necesitan ser identificadas antes. A los empleados se les pide que hagan más que nunca. Ha habido un cambio de paradigma y se necesita un nuevo tipo de líder (Friedman, 2005). Estas estructuras organizacionales cambiantes proporcionan más oportunidades para la eficiencia y la eficacia, el trabajo desafiante y gratificante y el logro de metas. Se están desarrollando nuevos procesos y procedimientos para hacer frente a la creciente complejidad y a la necesidad de velocidad (Boyatzis & Mckee, 2005). Para ser un líder eficaz, gerente o administrador, una persona necesita entender y manejar hábilmente sus emociones apropiadamente basadas en cada persona o situación y entender las señales emocionales de otros con el fin de interactuar eficazmente con otros. Las organizaciones en todo el mundo necesitan ahora darse cuenta de los beneficios del liderazgo primario al cultivar líderes que generen la resonancia emocional que permita a la gente florecer (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Los hallazgos de la investigación hasta ahora indican que la atención a los aspectos relacionados con la emoción de los entornos de trabajo y de

aprendizaje, y un enfoque en el fortalecimiento de las habilidades de la IE de individuos en estos contextos, pueden contribuir a experiencias profesionales y académicas más productivas, de apoyo y saludables.

Todo gestor que ocupa un puesto administrativo y/o gerencial, debe tener conciencia de la importancia de controlar inteligentemente sus emociones, pues esto le permitirá ser más eficiente, de igual forma, logrará una alta motivación y más constancia para la ejecución de sus funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar todo el proceso a su cargo a través de sus habilidades técnicas, comunicacionales y conceptuales demostradas en su práctica diaria y al relacionarse con los demás, especialmente con sus colaboradores.

Es en este contexto que es imperativo que todo gestor que maneje un área en una institución pública conozca el efecto del manejo emocional que tiene y proyecta. Asimismo, debe conocer su repercusión sobre el tipo de liderazgo que ejerce sobre sus empleados y colaboradores. Se puede afirmar que este manejo emocional permitirá al gestor público lograr un liderazgo efectivo sobre sus dirigidos.

1.2 Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realizó buscando establecer la relación existente entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos. Para ello se consideró como población a los gestores públicos que laboran en el Gobierno Regional Pasco, Perú. Dichos gestores públicos fueron evaluados en el año 2018.

1.3 Formulación del Problema.

Las siguientes preguntas de investigación serán usadas para determinar si existe una relación significativa entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

1.3.1. Problema Principal.

¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo - evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?

1.4 Formulación de Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

El objetivo principal del estudio es identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

1.4.2 Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos del estudio son:

1. Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

2. Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.
3. Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.
4. Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo - evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

1.5 Justificación de la Investigación.

La investigación es importante para dos campos de estudio, la IE y el liderazgo. El estudio proporcionará una oportunidad para agregar nuevos conocimientos al concepto de inteligencia emocional al aplicarse al liderazgo organizacional en instituciones públicas. El desarrollo de líderes eficaces es una alta prioridad para las organizaciones públicas y privadas. La cuestión de la eficacia del liderazgo es fundamental para el campo del desarrollo de los recursos humanos. El entendimiento puede ser de utilidad para los profesionales de las áreas de desarrollo de liderazgo organizacional para integrar la IE con comportamientos transformacionales / transaccionales en el diseño y desarrollo de sus programas de desarrollo de liderazgo para instituciones públicas. La IE es una entidad importante para el liderazgo efectivo, tener una comprensión de los comportamientos en los que los desarrolladores de la inteligencia emocional se involucren pueden ayudar a los profesionales del desarrollo del liderazgo a perfeccionar sus programas de desarrollo del liderazgo.

Además de los beneficios del desarrollo del liderazgo, el estudio también puede agregar conocimiento importante al constructo de IE en aplicaciones académicas, psicológicas y de negocios. La importancia del estudio para el liderazgo es que podría proporcionar una línea de base para vincular la inteligencia emocional con los

comportamientos de liderazgo transaccional, que puede complementar el conocimiento existente sobre inteligencia emocional y conductas de liderazgo transformacional. El papel que juega la inteligencia emocional en el paradigma del liderazgo transformacional y transaccional podría ser mejor entendido. La información obtenida a partir de este estudio puede proporcionar impulso para la investigación adicional mediante la utilización de los resultados, la formación en el futuro y luego repetir el estudio después de la formación para determinar las diferencias. Por otra parte, la información obtenida también puede proporcionar interés para futuros estudios para examinar el impacto de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo en diversas medidas organizativas como la retención de los empleados, el compromiso y el clima organizacional, entre otras.

1.6 Limitaciones de la Investigación.

La realización de la tesis presentó las siguientes limitaciones para el desarrollo de los objetivos planteados:

1. El tiempo disponible para realizar la investigación y los recursos económicos no permitió considerar en la muestra a gestores públicos a nivel nacional, y/o regional, lo que hubiera dado una investigación más completa, lo que limitó el estudio solamente a los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.
2. La investigación no consideró a gestores públicos residentes fuera de la ciudad de Pasco por limitaciones de distancia, tiempo y costos.
3. El tiempo disponible para realizar la investigación no permitió considerar el Cuestionario de Evaluación MLQ 5X-Short Clasificador (rater), cuestionario que estaría dirigido a los subordinados de los gestores encuestados, que mide la percepción de efectividad del líder por parte de sus subordinados.
4. La validez del estudio estuvo limitada a la confiabilidad de los instrumentos usados para medir la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, dado

que son instrumentos que han sido probados mundialmente, y son de aceptación universal.

CAPITULO III: MARCO FILOSÓFICO

En la presente investigación se delimitará a una concepción filosófica del hombre como el factor primordial tanto en la sociedad como para el desarrollo de la organización. Actualmente las organizaciones públicas atraviesan por un momento de continuo cambio debido a la globalización, a los avances tecnológicos y a las políticas nacionales, lo cual las obligan a adaptarse a modelos administrativos que les permitan ser eficientes en los servicios que brindan y poder enfrentarse a los continuos cambios políticos, económicos, sociales y otros que ocurren en el país y en el mundo. De modo que será necesario crear una conciencia de tipo investigativo en las empresas y organizaciones peruanas con el fin de apoyar la participación y el compromiso de todos los gestores y sus colaboradores, en la búsqueda de óptimos resultados buscando no sólo el beneficio propio sino el beneficio conjunto de la organización.

El hombre como eje central de la organización debe estar en continuo desarrollo y capacitación, contribuyendo con la organización en el desarrollo las metas y objetivos ayudando a conseguir el éxito trabajando de manera ética y buscando construir una cultura organizacional esencial y de pertenencia. Por ello, es importante conocer las fortalezas de los individuos y repotenciar estas cualidades en forma continua; esto es lo que se necesita hacer con la gente para lograr su pleno desarrollo. Cada persona quiere ser recordada por algún hecho descollante que haya beneficiado a la organización o haya cambiado su propia filosofía. Cuando se habla de la gente tenemos que preocuparnos por sus capacidades en términos de productividad desprendida del nuevo conocimiento. Además se tiene que aplicar el nuevo conocimiento al conocimiento como factor fundamental para el avance e incremento de la productividad (Puell, 2009)

Peter Drucker, considerado por muchos el mayor filósofo de la administración, deposita en el conocimiento el recurso más valioso de las organizaciones, del cual

depende el futuro de la empresa. Él manifiesta que el verdadero secreto para lograr el éxito de una empresa es su excepcional habilidad para convertir a sus trabajadores en altamente productivos, motivados y altamente conscientes de la calidad al reconocer el potencial, la dignidad y el valor del individuo (Drucker, 1992). Esto se lograría mediante un liderazgo eficaz y un manejo adecuado de la inteligencia emocional de los gestores de la administración pública. Un manejo direccionado, consciente, oportuno de la inteligencia emocional de los jefes puede acarrear un liderazgo eficaz que traiga bienestar y productividad de los empleados a su cargo.

Para que toda institución marche de manera correcta es necesario tener una filosofía de liderazgo. La importancia se basa en el carácter, la coherencia y la colaboración. Comprender el valor puede ser la parte fácil. El desafío es tomarse el tiempo para desarrollar su filosofía de liderazgo y luego usarla.

El proceso para desarrollar una filosofía de liderazgo puede variar según el individuo y/o la organización. Desarrollarla es la clave, así que no hay que atascarse en el proceso. Usar un proceso que funcione para las personas y la organización es un elemento clave. Nuevamente, el elemento importante es comenzar y escribir una filosofía de liderazgo.

La filosofía de un líder es una teoría o actitud sostenida por una persona u organización que actúa como un principio guía para el comportamiento. Varios componentes son evidentes dentro de esta definición:

Una teoría: sirve como base de cómo actuamos. Las teorías evolucionan a medida que se procesa nueva información y aprendemos de nuestras experiencias.

Una actitud: la actitud se trata de mentalidad. Los líderes adoptan una mentalidad para influir en los demás de manera positiva para que se puedan lograr las metas establecidas.

Principios rectores: Los principios son las creencias que mantenemos cerca, manteniéndonos firmes y centrados en la forma en que lideramos.

Comportamiento: El comportamiento es donde nuestras acciones se unen para unir nuestras palabras y nuestras palabras coinciden con nuestras acciones. El comportamiento es donde se gana o se pierde la confianza.

Las organizaciones públicas deben tener algún tipo de declaración de misión, filosofía organizacional o propuesta de valores para guiar a los miembros y enfocar su trabajo. Cuando se articulan claramente, estas declaraciones ayudaran a mantener a la organización encaminada y apuntan hacia objetivos claros.

Una filosofía de liderazgo declarada logra lo mismo a nivel personal: permite que las personas sepan lo que espera, lo que valora y cómo actuará, con los beneficios adicionales de hacer que el lugar de trabajo sea menos estresante y más productivo. Y, como una brújula, te ayuda a mantenerte a sus integrantes en el curso correcto.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio.

No se han encontrado referencias de estudios realizados en el país para determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en gestores públicos en el Perú. Sin embargo existen algunas investigaciones peruanas afines que se detallan a continuación:

- *The influence of personality, critical thinking, and emotional intelligence attributes in peruvian managers' leadership.* En este trabajo, D'Alessio, en el año 2006, realizó una investigación acerca de la influencia de la personalidad, pensamiento crítico, inteligencia emocional y el liderazgo en los gerentes peruanos. El estudio se realizó a 375 estudiantes del programa de MBA Gerencial en Centrum Católica, Lima – Perú. Utilizó para medir el liderazgo transformacional el MLQ 5X-Short (self), para medir la IE el MSCJET y para medir la Personalidad el NEO PI-R, y para el Pensamiento Crítico el WGCTA (D'alessio, 2006). En su investigación, encontró una correlación positiva débil entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. Sin embargo, cuando se realizó un análisis combinado, el dominio de personalidad neutralizó la influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo transformacional. En consecuencia, D'Alessio recomendó realizar investigaciones futuras para determinar si la inteligencia emocional puede ser considerada como un atributo personal importante en la actividad gerencial y si tiene una clara influencia en los estilos de liderazgo.
- *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú.* Investigación cuantitativa correlacional realizada en el 2010 que examinó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes bancarios en el Perú. Para la muestra, contaron con la participación de 102 gerentes bancarios, quienes respondieron el cuestionario BarOn EQ-i adaptado a

la realidad peruana por la Dra. Ugarriza, para medir la inteligencia emocional; y el cuestionario MLQ 5X-Short, para medir los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo-evitativo) y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). En este estudio se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación. Asimismo, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional. Por otro lado, se encontró una relación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo. Los resultados también mostraron una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y las variables de resultado de liderazgo.

2.2. Bases Teóricas - Científicas.

El propósito del estudio es investigar la relación existente entre la inteligencia emocional de los gestores públicos y sus estilos de liderazgo y la efectividad del liderazgo que ostentan. Por ello, la revisión de las bases teóricas se realiza principalmente en tres áreas: (1) el tema de la inteligencia emocional, incluyendo una visión general, construcción teórica, visión histórica, modelos e instrumentos de medición de la inteligencia emocional; (2) el tema del liderazgo, incluyendo la evolución teórica, los estilos de liderazgo, la eficacia del liderazgo y los instrumentos de medición del liderazgo; y (3) estudios de IE y estilos de liderazgo y efectividad de liderazgo.

2. 2.1. Fundamento Teórico y Evolución de la Inteligencia Emocional

La emoción no fue considerada parte del dominio de la inteligencia durante dos milenios, como lo demuestran los relatos históricos de los debates filosóficos que ocurrieron entre los primeros filósofos griegos y romanos que pensaban que la emoción era demasiado impredecible para ser parte del pensamiento racional. Las

discusiones eruditas trataron emociones con una connotación negativa a mediados del siglo XX. Se pensaba que las emociones eran para los individuos vencedores y gobernantes. Las emociones debían ser controladas por el individuo o éste sucumbiría a sus influencias (Young, 1936). Más tarde, las emociones fueron consideradas como aspectos positivos de los seres humanos ayudando a priorizar las tareas, organizarse, centrarse y motivarse. También se dio cuenta de que las emociones son de naturaleza holística, ya que implican a todo el ser humano, la mente y el cuerpo (Izard, 1991). La investigación también sugirió que las emociones surgieron en la especie humana a través del proceso evolutivo "para proporcionar nuevos tipos de motivación y nuevas tendencias de acción, así como una mayor variedad de comportamientos para hacer frente al medio ambiente y las demandas de la vida".

En 1920, Thorndike señaló los principios de la psicología utilizados en los militares para entender cómo manejar al personal de manera eficiente. Thorndike señaló que los individuos no tienen una sola forma de inteligencia, sino diferentes inteligencias que varían según las experiencias de la vida. Sugirió que el nivel de inteligencia de un individuo se examinara en tres formas; abstracta, mecánica y social, porque las personas no son igualmente inteligentes en todas las áreas. Asimismo Thorndike observó que la inteligencia implica la capacidad de entender y manejar ideas (abstractas), objetos ambientales (mecánicos) y personas (sociales). Definió la inteligencia social como "la capacidad de entender y manejar hombres y mujeres, niños y niñas, para actuar sabiamente en las relaciones humanas". El fundamento del constructo de la IE puede remontarse a la teoría de Thorndike de la inteligencia social (Thorndike, 1920).

Más de 60 años después de Thorndike, H. Gardner (1983) exploró la mente de un individuo utilizando la construcción de la inteligencia social en términos de habilidades cognitivas independientes en lugar de inteligencia general. Gardner incluyó inteligencias interpersonales e intrapersonales que están estrechamente relacionadas

con la inteligencia social en su teoría de las inteligencias múltiples. En la teoría de Gardner de las inteligencias múltiples, la inteligencia se define como "un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un entorno cultural para resolver problemas o crear productos que son de valor en una cultura" (Gardner & Moran, 2006).

Gardner sostuvo que los individuos tienen una variedad de inteligencias que interactúan entre sí para producir resultados diferentes. Señaló que un individuo puede tener más de una inteligencia interactuando entre sí para producir una acción o resultado exitoso. La teoría de las inteligencias múltiples consiste en la inteligencia lingüística, lógico-matemática, musical, espacial, corporal-cinestésica, naturalista, interpersonal, intrapersonal y existencial. Para ilustrar el concepto de inteligencias múltiples, un músico exitoso puede utilizar una mezcla diferente de inteligencias que un líder empresarial o ejecutivo de la aplicación de la ley pueda utilizar (Gardner, 1983). Las inteligencias interpersonales e intrapersonales de Gardner se convirtieron en dos de los elementos fundamentales de los constructos iniciales de la inteligencia emocional.

Basado en los principios de Gardner de las inteligencias intrapersonales (emocionales) e interpersonales (sociales), Bar-On (1988) desarrolló una construcción llamada inteligencia emocional-social. Bar-On profesó que el comportamiento humano efectivo se determina combinando la inteligencia social emocional con otras habilidades y atributos. El modelo de bienestar involucró las habilidades no cognitivas o las competencias que permiten a un individuo entender, controlar y adaptar a los factores de estrés ambientales (Bar-On, 2006).

Los cinco componentes del modelo de Bar-On son (a) habilidades intrapersonales, (b) habilidades interpersonales, (c) habilidades de adaptación, (d) manejo del estrés, y (e) estado de ánimo general, que se miden con el cociente emocional Inventario (EQ-i). Bar-On (2006) definió la inteligencia emocional como un conjunto multifactorial de competencias emocionales y sociales interrelacionadas, habilidades y facilitadores

que influyen en la capacidad de reconocer, entender y manejar las emociones, relacionarse con los demás, adaptarse al cambio y resolver los problemas de una persona y la naturaleza interpersonal, y para hacer frente de manera eficiente a las demandas cotidianas, desafíos y presiones.

En 1990, Salovey y Mayer identificaron formalmente el término Inteligencia Emocional (IE) y lo definieron como "la capacidad de monitorear los sentimientos y las emociones propias y ajenas, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones" (Salovey et al, 1990). Salovey y Mayer utilizaron investigaciones anteriores sobre inteligencia social para sustentar el desarrollo del modelo de habilidad de la IE, que se correlaciona más con las capacidades cognitivas que con los rasgos de personalidad y se centra en la capacidad de una persona para percibir, expresar, asimilar, comprender, razonar y regular las emociones en ellos mismos y otros (Mayer, Salovey, & Caruso, 2008).

Mayer et al. (2008) intentó por primera vez medir y operacionalizar la IE. Los cuatro componentes del modelo de capacidad de la IE son: a) la percepción de las emociones, b) la facilitación, c) la comprensión y d) la gestión, que se miden a través de la prueba de inteligencia emocional Mayer-Salovey-Caruso (MSCIET) . Daniel Goleman popularizó la IE a través de su obra *Inteligencia Emocional* (1995) y *Trabajando con Inteligencia Emocional* (1998). Goleman definió la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (Goleman, 1998).

Goleman (2004) afirma más adelante que la inteligencia emocional es la "sine qua non" del liderazgo y sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva, analítica y un suministro interminable de ideas inteligentes, pero eso no lo hará ser un gran líder. Goleman (1998) separa la inteligencia emocional en cinco componentes: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social. Más tarde, la teoría de Goleman evolucionó a

cuatro grupos globales de habilidades de IE: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones (Goleman, 2001) que se miden con el Inventario de Competencias Emocionales (ECI) y los instrumentos del Inventario de Competencia Social (Goleman, 1995)

El último constructo IE, el modelo rasgo IE es desarrollado por Petrides y Furnham (2000). El modelo rasgo IE incluye cualidades individuales de la IE anterior construye (Schutte, 1998). Petrides (2009) se centró en las facetas de la personalidad de la IE más que en las competencias, habilidades cognitivas o facilitadores. Los cuatro componentes del modelo IE de rasgo son: (a) bienestar, (b) sociabilidad, (c) autocontrol y (d) emotividad.

2.2.2. Modelos de Estudio sobre Inteligencia Emocional

Ha habido cierta falta de claridad en el campo de la investigación sobre las definiciones, construcciones y medidas de la IE (Cherniss, 2010). Los cuatro modelos principales de inteligencia emocional son: el modelo de habilidad, por Mayer, Salovey y Caruso (2000); el modelo Bar-On (1997) de inteligencia emocional-social (ESI); el modelo de competencias emocionales y sociales se centró en una teoría del desempeño en el lugar de trabajo (Boyatzis, 2006); y el modelo de Petrides y Furnham (2003) de rasgo-IE.

Bar-On definió la IE como habilidades no cognitivas o competencias que permiten al individuo entender, controlar y adaptarse a los estresores ambientales. La definición de IE de Mayer y otros se centra en la capacidad de los individuos para percibir, expresar, asimilar, comprender, razonar y regular las emociones en sí mismos y en los demás. La definición de Goleman se enfocó en la capacidad de una persona para entender sus propios sentimientos y los de otros para motivar y manejar las relaciones. La definición de rasgo IE de Petrides y Furnham es "una constelación de la emoción relacionados con las auto-percepciones y disposiciones (por ejemplo, la

percepción emocional, la gestión de la emoción, la empatía, la impulsividad)" (Petrides & Furnham, 2000).

2.2.2.1. Modelo de Bar-On

El modelo mixto de IE de Bar-On (1997) incluye emoción y personalidad combinadas en componentes y competencias no cognitivas que exploran cómo los individuos se adaptan a los estresores ambientales. Los cinco componentes del modelo mixto de Bar-On son las habilidades intrapersonales, las habilidades interpersonales, la adaptabilidad, el manejo del estrés y el estado de ánimo general. El modelo de Bar-On (2006) contenía los siguientes subcomponentes:

- **Componente intrapersonal (inteligencia interna):** autoestima, autoconciencia, asertividad, independencia y autorrealización.
- **Componente interpersonal (inteligencia externa):** empatía, responsabilidad social y relaciones interpersonales.
- **Adaptabilidad:** pruebas de realidad, flexibilidad y resolución de problemas.
- **Gestión del estrés:** tolerancia al estrés y control de impulsos.
- **Humor general:** optimismo y felicidad.

Bar-On (1997) utilizó estos componentes para examinar el comportamiento individual en relación con el éxito personal, la felicidad y el bienestar. En el entorno de trabajo, el enfoque del modelo de Bar-On es la autoconciencia de los empleados y cómo los empleados comprenden y se relacionan entre sí en situaciones estresantes.

2.2.2.2. Modelo de Mayer - Salovey - Caruso

Esta construcción popular de IE es el modelo de capacidad desarrollado por Salovey y Mayer (1990). Salovey y Mayer consideraban la IE como el "reconocimiento y uso de los estados emocionales propios y ajenos para resolver problemas y regular el comportamiento", no el "sentido general del yo y la valoración de los demás". Ellos definen la inteligencia emocional como "el subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de monitorear los sentimientos propios y los sentimientos y

emociones de los demás, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones" (Salovey & Mayer, 1990).

Mayer et al. (2008) sostenían que la IE involucra aptitud individual o inteligencia y habilidades cognitivas. El modelo se correlaciona más con las habilidades cognitivas que con los rasgos de la personalidad y se centra en la capacidad de un individuo para interactuar en un entorno. El modelo tiene cuatro componentes emocionales clave: percepción, facilitación, comprensión y gestión.

- **Percibir la emoción:** representa la capacidad de un individuo para detectar e interpretar las emociones de los demás, así como las propias .
- **Facilitar la emoción:** implica la capacidad de un individuo para controlar sus propias emociones para resolver problemas.
- **Comprender la emoción:** representa la capacidad de un individuo para comprender la forma en que las personas combinan, progresan y transmiten emociones entre sí.
- **Gestión de la emoción:** es la capacidad de regular la situación de las emociones en sí mismo y en otros.

2.2.2.3. Modelo de Goleman y Boyatzis

La teoría de Goleman y Boyatzis propone que un individuo emocionalmente inteligente ha aprendido y refinado sus habilidades en una serie de competencias emocionales que son parte de una conciencia o regulación de las emociones dentro de uno mismo o de los demás (Boyatzis, 2008). El modelo ha crecido desde su introducción en el libro de Goleman en 1998. Goleman propuso un modelo de Inteligencia Emocional en su libro *Trabajando con Inteligencia Emocional* y definió la inteligencia emocional como "manejar los sentimientos para que se expresen apropiadamente y efectivamente, trabajando juntos sin problemas hacia sus objetivos comunes "(Goleman, 1998). Se compone de cinco dimensiones de la IE: autoconciencia, autorregulación, auto motivación, empatía y habilidades sociales.

La introducción original de Goleman de las competencias de la IE incluyó tanto las competencias personales como las sociales. Se identificaron tres competencias personales: autoconciencia, autorregulación y motivación. Se identificaron dos competencias sociales: empatía y habilidades sociales. Posteriormente, el modelo de Goleman evolucionó a cuatro grupos globales de habilidades de IE: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones (Goleman, 2001).

El grupo de autoconciencia incluye las competencias: autoconciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en sí mismo. El grupo de autogestión incluye las competencias: autocontrol emocional, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, impulso de logro e iniciativa. La competencia social incluye la empatía, la orientación hacia el servicio y la conciencia organizacional son competencias de conciencia social. El grupo de gestión de relaciones se compone de las siguientes competencias: desarrollo de otros, influencia, comunicación, gestión de conflictos, liderazgo visionario, catalizador de cambios, trabajo en equipo y colaboración y creación de vínculos (Goleman, 2001). Los grupos de IE fueron revisados posteriormente por la empresa HayGroup y las competencias en los grupos revisados se enumeran a continuación (Emotional & Social Competence Inventory, 2011):

- **Conciencia de uno mismo:** reconocer y comprender nuestras propias emociones e incluye la competencia autoconciencia emocional.
- **Autogestión:** gestionar efectivamente nuestras propias emociones. Abarca las competencias: autocontrol emocional, orientación hacia el logro, perspectivas positivas y adaptabilidad.
- **Conciencia Social:** reconocer y comprender las emociones de los demás. Comprende: Empatía y Conciencia Organizacional.
- **Gestión de Relaciones:** Aplica la comprensión emocional en nuestras relaciones con los demás. Incluye las competencias: Influencia, Entrenador y Mentor, Gestión de Conflictos, Liderazgo Inspirador y Trabajo en Equipo.

Como el modelo de Bar-On fue el modelo más aplicable a la investigación que se realizó, se usó este modelo de inteligencia emocional para examinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz así como los estilos de liderazgo.

2.2.3. Antecedentes del Liderazgo

El liderazgo se define como un proceso de interacción social en el que los resultados de rendimiento están fuertemente influenciados por la capacidad del líder para influir en el comportamiento de sus seguidores. Las emociones desempeñan un papel importante en la comprensión del liderazgo y en ser un buen líder (Humphrey, 2002).

Kouzes y Posner definen el liderazgo como un conjunto de comportamientos que cualquier persona en la capacidad de liderazgo puede ser enseñada y ser capacitada para alcanzar la excelencia (Kouzes, 1997). Burns (1978) ofreció una definición que abarca la conceptualización inicial del liderazgo transformacional. Burns afirmó que: "El liderazgo se define cómo los líderes que inducen a los seguidores a actuar por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones -los deseos y las necesidades, las aspiraciones y las expectativas- tanto de los líderes como de los seguidores. Además, el genio del liderazgo reside en la manera en que los líderes ven y actúan por sí mismos y los valores y motivaciones de sus seguidores".

En 1990, Bass ofreció una definición más amplia de liderazgo similar a la definición de liderazgo de Burn. Bass lo definió de la siguiente manera: "Liderazgo es la interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica la estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de otras personas que las afectan. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo".

2.2.4. Teorías de Liderazgo

Chemers afirmó que el estudio científico temprano del liderazgo se centró alrededor de tres períodos. Los estudios de la teoría del rasgo comenzaron a partir de 1910 a la Primera Guerra Mundial y los estudios adicionales durante un segundo período de una perspectiva conductual de la Segunda Guerra Mundial a los últimos años 60. Por último, la teoría de la contingencia comenzó a finales de los años sesenta y más allá con un enfoque en las teorías de liderazgo orientadas a la contingencia, además de las teorías más contemporáneas. Estos primeros períodos de los estudios de liderazgo son importantes para discutir para comprender el origen del liderazgo transformacional (Chemers, 1995).

2.2.4.1 Teoría del Rasgo

La teoría del rasgo se centró en la identificación de rasgos superiores y específicos o características de los líderes eficaces. La investigación temprana del liderazgo comenzó con las teorías del "gran hombre" del liderazgo con un foco en quién era "el líder" identificando rasgos de un líder crítico al éxito de un líder (Stogdill, 1974). Se incluyeron rasgos como alta energía, habilidades sociales y adaptabilidad, entre otros. Inicialmente, el estudio del liderazgo supuso que los líderes eran de alguna manera "diferentes" y por lo tanto gran parte de la investigación se centró en la identificación de este distintivo, aparentemente conjunto de rasgos míticos. Stogdill concluyó que los rasgos por sí solos no identifican el liderazgo y predijo además que las características personales y situacionales deben ser tomadas en consideración antes de teorizar adecuadamente el liderazgo (Stogdill, 1974).

2.2.4.2 Teoría del Comportamiento

La investigación de teorías conductuales se enfocó en dos estilos importantes para un liderazgo efectivo; orientado a tareas o orientado a las personas. Esto fue influenciado por la investigación realizada en la Universidad del Estado de Ohio en los años 60 y más adelante por la investigación conducida en la Universidad de Michigan.

Estos estudios anteriores incluyeron: (a) la importancia de la relación interpersonal de un líder con sus seguidores, así como sus preocupaciones por cumplir con las metas o iniciar la estructura y (b) los comportamientos de liderazgo necesarios para un liderazgo efectivo o patrones de comunicación denominados consideraciones (Yukl, 2006). Por lo tanto, las teorías del comportamiento se centraron en el estilo estable de un líder de acción a menudo categorizado como una orientación a cualquier tarea o personas.

2.2.4.3. Teoría de Contingencia

Aunque las teorías conductuales en el liderazgo explicaron la efectividad del liderazgo, la investigación cambió a teorías que podrían explicar por qué los estilos conductuales de liderazgo no siempre fueron eficaces en todos los entornos. Los patrones de conducta de los líderes identificados también mostraron inconsistencia cuando se relacionaban con los resultados de la organización como la satisfacción del seguidor y la productividad (Chemers, 1995). Después de que el rasgo y la investigación conductual no identificaran un estilo de liderazgo que funcionara mejor en todas las situaciones, surgieron teorías de liderazgo de contingencia para explicar el estilo de liderazgo apropiado basado en el líder, el seguidor y la situación. La teoría de la contingencia se centró en la hipótesis de que los líderes se basan en sus atributos y estilos de comportamiento para satisfacer las necesidades de una situación particular o seguidores. La teoría de la contingencia trajo el foco a varios aspectos de contextos como la favorabilidad del ambiente, la complejidad de la tarea y el conocimiento de los seguidores, la relación entre líderes y seguidores y los efectos de las conductas de líder específicas sobre la motivación y la satisfacción del seguidor (Chemers, 1995)

2.2.5. Fundamento Teórico de los Estilos de Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial para cualquier investigación en el mundo, no solo de los negocios sino para cualquier tipo de organización, por consiguiente, es un

factor crítico para el éxito de éstas. Evaluar las variadas teorías y los modelos del liderazgo es una gran contribución para su conocimiento y aplicación. Los líderes deben usar para ser efectivos, los insumos necesarios como sus recursos intelectuales, su experiencia y un adecuado manejo emocional (D'Alessio, 2010).

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard mencionan cómo los comportamientos particulares del líder son necesarios para manejar una situación particular. Hersey y Blanchard sostuvieron que un estilo de liderazgo se define por cómo los seguidores perciben los comportamientos del líder, que llevó a la clasificación de los comportamientos como una tarea o relación orientada. El comportamiento de la tarea implica que el líder defina claramente las metas del individuo o grupo, lo que incluye decirle a la gente qué, cuándo, dónde y cómo llevar a cabo una tarea. El comportamiento de las relaciones consiste en que el líder escucha, facilita y apoya el proceso de comunicación del grupo (Hersey & Blanchard, 1977).

Según Burns, uno de los verdaderos fracasos de la investigación fue la separación de la relación entre líderes y seguidores. Burns definió el liderazgo como el compromiso colectivo y decidido de líderes y seguidores para lograr metas mutuas. La relación líder-seguidor abarca la interacción de personas con diversos grados de motivación y poder. El trabajo seminal de Burns sobre los líderes políticos solidificó este concepto (Burns, 1978). Burns señaló que la relación líder-seguidor tiene lugar en una forma transaccional o transformacional. Burns describió el liderazgo transaccional como la capacidad de un líder para motivar a un seguidor basado en recompensas económicas, políticas o psicológicas. Ambas partes comprenden el papel del otro y lo que está en juego; sin embargo, el proceso de negociación no se basó en una verdadera relación. En contraste, Burns afirmó que el liderazgo transformacional implica que el líder y el seguidor se involucren en una relación intencional para lograr un mayor nivel de motivación y aspiración ética. Burns pretendía que el poder por sí solo no hace a una persona transaccional o transformacional, mientras que el liderazgo lo hace.

Bass extendió el trabajo de Burns y desarrolló una teoría formal, un modelo y una medición del liderazgo transformacional para explorar los factores del comportamiento del liderazgo (Bass & Avolio, 1994). Bass y Avolio ampliaron el modelo creando un liderazgo de gama completa, que incluye estilos transformacionales, transaccionales y de laissez-faire (Bass & Avolio, 2004). El liderazgo transformacional es el comportamiento gerencial más eficaz, en el que un líder construye relaciones positivas con los seguidores para mover los objetivos de nivel inferior a niveles más altos de desempeño (Bass & Avolio, 2002).

El liderazgo transaccional se centra únicamente en la capacidad del líder para establecer acuerdos o contratos con seguidores para lograr metas específicas basadas en recompensas y castigo en lugar de una relación. Los líderes del laissez-faire controlan pasivamente a los empleados usando un enfoque de manos libres (Bass & Avolio, 2004). Aunque el liderazgo transaccional puede ser efectivo en ciertos ambientes, la investigación ha demostrado que el liderazgo transformacional influye positivamente en el esfuerzo extra, el compromiso y la satisfacción en el trabajo (Bass & Avolio, 2002).

2.2.5.1. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un término acuñado por Burns, que creía que el liderazgo es inseparable de las metas y necesidades de los seguidores. El trabajo de Burns enfatizó las interacciones que son necesarias para perseguir un objetivo común. Los estudios iniciales de Burns consideraban que esas interacciones eran transaccionales, usando recompensas o castigos para motivar a seguidores o seguidores transformacionales, inspiradores a niveles más altos de rendimiento y moralidad a través de una visión clara. Burns afirmó que los líderes transformacionales están atentos a las necesidades y motivaciones del seguidor y les ayudan a alcanzar su potencial más alto (Burns, 1978). Más tarde, Bass (Bass, 1985)

popularizó y amplió el concepto de liderazgo transformacional y discutió la importancia y distinción entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Él teorizó que los líderes que usan enfoques transformacionales para el cambio de liderazgo inspiran y mueven a los seguidores a un gran desempeño a través de la visión y los líderes que usan enfoques transaccionales lo hacen manejando y manipulando recompensas para motivar a los seguidores. Bass (1995) argumentó que los líderes transformacionales hacen más por los demás que establecer simples intercambios o acuerdos. Además, argumentó que los líderes transformacionales operan desde un profundo sistema de valores personales que no es negociable en contraste con una relación de intercambio más tradicional entre el líder y el seguidor (Bass, 1990).

Los líderes transformadores tienen la capacidad de estimular a otros líderes, colegas y seguidores a adoptar nuevas perspectivas organizacionales, apoyar la visión de la organización, lograr un mayor nivel de desempeño y adoptar niveles más altos de normas éticas y morales (Bass & Avolio, 2002).

Los líderes transformacionales mejoran la satisfacción y el desempeño de los seguidores al demostrar liderazgo idealizado, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada o lo que Bass y Avolio llaman las cuatro les (Bass & Avolio, 1994).

- **Liderazgo idealizado:** Líderes que demuestran autoconfianza y poder al actuar como modelos a seguir para sus seguidores. El liderazgo idealizado se presenta en dos formas:
- **Atributos idealizados:** Estos líderes son admirados, respetados y confiados por sus colegas y seguidores porque actúan de una manera que es beneficiosa para los seguidores, los equipos y la organización.
 - **Comportamientos idealizados:** Estos líderes buscan obtener adhesión de seguidores, compartir riesgos y manejar de manera consistente asuntos relacionados con la conducta, la ética, los estándares y los valores.

- **Motivación inspiradora:** Estos líderes motivan e inspiran a sus seguidores proporcionando significado y comprensión a los objetivos y al ambiente de trabajo. Los líderes utilizan una comunicación eficaz para crear un ambiente de equipo con una visión compartida para el futuro.
- **Estímulo intelectual:** Estos líderes estimulan a sus seguidores a utilizar la innovación y la creatividad para desarrollar nuevas formas de lograr metas y objetivos. Los líderes animan el pensamiento crítico y la resolución de problemas para mejorar el rendimiento.
- **Consideración individual:** Los líderes de transformación están atentos a las necesidades de otros para ayudar a los seguidores a alcanzar un mayor nivel de rendimiento. Los líderes se centran en el desarrollo de los empleados a través de la tutoría y el coaching (Bass & Avolio, 2004).

2.2.5.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional enfatiza el contrato, el acuerdo o el intercambio entre un líder y un seguidor para alcanzar objetivos comunes basados en la recompensa o la gestión contingente -por excepción (Bass & Avolio, 2002).

El líder y el seguidor entienden ambos los requisitos de intercambio necesarios para recibir una recompensa o una acción correctiva. Por consiguiente, el seguidor puede recibir una recompensa contingente positiva por desempeño exitoso o disciplina por desempeño pobre, lo que constituye formas negativas activas o pasivas de gestión por excepción (Bass & Avolio, 2002).

El liderazgo transaccional consiste en dos comportamientos centrales:

- **Recompensa contingente:** el líder proporciona al seguidor claros objetivos y expectativas de desempeño que conducirán a una recompensa o reconocimiento específico. El líder establece (a) lo que se debe lograr, (b) quién es responsable

de la acción, y (c) qué se le dará a los seguidores cuando las metas sean completadas con éxito.

- **Gestión por excepción:** las dos formas de gestión por excepción son la gestión activa y pasiva. La gestión activa implica el líder de monitoreo y tomar medidas correctivas inmediatas para abordar el rendimiento ineficaz o el incumplimiento de los seguidores. La gestión pasiva es un enfoque más reactivo para tratar con irregularidades, errores y desviaciones. El liderazgo pasivo a menudo conduce a un desempeño pobre o incumplimiento porque los líderes no establecen expectativas claras, metas u objetivos (Bass & Avolio, 2002).

El liderazgo transaccional puede ser eficaz en ciertas situaciones, pero, no funcionará cuando el líder no tiene supervisión del proceso de recompensa (Bass & Avolio, 2002). La gestión por excepción activa puede contribuir a la satisfacción del líder, pero es menos eficaz que el liderazgo transformacional. La gestión por excepción pasiva a menudo produce un liderazgo ineficaz y la insatisfacción. En última instancia, los líderes transaccionales pueden tener un efecto marginal en el desempeño del seguidor, pero son más efectivos cuando usan conductas de liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 2002).

2.2.5.3. Liderazgo Laissez - Faire

Similar a la gestión por excepción pasiva, el liderazgo del laissez-faire es otra forma de liderazgo pasivo o evasivo. Los líderes del laissez-faire no demuestran comportamientos transformacionales o transaccionales, lo que significa que el liderazgo laissez-faire es el estilo de liderazgo más ineficaz o inactivo. Los líderes del laissez-faire comúnmente evitan resolver problemas, tomar decisiones o lidiar con malos resultados (Bass & Avolio, 2004).

El estilo de liderazgo de Laissez-faire puede ser eficaz cuando se trata de cambios incrementales en lugar de cambios organizativos importantes. Avolio y Bass sostuvieron que todos los líderes tienen cierto nivel de conductas transaccionales,

transformacionales y de laissez-faire en su estilo de liderazgo y hay ciertas situaciones en las que cada estilo puede ser apropiado (Bass & Avolio, 2002).

2.3. Definición de Términos Básicos.

- **Liderazgo.** Conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.
- **Líder.** Persona que ejerce liderazgo. Es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe o orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.
- **Gerente.** Persona que está a cargo de la dirección o coordinación de una organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella, como un departamento o un grupo de trabajo.
- **Administrador.** Persona encargada de llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de la organización. Sus funciones se basan en la planeación, organización, dirección y control de las labores dentro de la empresa, manejando de manera eficaz, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la misma.
- **Sector público.** Conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país. Esta clasificación incluye dentro del sector público: El poder legislativo, poder ejecutivo, poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es

decir, que abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan.

- **Gestor público.** Administrador que utiliza los mecanismos de decisión adecuados para la asignación y distribución de los recursos públicos, y lleva a cabo la coordinación y estímulo de los agentes públicos para solucionar los problemas y alcanzar los objetivos sociales en las organizaciones públicas.

2.4. Formulación de Hipótesis

Basándose en el propósito del presente estudio y en una revisión exhaustiva de la literatura, se ha planteado las siguientes hipótesis:

2.4.1. Hipótesis General

Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- H1: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional, y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.
- H2: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.
- H3: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

- H4: Existe una relación negativa significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo - evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

2.5. Identificación de Variables.

De la revisión del marco teórico y de la naturaleza de la presente investigación, se ha considerado las siguientes variables:

- Variable 01: La inteligencia emocional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.
- Variable 02: Los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.

2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores.

La operacionalización de las variables materias de la presente investigación se presenta en la tabla N° 01.

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Inteligencia Emocional

| VARIABLE | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La inteligencia emocional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. | <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional es el conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en la capacidad para | <ul style="list-style-type: none"> • Componente intrapersonal | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para percatarse y comprender sus sentimientos y emociones, además de diferenciarlos y conocer el porqué e los mismos. | <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión emocional de si mismo • Asertividad • Autoconcepto • Autorrealización • Interdependencia |

adaptarse y enfrentar las demandas y presiones del medio.

- Componente interpersonal
 - Habilidad para percatarse, conocer y apreciar los sentimientos de los demás, así como establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias.
 - Adaptabilidad
 - Capacidad para hacer una evaluación y responder a una amplia gama de situaciones difíciles.
 - Manejo del estrés
 - Capacidad para soportar el estrés sin ceder, desmoronarse o perder el control.
 - Estado de ánimo
 - Capacidad para disfrutar de sí mismo y de los demás, y de sus sentimientos de satisfacción total o insatisfacción.
- Empatía
 - Relaciones interpersonales
 - Responsabilidad social
 - Solución de problemas
 - Prueba de la realidad
 - Flexibilidad
 - Tolerancia al estrés
 - Control de impulsos
 - Felicidad
 - Optimismo

Tabla 2: Operacionalización de la Variable Estilos de Liderazgo y Liderazgo Efectivo

| VARIABLE | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES | INDICADORES |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. | <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Transformacional | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de influir, cambiando la conciencia de los colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de su entorno de una nueva manera. | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo idealizado - atributos • Liderazgo idealizado - comportamiento • Motivación inspiracional • Estimulación intelectual • Consideración individual |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Transaccional | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de influir definiendo expectativas y promoviendo el mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño, mostrando comportamientos asociados con las transacciones constructivas y correctivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente • Gestión por la excepción-activa |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo pasivo-evitativo | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de gerenciar de forma pasiva y reactiva, evitando responder a las situaciones y a los problemas. | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia por la excepción-pasiva • Dejar-Hacer (Laissez Faire) |

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación.

La presente investigación es aplicada, cuantitativa, de tipo correlacional, pues se intenta establecer si existe alguna relación o grado de asociación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

3.2. Métodos de Investigación

Entre los métodos teóricos que se utilizaron en la presente investigación tenemos el análisis y síntesis, la inducción y deducción, así como el método hipotético-deductivo. Cada uno de estos métodos cumple funciones gnoseológicas determinadas, por lo que en el proceso de realización de la investigación se complementan entre sí.

El análisis permitirá la división del todo en sus múltiples relaciones y componentes. Es con este método que las variables en estudio son descompuestas en sus respectivas dimensiones. La síntesis permite la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas. La síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el análisis y con ello posibilita la sistematización del conocimiento.

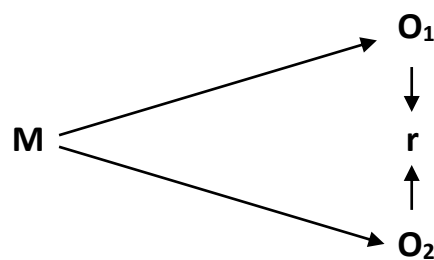
La inducción es un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a generalizaciones, lo que posibilita desempeñar un papel fundamental en la formulación de hipótesis. La deducción es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares o una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

El método hipotético-deductivo desempeña un papel esencial en el proceso de verificación de la hipótesis propuestas en esta investigación. Este método posee un

gran valor heurístico, ya que posibilita adelantar y verificar nuevas hipótesis de la realidad, así como inferir conclusiones y establecer predicciones a partir del sistema de conocimientos que ya poseen.

3.3. Diseño de Investigación.

La investigación es de tipo no experimental, transeccional. La investigación sigue el siguiente diseño:



donde:

M: Muestra de gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

O₁: Observación de la inteligencia emocional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

O₂: Observación de los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.

r: Correlación entre las variables observadas, inteligencia emocional y estilos de liderazgo y liderazgo eficaz.

3.4. Población y Muestra.

La población está dada por gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018. Dichos gestores deben tener a su cargo por lo menos a una persona. Considerando factores como la falta de colaboración para la aplicación de las encuestas sea por motivos de tiempo, confidencialidad, recelo u otros, se considerará

un muestreo probabilístico por conveniencia para seleccionar a los gestores a los que se aplicará la encuesta.

Co respecto a la cantidad de gestores que debería aplicar la encuesta se aplicó la

formula $n = \frac{N.z^2.p.q}{(N-1)e^2 + p.q.z^2}$, considerando un nivel de confianza del 95%, un

margen de error del 5%, con un tamaño de población de 112 gestores que poseen a cargo por lo menos a un colaborador (dato otorgado por la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional Pasco), y una probabilidad de éxito $p = 0.5$, con lo

cual se obtuvo $n = \frac{112(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(111)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} = 86,89$, que es un equivalente

a 87 gestores públicos.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

La técnica que se usará para la obtención de datos es la encuesta. Basándose en la literatura revisada así como en la naturaleza de la investigación, se identificaron dos instrumentos para la recolección de datos. Se utilizará el Cuestionario de Bar-On (I-CE) para medir la inteligencia emocional del administrador o gerente. Además, se utilizará el Cuestionario de Liderazgo Multifactor (MLQ 5x) para medir los estilos de liderazgo del gestor público y la efectividad del liderazgo que ejerce.

El cuestionario sobre inteligencia emocional es un cuestionario auto aplicado y permite a los gestores públicos medir su nivel de inteligencia emocional con sus diferentes dimensiones. Este instrumento se basó en el Inventario Bar-On (I-CE) del 1997, el cual fue validado en el contexto peruano por la investigadora Nelly Ugarriza en el año 2001, en una muestra de 1996 personas, entre jóvenes y adultos, en Lima Metropolitana. El coeficiente Alfa de .93 para el inventario de cociente emocional total revela la consistencia interna del inventario utilizado por Ugarriza. Este cuestionario

que consta de 133 ítems, y respeta la organización original con los factores propios del cuestionario de Bar-On. Estos son: Intrapersonal, Interpersonal, Adaptabilidad, Manejo de estrés, y Estado de ánimo en general (Ugarriza, 2001).

El Cuestionario de Liderazgo Multifactor (MLQ 5x) que se utilizó para medir estilos de liderazgo y eficacia de liderazgo, contiene un total de 45 declaraciones descriptivas. Cada declaración en el cuestionario se clasifica en una escala de Likert de 5 puntos. Se espera que este cuestionario se desarrolle en un promedio de aproximadamente 15 minutos. Aquí se medirán nueve factores para determinar tres estilos de liderazgo diferentes. Los factores y estilos de liderazgo que se miden serán: (a) liderazgo transformacional; los atributos idealizados, los comportamientos idealizados, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, la consideración individualizada; (b) liderazgo transaccional; recompensa contingente, gestión activa por excepción; (c) pasivo / evasivo; la gestión pasiva por la excepción y el laissez-faire (Bass & Avolio, 2008).

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Se realizó una revisión de todas las encuestas considerando que deben estar totalmente llenadas de manera correcta. Los datos perdidos son inevitables en la investigación. Todas las encuestas con datos faltantes fueron eliminadas antes de realizar el análisis de los datos. Se utilizó la técnica de análisis de datos en dos etapas para analizar los datos del presente estudio: análisis factorial confirmatorio y modelado de ecuaciones estructurales. Antes de realizar todos estos análisis, la estadística descriptiva de la información demográfica de los participantes se calculará utilizando el programa estadístico SPSS 23.

3.7. Tratamiento Estadístico.

Los métodos estadísticos cumplen una función relevante en la presente investigación, ya que contribuirán a tabular los datos empíricos obtenidos y establecer

las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Es sabido que no basta con la realización de las mediciones, sino que se hace necesaria la aplicación de diferentes procedimientos que permitan revelar las tendencias, regularidades, y las relaciones en el fenómeno objeto de estudio. En este sentido se usó la estadística descriptiva e inferencial.

La estadística descriptiva permitió organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición, revelándose a través de ellos las propiedades, relaciones y tendencias del fenómeno, que en muchas ocasiones no se perciben de manera inmediata. Las formas más frecuentes de organizar la información fue mediante tablas de distribución de frecuencias, y las medidas como la media, la desviación estándar. Asimismo, la estadística inferencial se empleó en la interpretación y valoración cuantitativa de las magnitudes del fenómeno que se estudia, en este caso se determinan las regularidades y las relaciones cuantitativas entre propiedades sobre la base del cálculo de la probabilidad de ocurrencia.

3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación

La validez y la fiabilidad son dos factores importantes a considerar al desarrollar y probar cualquier instrumento (en nuestro caso, las encuestas seleccionadas) para usar en un estudio. La atención a estas consideraciones ayuda a asegurar la calidad de su medición y de los datos recopilados para su estudio.

3.8. 1. Comprensión y Prueba de Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide con precisión lo que pretende medir. Tres tipos comunes de validez para los investigadores y evaluadores a considerar son las validaciones de contenido, construcción y criterio. La validez de contenido indica la medida en que los elementos miden o representan adecuadamente el contenido de la propiedad o rasgo que el investigador desea medir. La revisión de expertos en la materia suele ser un buen primer paso en el desarrollo

de instrumentos para evaluar la validez del contenido, en relación con el área o campo que está estudiando.

La validez de constructo indica el grado en que un método de medición representa con precisión un constructo (p. Ej., Una variable latente o fenómenos que no se pueden medir directamente, como la actitud o creencia de una persona) y produce una observación, distinta de la producida por una medida de otra construcción. Los métodos comunes para evaluar la validez de constructo incluyen, entre otros, análisis factorial, pruebas de correlación y modelos de teoría de respuesta al ítem (incluido el modelo Rasch).

La validez relacionada con el criterio indica el grado en que las puntuaciones del instrumento se correlacionan con un criterio externo (es decir, generalmente otra medición de un instrumento diferente) ya sea en el presente (validez concurrente) o en el futuro (validez predictiva). Una medida común de este tipo de validez es el coeficiente de correlación entre dos medidas.

Muchas veces, al desarrollar, modificar e interpretar la validez de un instrumento dado, en lugar de ver o probar cada tipo de validez individualmente, los investigadores y evaluadores prueban la evidencia de varias formas diferentes de validez, colectivamente.

3.8.2. Comprensión y prueba de confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes. Las medidas comunes de confiabilidad incluyen consistencia interna, prueba-prueba y confiabilidad entre evaluadores.

La confiabilidad de la consistencia interna analiza la consistencia de la puntuación de los elementos individuales en un instrumento, con las puntuaciones de un conjunto de elementos, o subescala, que generalmente consta de varios elementos para medir una sola construcción. El alfa de Cronbach es uno de los métodos más comunes para verificar la confiabilidad de la consistencia interna. La variabilidad del grupo, la

confiabilidad de la puntuación, el número de elementos, los tamaños de muestra y el nivel de dificultad del instrumento también pueden afectar el valor alfa de Cronbach.

Test-retest mide la correlación entre los puntajes de una administración de un instrumento a otro, generalmente dentro de un intervalo de 2 a 3 semanas. A diferencia de las pruebas previas y posteriores, no se produce ningún tratamiento entre la primera y la segunda administración del instrumento, con el fin de probar la fiabilidad de la prueba. Un tipo similar de confiabilidad llamado formas alternativas, implica el uso de formas o versiones ligeramente diferentes de un instrumento para ver si las diferentes versiones producen resultados consistentes.

La confiabilidad entre evaluadores verifica el grado de acuerdo entre los evaluadores (es decir, aquellos que completan elementos en un instrumento). Las situaciones comunes en las que está involucrado más de un evaluador pueden ocurrir cuando más de una persona realiza observaciones en el aula, utiliza un protocolo de observación o califica una prueba abierta, utilizando una rúbrica u otro protocolo estándar. Las estadísticas de Kappa, los coeficientes de correlación y el coeficiente de correlación intraclass (ICC) son algunas de las medidas comúnmente reportadas de confiabilidad entre evaluadores.

El desarrollo de un instrumento válido y confiable generalmente requiere múltiples iteraciones de pilotaje y prueba que pueden requerir muchos recursos. Por lo tanto, cuando esté disponible, sugiero usar instrumentos válidos y confiables ya establecidos, como los publicados en artículos de revistas revisadas por pares. Sin embargo, incluso cuando utilice estos instrumentos, debe volver a verificar la validez y la confiabilidad, utilizando los métodos de su estudio y los datos de sus propios participantes antes de realizar análisis estadísticos adicionales. Este proceso confirmará que el instrumento funciona, según lo previsto, en su estudio con la población que está estudiando, a pesar de que son idénticos al propósito y la población para la cual se desarrolló inicialmente el instrumento.

3.9. Orientación Ética

Desde el punto de vista de una investigación, un acto ético es aquel que se ejerce responsablemente, evitando el perjuicio a personas de manera consciente o inconsciente. Muchas veces se realiza perjuicio de manera inconscientemente, por no ser éticos los métodos que el investigador utiliza para la consecución de sus fines.

El presente trabajo de investigación, en todos sus procesos y etapas, desde su inicio, siempre ha tenido una orientación ética bien marcada, orientada al desarrollo correcto de sus actividades programas. Esto implicó el no utilizar el engaño para conseguir beneficios, informar claramente a todos los que participan en el estudio, apegarse a las reglas de confidencialidad, respetando las opiniones de todos los involucrados en la presente investigación. Esto también implica el respetar el derecho de autoría de los diferentes autores consultados, citándolos al ser considerados de manera correcta.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del Trabajo de Campo.

La investigación desarrollada es de tipo cuantitativa correlacional y tiene como finalidad identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los Gestores Públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018. Este capítulo contiene una descripción general del proceso de investigación y los procedimientos estadísticos, el resultado del análisis de datos y cómo se relacionan los resultados con los objetivos de investigación del estudio, para finalmente mostrar la discusión de los resultados obtenidos y la conclusiones.

4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.

El estudio se realizó utilizando una muestra de 87 gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el año 2018. El análisis se desarrolló para responder a la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?

4.2.1. Características Demográficas de la Muestra

En primer lugar, se presentan las características demográficas de la muestra. De los 87 gestores públicos encuestados, 68 eran varones, representado el 78.16 % del total de la muestra, y 19 eran mujeres que correspondía al 21.84% de la muestra total (ver tabla 3). Con esto, se ve que la proporción es de 4 varones por cada mujer, lo que muestra que los cargos de los gestores públicos mayormente se encuentran ocupados por varones.

Tabla 3: Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Género

| Género | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Masculino | 68 | 78.16 % |
| Femenino | 19 | 21.84 % |
| Total | 87 | 100 % |

Por otro lado, se puede apreciar que aproximadamente la quinta parte de gestores públicos tienen como máximo 30 años. Asimismo se aprecia que las dos quintas partes de los gestores tienen entre 31 y 40 años. Además, poco menos de la tercera parte de gestores encuestados poseen entre 41 a 50 (ver tabla 4).

Tabla 4: Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Edad

| Edad | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------|----------|------------|
| 30 años o menos | 16 | 18.39 % |
| 31 a 40 años | 34 | 39.09 % |
| 41 a 50 años | 24 | 27.58 % |
| Más de 51 años | 13 | 14.94 % |
| Total | 87 | 100 % |

Con respecto a la profesión, la carrera predominante es ingeniería, con aproximadamente 2 de cada 5 profesionales encuestados en este rubro, entre ingenieros civiles, ambientales, metalúrgicos, agrónomos, entre otros. La otra carrera predominante es la relacionada con las ciencias empresariales como administración, contabilidad y economía, que ostenta la tercera parte del total de encuestados.

Finalmente, la cuarta parte de los gestores encuestados pertenece a otras carreras profesionales y carreras técnicas (ver tabla 5).

Tabla 5: Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Profesión

| Profesión | Cantidad | Porcentaje |
|--|----------|------------|
| Ingenieros | 37 | 42.53 % |
| Administradores, contadores o economistas | 29 | 33.33 % |
| Otros | 21 | 24.14 % |
| Total | 87 | 100 % |

Con respecto a la experiencia laboral, uno de cada 6 gestores tiene como máximo 10 años de experiencia (ver tabla 6). Por otro lado, casi la mitad de encuestados posee entre 11 a 20 años de tiempo de servicios, siendo este rango de edad más predominante.

Tabla 6: Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Experiencia Laboral

| Experiencia laboral | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------|----------|------------|
| 10 años o menos | 14 | 16.09 % |
| 11 a 20 años | 38 | 43.68 % |
| 21 a 30 años | 28 | 32.18 % |
| Más de 30 años | 7 | 8.05 % |
| Total | 87 | 100 % |

Con respecto a la cantidad de personas a cargo de los gestores públicos encuestados, casi el 44% posee entre 1 a 5 personas a cargo (ver tabla 7). Esto nos muestra que la mayor cantidad de gestores tiene pocos colaboradores. Por otro lado, el 35% aproximado de gestores tienen entre 6 a 10 colaboradores y más del 21% de gestores públicos posee más de 10 colaboradores.

Tabla 7: Información Demográfica de la Muestra con Respecto a Número de Personas a Cargo

| Número de personas a cargo | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------------|----------|------------|
| Entre 1 y 5 | 38 | 43.68 % |
| 6 a 10 | 30 | 34.48 % |
| 11 a 15 | 14 | 16.09 % |
| Más de 15 | 5 | 5.75 % |
| Total | 87 | 100 % |

4.2.2. Media y Desviación Estándar de las Variables

El presente estudio se realizó mediante el análisis de los datos recolectados con los instrumentos utilizados para medir la variable inteligencia emocional con la variable estilos de liderazgo y liderazgo efectivo. Aquí se presenta un análisis de las medias y desviaciones estándar obtenidas de los componentes y factores de las variables estudiadas.

4.2.2.1. Media y Desviación Estándar de la Inteligencia Emocional

Los cuestionarios de los 87 participantes fueron considerados como válidos. La media, las desviaciones estándar y las pruebas estadísticas descriptivas mostraron

que los resultados medidos con el instrumento BarOn EQ-i presentaban una distribución casi simétrica para todos los componentes de la inteligencia emocional.

Componente Intrapersonal (CIA)

- Comprensión emocional de sí mismo (distribución casi simétrica)
- Asertividad (distribución casi simétrica)
- Autoconcepto (distribución casi simétrica)
- Autorrealización (distribución casi simétrica)
- Independencia (distribución casi simétrica)

Componente Interpersonal (CIE)

- Empatía (distribución sesgada hacia la derecha),
- Relaciones Interpersonales (distribución sesgada hacia la derecha),
- Responsabilidad Social (distribución sesgada hacia la derecha)

Componente Adaptabilidad (CAD)

- Solución de Problemas (distribución casi simétrica)
- Prueba de la Realidad (distribución casi simétrica)
- Flexibilidad (distribución casi simétrica)

Componente Manejo de Estrés (CME)

- Tolerancia al Estrés (distribución casi simétrica)
- Control de los Impulsos (distribución casi simétrica)

Componente Estado de Ánimo en General (CAG)

- Felicidad (distribución sesgada hacia la derecha)
- Optimismo (distribución sesgada hacia la derecha)

Las estadística descriptiva de los componentes y subcomponentes de la inteligencia emocional se muestran en la Tabla 8. Se muestra la media y la desviación estándar para los componentes y subcomponentes de la inteligencia emocional. También se muestra el valor del puntaje total de inteligencia emocional.

La información estadística descriptiva indica que la media del puntaje total de inteligencia emocional fue de 551.68 (DE: Desviación Estándar = 32.47). Los puntajes de las medias para los componentes de la inteligencia emocional fueron: intrapersonal = 176.42 (DE = 11.68), interpersonal = 119.72 (DE = 8.17), adaptabilidad = 108.02 (DE = 8.16), manejo de estrés = 77.46 (DE = 7.34), y estado de ánimo en general = 70.06 (DE = 6.13).

Tabla 8: Media y Desviación Estándar para los Componentes y Subcomponentes de la Inteligencia Emocional

| Componentes | Media | Desviación Estándar |
|---------------------------------------|---------------|----------------------------|
| Componente Intrapersonal (CIA) | 176.42 | 11.68 |
| (a) Comprensión emocional de sí mismo | 35.4 | 3.97 |
| (b) Asertividad | 27.17 | 3.18 |
| (c) Autoconcepto | 41.56 | 3.82 |
| (d) Autorrealización | 43.18 | 3.11 |
| (e) Independencia | 29.11 | 2.78 |
| Componente Interpersonal (CIE) | 119.72 | 8.17 |
| (a) Empatía | 35.41 | 4.12 |
| (b) Relaciones Interpersonales | 43.18 | 4.39 |
| (c) Responsabilidad Social | 41.13 | 3.79 |
| Componente Adaptabilidad (CAD) | 108.02 | 8.16 |
| (a) Solución de Problemas | 34.15 | 3.14 |

| | | |
|--|---------------|--------------|
| (b) Prueba de la Realidad | 43.78 | 4.72 |
| (c) Flexibilidad | 30.09 | 3.59 |
| Componente Manejo de Estrés (CME) | 77.46 | 7.34 |
| (a) Tolerancia al Estrés | 39.29 | 3.92 |
| (b) Control de los Impulsos | 38.17 | 4.49 |
| Componente Estado de Ánimo en General (CAG) | 70.06 | 6.13 |
| (a) Felicidad | 37.89 | 3.19 |
| (b) Optimismo | 32.17 | 3.24 |
| Puntaje Total | 551.68 | 32.47 |

La Tabla 9 presenta el análisis de varianza realizado para identificar la existencia de diferencias en la medición de los componentes y subcomponentes de la inteligencia emocional, en términos de media y varianza, para la variable género.

Se evidenció una diferencia significativa en los subcomponentes de autoconcepto, empatía y relaciones interpersonales, se encontró que las mujeres tienen un puntaje medio más alto que los hombres.

También, se encontró que a nivel de los componentes de la inteligencia emocional solo había una diferencia significativa a favor de las mujeres en el componente interpersonal.

Tabla 9: Análisis de varianza por genero de los componentes de la inteligencia emocional

| Componentes | Varones | | Mujeres | | F | Sig. |
|-------------------------------------|---------------|--------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| | Media | DE | Media | DE | | |
| Componente Intrapersonal | 177.19 | 13.87 | 183.88 | 9.45 | 2.453 | .187 |
| ➤ Comprensión emocional de sí mismo | 33.87 | 4.73 | 37.38 | 3.7 | 2.758 | .064 |
| ➤ Asertividad | 29.47 | 3.68 | 31.23 | 2.56 | 0.087 | .884 |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-----------------|
| ➤ Autoconcepto | 41.20 | 3.71 | 40.91 | 2.65 | 5.207 | .029(*) |
| ➤ Autorrealización | 41.57 | 3.65 | 42.32 | 2.99 | 0.364 | .674 |
| ➤ Independencia | 31.08 | 2.63 | 31.54 | 2.57 | 0.598 | .438 |
| Componente Interpersonal | 119.36 | 7.79 | 122.41 | 7.88 | 8.746 | .002(**) |
| ➤ Empatía | 30.69 | 3.72 | 31.94 | 3.98 | 8.132 | .003(**) |
| ➤ Relaciones Interpersonales | 44.78 | 4.66 | 49.68 | 4.18 | 5.653 | .004(**) |
| ➤ Responsabilidad Social | 43.89 | 3.71 | 44.79 | 2.95 | 7.012 | .213 |
| Componente Adaptabilidad | 108.62 | 8.77 | 113.72 | 8.67 | 2.034 | .304 |
| ➤ Solución de Problemas | 32.67 | 3.65 | 35.67 | 3.56 | 0.671 | .415 |
| ➤ Prueba de la Realidad | 43.97 | 4.63 | 47.89 | 3.95 | 2.231 | .148 |
| ➤ Flexibilidad | 31.98 | 3.54 | 30.16 | 3.64 | 0.029 | .904 |
| Componente Manejo de Estrés | 81.53 | 8.80 | 81.84 | 6.79 | 1.947 | .299 |
| ➤ Tolerancia al Estrés | 39.78 | 4.62 | 39.06 | 3.88 | 1.675 | .347 |
| ➤ Control de los Impulsos | 41.75 | 5.76 | 42.78 | 4.75 | 0.706 | .456 |
| Componente Estado de Ánimo en | 73.95 | 6.83 | 75.11 | 5.87 | 1.045 | .674 |
| General | | | | | | |
| ➤ Felicidad | 38.28 | 3.73 | 40.25 | 3.43 | 2.478 | .237 |
| ➤ Optimismo | 35.67 | 3.71 | 34.86 | 3.51 | 0.011 | .917 |

DE: Desviación Estándar

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

* *. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

4.2.2.1. Media y Desviación Estándar del Liderazgo

Para la medición de los estilos de liderazgo, los cuestionarios de los 87 participantes fueron considerados como válidos. La media, las desviaciones estándar y los resultados de las pruebas estadísticas descriptivas mostraron que los datos presentan una distribución sesgada hacia la derecha para el liderazgo

transformacional, sesgada ligeramente a la derecha para el liderazgo transaccional y moderadamente sesgada hacia la izquierda para el liderazgo pasivo-evitativo.

Los factores y subfactores del liderazgo se muestran a continuación:

FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- (a) Influencia Idealizada - Atributos
- (b) Influencia Idealizada - Comportamiento
- (c) Motivación Inspiracional
- (d) Estimulación Intelectual
- (e) Consideración Individualizada

FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- (a) Recompensa Contingente
- (b) Gerencia Por La Excepción - Activa

FACTORES DEL LIDERAZGO PASIVO - EVITATIVO

- (a) Gerencia Por La Excepción - Pasiva
- (b) Dejar - Hacer (Laissez-Faire)

Los factores y subfactores del liderazgo eficaz se muestran a continuación:

FACTORES DEL LIDERAZGO EFICAZ

- a) Esfuerzo extra
- b) Efectividad
- c) Satisfacción

Los resultados de las estadísticas descriptivas para los estilos de liderazgo y sus factores se muestran en la Tabla 10. Se indican la media y la desviación estándar para los factores del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo; así como para los factores del liderazgo eficaz (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Los valores medios observados para los factores del estilo de liderazgo transformacional son más altos en comparación con los valores de los factores de los estilos de liderazgo transaccional y pasivo-evitativo, excepto para el factor influencia idealizada-atributos que obtuvo una media menor a la del factor recompensa contingente.

En relación con las variables que miden los resultados de liderazgo, la variable satisfacción obtuvo la media más alta.

Tabla 10: Media y Desviación Estándar para los Factores del Liderazgo y Liderazgo Eficaz

| Componentes | Media | Desviación Estándar |
|--|--------------|----------------------------|
| Liderazgo Transformacional | 3.14 | 1.43 |
| ➤ Influencia Idealizada - Atributos | 3.11 | 1.96 |
| ➤ Influencia Idealizada - Comportamiento | 2.88 | 1.37 |
| ➤ Motivación Inspiracional | 3.42 | 1.32 |
| ➤ Estimulación Intelectual | 3.90 | 0.97 |
| ➤ Consideración Individualizada | 3.21 | 1.08 |
| Liderazgo Transaccional | 2.72 | 8.17 |
| ➤ Recompensa Contingente | 3.41 | 0.92 |
| ➤ Gerencia Por La Excepción - Activa | 2.58 | 1.39 |
| Liderazgo Pasivo Evitativo | 0.89 | 8.16 |

| | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| ➤ Gerencia Por La Excepción - Pasiva | 0.95 | 1.13 |
| ➤ Dejar - Hacer (Laissez-Faire) | 0.84 | 1.78 |
| Liderazgo Eficaz | 3.40 | 1.44 |
| ➤ Esfuerzo extra | 3.46 | 0.95 |
| ➤ Efectividad | 3.97 | 1.49 |
| ➤ Satisfacción | 3.11 | 1.13 |

4.3. Prueba de Hipótesis

Se midió la confiabilidad y validez de los instrumentos de investigación utilizados (ver anexo 2). A continuación los hallazgos se explican según las hipótesis del estudio. Para probar cada hipótesis, las correlaciones se ejecutaron utilizando SPSS 23.

A continuación se analizan los coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes de la variable inteligencia emocional y los factores de los estilos de la variable liderazgo y el liderazgo efectivo. Haciendo un análisis, podemos ver la dependencia de linealidad de los componentes de la inteligencia emocional en algunos de los factores de liderazgo (ver tabla 11).

Con respecto a los factores del liderazgo transformacional, se observa que existe una correlación positiva débil entre la influencia idealizada atributos y los cinco componentes de la inteligencia emocional. Además, el factor influencia idealizada comportamiento tiene una correlación positiva débil con cuatro de los componentes de la inteligencia emocional y asimismo, éste factor, tiene una correlación positiva media con el componente intrapersonal de la IE. La motivación inspiracional es el factor que se encuentra más relacionado con los componentes de la inteligencia emocional, pues tres de sus componentes (interpersonal, adaptabilidad y manejo de estrés) tienen una correlación positiva débil, y con los otros dos componentes (intrapersonal y estado de ánimo en general) existe una correlación positiva media. En todos los casos anteriores

de correlación existe un nivel de confianza del 99%. Por otro lado, el factor estimulación intelectual tiene una correlación positiva débil con sólo dos componentes de la IE (intrapersonal e interpersonal), no existiendo correlación con los otros tres componentes. Similarmente, el factor consideración individualizada tiene una correlación positiva débil con tres componentes de la IE (intrapersonal, interpersonal y estado de ánimo en general), no existiendo correlación con los otros dos (adaptabilidad y manejo del estrés), todo mayormente a un nivel de confianza del 95%.

Analizando la correlación de los factores del liderazgo transaccional con la inteligencia emocional, se puede observar que el factor recompensa contingente se encuentra positivamente correlacionado débilmente con tres componentes de la IE (interpersonal, adaptabilidad y estado de ánimo en general), no habiendo ninguna correlación con los otros dos componentes (intrapersonal y manejo del estrés). Asimismo, el factor gerencia por la excepción activa no se encuentra correlacionado con ninguno de los cinco componentes de la IE.

Analizando la correlación de los factores del liderazgo Pasivo evitativo con la inteligencia emocional, se puede observar que el factor gerencia por la excepción pasiva tiene una correlación negativa débil con los cinco factores de la IE, todos ellos a un nivel del 99% de confianza. El factor dejar hacer tiene una correlación negativa muy débil, a un nivel de confianza del 95%, con los componentes intrapersonal, interpersonal y adaptabilidad de la IE, no existiendo correlación con los otros dos componentes.

Tabla 11: Correlación de Pearson entre los Componentes de la Variable Inteligencia Emocional y los Factores de la variable Estilos de Liderazgo y Liderazgo Eficaz

| Componentes inteligencia emocional | Intra-personal | Inter-personal | Adaptabilidad | Manejo de Estrés | Estado de Ánimo en General |
|--|----------------|----------------|---------------|------------------|----------------------------|
| Influencia Idealizada - Atributos | .367(**) | .312(**) | .392(**) | .276(**) | .357(**) |
| Influencia Idealizada - Comportamiento | .511(**) | .389(**) | .412(**) | .368(**) | .443(**) |
| Motivación Inspiracional | .508(**) | .377(**) | .388(**) | .297(**) | .549(**) |
| Estimulación Intelectual | .233(*) | .255(*) | .160 | .067 | .197 |
| Consideración Individualizada | .229(*) | .309(**) | .197 | .165 | .311(**) |
| Recompensa Contingente | .199 | .214(*) | .247(*) | .122 | .267(*) |
| Gerencia Por La Excepción - Activa | -.129 | .027 | -.039 | -.070 | -.187 |
| Gerencia Por La Excepción - Pasiva | -.371(**) | -.298(**) | -.269(**) | -.289(**) | -.307(**) |
| Dejar - Hacer (Laissez-Faire) | -.196(*) | -.207(*) | -.200(*) | -.173 | -.018 |
| Esfuerzo extra | .479(**) | .521(**) | .357(**) | .299(**) | .467(**) |
| Efectividad | .511(**) | .487(**) | .412(**) | .434(**) | .431(**) |
| Satisfacción | .547(**) | .591(**) | .484(**) | .408(**) | .493(**) |

Nota. N=87 casos validos.

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

* *. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Continuando con el análisis correlacional, en el caso de los factores del liderazgo efectivo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción), se encontraron correlacionados positivamente en el rango de débil en algunos casos y en el rango de correlación media en otros con los componentes de la inteligencia emocional (con un nivel de confianza del 99%). Cabe destacar que el liderazgo efectivo es el factor de liderazgo que se correlaciona de manera más óptima con los componentes de la inteligencia emocional.

En la Tabla 12, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo. Los cinco componentes de la inteligencia emocional se encontraron correlacionados positivamente con el estilo de liderazgo transformacional. Esta correlación se dio en un nivel débil con los componentes interpersonal adaptabilidad y manejo del estrés, y los componentes intrapersonal ($r = .531$) y estado de ánimo en general ($r = .517$) fueron los que alcanzaron los coeficientes más altos y se correlacionaron medianamente.

Por otro lado, se halló que los cinco componentes de la inteligencia emocional no se encontraban correlacionados con el estilo de liderazgo transaccional. Si bien es cierto se encontró en la muestra una correlación positiva muy débil en algunos componentes de la IE, pero no se determinó la significancia debida para generalizar los resultados.

Finalmente, los cinco componentes de la inteligencia emocional se encontraron correlacionados negativamente con el estilo de liderazgo pasivo- evitativo, teniendo los componentes intrapersonal ($r = -.337$) e interpersonal ($r = -.307$) los coeficientes negativos más altos. Todas estas correlaciones se dieron a nivel de confianza del 99%, salvo en el componente estado de ánimo en general que se dio a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 12: Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo

| Componentes inteligencia emocional | Intra- personal | Inter- personal | Adap- tabilidad | Manejo de Estrés | Estado de Ánimo en General |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------------------|
| Estilos de Liderazgo | | | | | |
| Liderazgo transformacional | .521(**) | .457(**) | .468(**) | .376(**) | .517(**) |
| Liderazgo transaccional | .005 | .137 | .109 | .019 | -.008 |
| Liderazgo pasivo - evitativo | -.337(**) | -.307(**) | -.268(**) | -.242(**) | -.237(*) |

Nota. N=87

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

* *. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Se llevó a cabo un análisis correlacional entre la puntuación total de inteligencia emocional, los factores de liderazgo y las variables de resultado de liderazgo. En la Tabla 13, se muestran los resultados.

Todos los factores que conforman el estilo de liderazgo transformacional se encontraron positivamente correlacionados con la medición del puntaje total de inteligencia emocional. Se obtuvo una correlación muy débil entre el factor estimulación intelectual y el puntaje total de IE (a un nivel de confianza del 95%). Por otro lado, se encontró una correlación positiva débil entre los factores influencia idealizada atributos, influencia idealizada comportamientos y consideración individualizada con el puntaje total de la inteligencia emocional (a un nivel de

confianza del 99%). Además, existe una correlación positiva media entre la motivación inspiracional con el puntaje total de la IE, también al 99% de confianza.

Con respecto a los factores del liderazgo transaccional, se encontró que el factor de recompensa contingente se encuentra positivamente correlacionado, en el nivel muy débil (.233), con el puntaje total de IE, en menor grado que los factores del estilo de liderazgo transformacional, a excepción del factor de estimulación intelectual ($r = .214$). El factor dejar hacer no se encontró correlacionado con el puntaje total de IE.

En lo que respecta a la correlación del liderazgo pasivo evitativo con el puntaje total de la IE, se encontró que el factor de gerencia por la excepción-pasiva mostró una correlación negativa débil (-.361) con el puntaje total de IE. El factor de gerencia por la excepción-activa no se encontró correlacionado con el puntaje de la IE.

Por otro lado, se encontraron correlaciones positivas entre el puntaje total de IE y las medidas de las variables del liderazgo efectivo: esfuerzo extra (con $r = .485$), efectividad ($r = .537$) y satisfacción ($r = .569$). Estos resultados muestran que la inteligencia emocional es un buen predictor de las medidas de las variables de liderazgo efectivo. Cabe mencionar que estas correlaciones se establecieron a nivel de confianza del 99%.

Tabla 13: : Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Factores de los Estilos de Liderazgo y el Liderazgo Eficaz.

| Factores Liderazgo | Inteligencia Emocional |
|--|------------------------|
| Influencia Idealizada - Atributos | .398(**) |
| Influencia Idealizada - Comportamiento | .487(**) |
| Motivación Inspiracional | .503(**) |
| Estimulación Intelectual | .214(*) |
| Consideración Individualizada | .306(**) |
| Recompensa Contingente | .233(*) |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Gerencia Por La Excepción - Activa | -0.061 |
| Gerencia Por La Excepción - Pasiva | -.361(**) |
| Dejar - Hacer (Laissez-Faire) | -.197 |
| Esfuerzo extra | .485(**) |
| Efectividad | .537(**) |
| Satisfacción | .569(**) |

Nota. N=87 casos válidos.

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

* *. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

4.3.1. Evaluación de las hipótesis

Para medir la relación existente entre inteligencia emocional, estilos de liderazgo y liderazgo eficaz en los Gestores Públicos del Gobierno Regional Pasco se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson. Se relacionó la inteligencia emocional y cada uno de los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz. En la Tabla 14, se muestran los resultados de los coeficientes de correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz.

Tabla 14: Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo.

| Variables | Inteligencia emocional | |
|------------------------------|------------------------|----------------|
| | R | R ² |
| Liderazgo eficaz | .639 (**) | .4083 |
| Liderazgo transformacional | .576 (**) | .3317 |
| Liderazgo transaccional | .083 | .0068 |
| Liderazgo pasivo - evitativo | -.417 (**) | .1738 |

Nota. N=87 casos válidos.

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

* *. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

H1: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional, y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.

Se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, pues se obtuvo un coeficiente de Pearson de $r = .639$ con un nivel de significancia $p < .01$. Este resultado confirma la primera hipótesis de la presente investigación.

H2: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.

Se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, se obtuvo un coeficiente de Pearson de $r = .576$ con un nivel de significancia $p < .01$. Este resultado confirma esta segunda hipótesis de la presente investigación.

H3: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.

De los resultados obtenidos, no se encontró una correlación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional, dado que se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de $r = .083$ con un nivel de significancia $p > .05$. Este resultado rechaza la tercera hipótesis de la presente investigación.

H4: Existe una relación negativa significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo - evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.

Finalmente, se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo - evitativo, pues se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de $r = -.351$ con un nivel de significancia $p < .01$. Este resultado confirma la cuarta hipótesis de la presente investigación.

4.4. Discusión de Resultados

A partir de los hallazgos encontrados, se estableció que existe una correlación positiva media entre la inteligencia emocional con el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo efectivo, a un nivel de confianza del 99%, en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018. Asimismo, se estableció que existe una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo - evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018, también a un nivel de confianza del 99%. Finalmente se estableció que no existe una correlación entre la inteligencia emocional con el estilo de liderazgo transformacional.

Estos resultados concuerdan con las investigaciones realizadas por Daniel Goleman, quien afirma que la inteligencia emocional es una condicional sin la cual no existe liderazgo. Los líderes deben comprender primero qué competencias de la inteligencia emocional subyacen al estilo de liderazgo que les falta. Pueden luego trabajar asiduamente para incrementarlas (Goleman, 2004). También los resultados concuerdan parcialmente con la investigación realizada por D'alessio (2006), quien afirma que existe una correlación positiva débil entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional.

Aunque los resultados de la investigación realizada muestran que la inteligencia emocional no se encuentra relacionada con el liderazgo transaccional, muchas investigaciones muestran lo contrario. Por ejemplo, Bass y Avolio (2002) afirman que la inteligencia emocional influye en el liderazgo transaccional. Según estos investigadores, los comportamientos transaccionales han llegado a representar los aspectos gerenciales del liderazgo y se puede negar la influencia de la inteligencia emocional. Los líderes transaccionales definen, comunican y recompensan el trabajo. Estos líderes organizan el trabajo y disminuyen la ambigüedad laboral. Bass y Avolio sostienen que si bien se necesita un liderazgo transformador para lograr el cambio, el aspecto transaccional del liderazgo también es vital y no puede ser ignorado. Por ello, es innegable la influencia de la inteligencia emocional en ambos tipos de liderazgo.

CONCLUSIONES

La presente investigación se considera como el primer estudio donde se mide la correlación existente entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz entre los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el año 2018, dado que no se cuentan con investigaciones previas respecto a estas variables de gran importancia.

Las organizaciones deben buscar continuamente estrategias para fortalecer las habilidades de liderazgo. Éstas habilidades pueden ser fortalecidas por medio del desarrollo de la inteligencia emocional. La presente investigación proporciona estimaciones más precisas de las relaciones entre la inteligencia emocional, el liderazgo efectivo y los estilos de liderazgo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, pues muestra que existe una correlación significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo transformacional, el pasivo evitativo y el liderazgo eficaz. Esto nos permite una mejor comprensión de la relación entre la inteligencia emocional, la efectividad del liderazgo y los estilos de liderazgo.

Según los resultados del estudio, existe una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo efectivo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. La correlación entre la inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo indica que un mayor nivel de inteligencia emocional está asociado con una mayor efectividad del liderazgo. Los gestores públicos que tienen una alta inteligencia emocional influirán en sus colaboradores para que realicen esfuerzos adicionales y estos colaboradores percibirán que sus jefes son más efectivos y estarán satisfechos con ellos.

Según los resultados del estudio, existe una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. En consecuencia, se espera que los gestores públicos con altos puntajes de inteligencia emocional y habilidades de liderazgo transformacional influyan positivamente en las personas, sus equipos y las organizaciones que están experimentando un cambio organizacional significativo. El modelo de liderazgo transformacional amplía el papel del líder desde simples acuerdos de intercambio líder-seguidor hasta inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar objetivos más allá de sus propias expectativas. Los gestores públicos como líderes transformacionales tienen la capacidad de estimular a otros líderes, colegas y seguidores a adoptar nuevas perspectivas organizacionales, apoyar la visión o misión de la organización y alcanzar niveles más altos de desempeño. Los líderes transformacionales mejoran la satisfacción y el rendimiento de los seguidores al demostrar liderazgo idealizado, motivación inspiradora, estimulación intelectual o consideración individualizada.

Los resultados de este estudio indican que la inteligencia emocional de los gestores públicos no afectan el estilo de liderazgo transaccional. Significa que el nivel de inteligencia emocional no afecta el desempeño de los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco que practican el liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional puede ser efectivo en ciertas situaciones; sin embargo, es menos efectivo cuando el líder no supervisa el proceso de recompensa. Los líderes transaccionales puede tener un efecto marginal en el rendimiento del seguidor, pero es más efectivo cuando se usa junto con comportamientos de liderazgo transformacional.

El presente trabajo de investigación demostró una correlación negativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo pasivo - evitativo de los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. Esto significa que los gestores que ejercen el estilo de

liderazgo pasivo - evitativo probablemente poseen un bajo nivel de inteligencia emocional. Asimismo, un alto nivel de inteligencia emocional en los gestores públicos influirá significativamente en un bajo manejo del liderazgo pasivo evitativo.

RECOMENDACIONES

Los líderes efectivos usan su inteligencia emocional para administrarse a sí mismos y para administrar y dirigir eficazmente a sus colaboradores dentro de su organización. Los resultados de este estudio muestran que la inteligencia emocional tiene un efecto significativo en el liderazgo; por lo tanto, niveles más altos de inteligencia emocional ayudarán a mejorar el rendimiento y la efectividad del liderazgo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. La inteligencia emocional se puede mejorar con capacitación y desarrollo. Por lo tanto, los programas de capacitación debidamente realizados y monitoreados dentro del Gobierno Regional tendrán un efecto positivo en el liderazgo y el desempeño del liderazgo, lo que llevaría a la organización a mejorar la eficiencia organizacional.

Por lo anterior, dado que la inteligencia emocional se puede mejorar con capacitación y desarrollo, el Gobierno Regional Pasco a través de su área de Recursos Humanos debe establecer programas permanentes para mejorar la inteligencia emocional y el liderazgo de sus gestores públicos.

Además, se debe establecer los mecanismos necesarios para que sus colaboradores evalúen constantemente su inteligencia emocional y el liderazgo que ostentan. Para ello se recomiendan evaluaciones de 360 grados para una mayor efectividad de la evaluación.

También, el Gobierno Regional Pasco debe implementar herramientas de evaluación de la inteligencia emocional y liderazgo para establecer perfiles de pertenencia entre sus actuales trabajadores y los puestos de trabajo que desempeñan.

Asimismo, las contrataciones de personal deberían considerar además de las consideraciones técnicas, los componentes de inteligencia emocional necesarios que el futuro empleado deba poseer para que encaje con el perfil del puesto solicitado.

Con respecto a futuras investigaciones, dado que en la presente investigación, se usaron medidas de auto reporte para medir tanto la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, se sugiere que futuras investigaciones empleen una evaluación de 360° usando el MLQ y BarOn EQ360°, donde los superiores, pares y subordinados, califiquen a los participantes en los conceptos de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

Además se sugiere que se estudien y utilicen otras variables tales como pensamiento crítico, personalidad, u otras que puedan tener relevancia en el liderazgo, para así enriquecer la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Bar-On, R. (1988). *The development of a operational concept of psychological well-being*, (Unpublished doctoral dissertation). Rhodes University, South Africa.
2. Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*, Toronto, Canada: Multi-Health Systems,.
3. Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*, Psicothema, Vol. 18. University of Texas Medical Branch. Consultado el 15 de junio de 2018, de <http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, EE.UU. : Free Press.
5. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research & managerial applications (3rd ed.)*. New York, EE.UU. : Free Press.
6. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Transformational leadership: Improving organizational effectiveness*. California, EE. UU. : SAGE Publications.
7. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (3rd ed.)*, Mindgarden, Redwood City, CA .
9. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2008). *Multifactor Leadership Questionnaire: The benchmark measure of transformational leadership*. Consultado el 12 de julio del 2017, de <http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>
10. Boyatzis, R.E. (2006). *Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders*, Psicothema, Vol. 18, No. Supl.1.
11. Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century*, Journal of Management Development, Vol. 27.
12. Boyatzis, R.E. & Mckee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Boston, EE.UU. : Harvard Business Review Press.
13. Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
14. Chemers, M. M. (1995). *Contemporary leadership theory*, In J. T. Wren (Ed.), *Leader's companion: Insight on leadership through the ages*, The Free Press, New York.
15. Cherniss, C. (2010). *Emotional intelligence: New insights and further clarifications Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 3.

16. D'Alessio, F. (2006). *The influence of personality, critical thinking, and emotional intelligence attributes in peruvian managers' leadership. Dissertation Abstracts International*, 191. (UMI No. 3235055)
17. D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Juárez, México: Pearson Educación.
18. D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Juárez, México : Pearson Educación.
19. Drucker, P. (1992). *La Gerencia*. Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
20. Emotional & Social Competence Inventory (ESCI) (2011). *A user guide for accredited practitioners*, HayGroup. Extraído el 15 de junio del 2018, de http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf
21. Friedman, T.L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*, Farrar, Straus and Giroux New York, USA.
22. Gardner, H. (1983). *Frames of minds: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, N.Y.
23. Gardner, H., & Moran, S. (2006). *The science of multiple intelligences theory: A response to Lynn Waterhouse*, *Educational Psychologist*, Vol. 41.
24. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
25. Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*, Bantam Books, New York, NY.
26. Goleman, D. (1998). *Trabajando con inteligencia emocional*, Bantam Books, New York, N.Y.
27. Goleman, D. (2001). *An EI-Based Theory of Performance*, In. Cherniss, C. and Goleman, D., (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
28. Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?*. EE.UU. : Harvard Business Review, America Latina. Extraído el 12 de Junio del 2018, de <https://danielcaballol.files.wordpress.com/2009/10/hbrla.pdf>
29. Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Thomson Editores.
30. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México DC, México: McGraw Hill.
31. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
32. Humphrey, R. H. (2002). *The many faces of emotional leadership*, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13.
33. Izard, C.E. (1991). *The Psychology of Emotions*, Plenum Press, New York.

34. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). *Emotional intelligence and leadership effectiveness*, Leadership & Organization Development Journal.
35. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*, Wiley, San Francisco.
36. Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000). *Competing models of emotional intelligence*, In Stenberg, R. (Ed), Handbook of Human Intelligence, pp. 396-420, Cambridge University Press, New York, N.Y.
37. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). *Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?*, American Psychologist, Vol. 63.
38. Petrides, K.V. and Furnham, A. (2000). *On the dimensional structure of emotional intelligence*, Personality and Individual Differences, Vol. 29.
39. Petrides, K.V. and Furnham, A. (2003). *Trait emotional intelligence: behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction*, European Journal of Personality, Vol. 17.
40. Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*, London Psychometric Laboratory, London, England.
41. Puell, J. (2009). *La filosofía de la administración de Peter Drucker. Gestión en el Tercer Milenio*, Lima, Perú: Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 12, Nº 24)
42. Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9.
43. Schutte, et al. (1998). *Development and validation of a measure of emotional intelligence*, Personality and Individual Differences.
44. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, The Free Press, New York.
45. Thorndike, E.L. (1920) *Intelligence and Its uses*, Harper's Magazine, No. 140.
46. Ugarriza, N. (2001). *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar-On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana*. Universidad de Lima, Perú.
47. Young, P.T. (1936). *Motivation of Behavior*, John Wiley & Sons, New York.
48. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J, EE. UU. : Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO A: PROCEDIMIENTO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Los cuestionarios elegidos para la presente investigación son el BarOn EQ-i para medir la inteligencia emocional y el MLQ 5X-Short para medir el estilo de liderazgo y el liderazgo eficaz. Ambos cuestionarios son instrumentos bien establecidos, pues, dado que han sido previamente utilizados en diferentes investigaciones a lo largo de muchos años, han sido traducidos a diferentes idiomas y han demostrado ser instrumentos confiables y válidos en diferentes contextos como lo indican Avolio y Bass (2004) para el MLQ y Bar-On (1997) para el EQ-i.

Para la presente investigación, los análisis de confiabilidad y validez se realizaron en para los cuestionarios de BarOn EQ-i y MLQ 5X-Short. El coeficiente alfa de Cronbach fue utilizado para evaluar la coherencia interna de ambas pruebas. La evaluación de la validez de cada constructo se realizó con un análisis factorial confirmatorio a fin de verificar el ajuste de datos para el modelo teórico del instrumento.

1. Confiabilidad del Instrumento para medir la Inteligencia Emocional

Para medir la confiabilidad interna del instrumento BarOn EQ-i de la inteligencia emocional, sus cinco componentes y sus 15 subcomponentes fueron calculados utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 01. En la misma tabla, se muestran, a manera de comparación, los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos por Ugarriza (2003) calculados en una muestra de 1996 personas. Si bien el tamaño de la muestra de la presente investigación es mucho menor que la muestra utilizada por Ugarriza (N=1,996), las confiabilidades obtenidas son muy similares, con lo que se muestra que el instrumento BarOn EQ-i, versión adaptada a la

realidad peruana por Ugarriza, es útil para llevar a cabo la prueba de las hipótesis sostenidas en la presente investigación.

La puntuación total de la inteligencia emocional mostró una alta confiabilidad de .91. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), un valor mayor a .90 indica una elevada confiabilidad. Comparativamente, Ugarriza (2003) obtuvo una confiabilidad de .93 y BarOn (2006) reportó una confiabilidad de .97, basada en una muestra normativa de Norte América.

El componente intrapersonal fue el que obtuvo el coeficiente alfa más alto con un valor de .87, seguido del componente estado de ánimo en general con un alfa igual a .83; el coeficiente más bajo lo obtuvo el componente adaptabilidad con un valor de alfa igual a .77. En relación con los subcomponentes de la inteligencia emocional, cabe mencionar que el coeficiente más bajo obtenido fue para flexibilidad con un valor de .44, un valor similar fue el obtenido por Ugarriza (2003). De los subcomponentes restantes, las confiabilidades estuvieron por encima de .62.

Tabla 01. *Determinación de Coeficientes de Alfa de Cronbach para BarOn EQ-i*

| Componentes | Alfa | Alfa Cronbach |
|-------------------------------------|------------|---------------|
| | Cronbach | Ugarriza * |
| Componente Intrapersonal | .87 | .91 |
| ➤ Comprensión emocional de sí mismo | .73 | .73 |
| ➤ Asertividad | .68 | .68 |
| ➤ Autoconcepto | .71 | .85 |
| ➤ Autorrealización | .65 | .76 |
| ➤ Independencia | .63 | .57 |
| Componente Interpersonal | .79 | .86 |
| ➤ Empatía | .72 | .70 |

| | | |
|--|------------|------------|
| ➤ Relaciones Interpersonales | .66 | .76 |
| ➤ Responsabilidad Social | .71 | .72 |
| Componente Adaptabilidad | .77 | .77 |
| ➤ Solución de Problemas | .65 | .60 |
| ➤ Prueba de la Realidad | .63 | .72 |
| ➤ Flexibilidad | .44 | .48 |
| Componente Manejo de Estrés | .80 | .86 |
| ➤ Tolerancia al Estrés | .62 | .78 |
| ➤ Control de los Impulsos | .76 | .85 |
| Componente Estado de Ánimo en General | .83 | .86 |
| ➤ Felicidad | .73 | .78 |
| ➤ Optimismo | .71 | .79 |
| Inteligencia Emocional | .91 | .93 |

* Alfa de Cronbach obtenido por Ugarriza (2003)

En la Tabla 02, se presentan los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden. Sobre la base de la muestra utilizada en el presente estudio, los valores obtenidos del Índice de bondad de Ajuste, Índice Ajustado de Bondad de Ajuste, Índice de Ajuste Normado, Índice de Tucker Lewis y el Error cuadrático Medio de Aproximación indicaron un buen ajuste y verificaron la estructura factorial propuesta por Bar-On (1997).

Tabla 02. *Análisis Factorial Confirmatorio para BarOn EQ-i*

| Modelo | Índice de bondad de ajuste | Índice ajustado de bondad de ajuste | Índice de ajuste normado | Índice de Tucker-Lewis | Error cuadrático medio de |
|--------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|
| | | | | | |

| | ajuste | | | | aproximación |
|----------------|--------|-----|-----|-----|--------------|
| Un solo factor | .95 | .86 | .93 | .96 | .111 |

Con respecto a la confiabilidad y validez del cuestionario BarOn EQ-i, BarOn (2006) afirma que los resultados presentados en el artículo demuestran que hay una buena consistencia entre los componentes factoriales de este modelo como también su estabilidad a lo largo del tiempo; la confiabilidad del EQ-i ha sido examinada por un gran número de investigadores en los últimos 20 años.

2. Confiabilidad del Instrumento para medir los Estilos de Liderazgo y el Liderazgo Eficaz.

Para medir la confiabilidad interna del instrumento MLQ de los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz, sus cuatro factores y sus 12 subcomponentes fueron calculados utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 03. La puntuación del estilo de liderazgo transformacional obtenida en esta investigación mostró una buena confiabilidad de .71, del estilo transaccional fue de .56 y del estilo de liderazgo pasivo - evitativo de .59. Además, el Liderazgo eficaz mostró una carga de .72.

Respecto a los factores de los estilos de liderazgo, cabe mencionar que el factor motivación inspiracional fue el que obtuvo el más alto coeficiente de confiabilidad con un valor de .67, seguido de la gerencia por la excepción activa con .64; los valores más bajos lo obtuvieron el factor consideración individualizada con .25 y dejar-hacer con .22.

Con respecto a los factores del liderazgo eficaz, en forma general son los que obtuvieron mejores cargas, todas ellas por encima de .5.

Tabla 03: *Coefficientes Alfa de Cronbach para MLQ 5X-Short*

| Factores y Componentes | Alfa de Cronbach |
|--|-------------------------|
| Liderazgo Transformacional | .71 |
| ➤ Influencia Idealizada - Atributos | .52 |
| ➤ Influencia Idealizada - Comportamiento | .43 |
| ➤ Motivación Inspiracional | .67 |
| ➤ Estimulación Intelectual | .41 |
| ➤ Consideración Individualizada | .25 |
| Liderazgo Transaccional | .56 |
| ➤ Recompensa Contingente | .39 |
| ➤ Gerencia Por La Excepción - Activa | .64 |
| Liderazgo Pasivo Evitativo | .59 |
| ➤ Gerencia Por La Excepción - Pasiva | .48 |
| ➤ Dejar - Hacer (Laissez-Faire) | .22 |
| Liderazgo Eficaz | .72 |
| ➤ Esfuerzo extra | .68 |
| ➤ Efectividad | .66 |
| ➤ Satisfacción | .54 |

En la Tabla 04, se presentan los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden para confirmar si los nueve factores pueden ser reducidos a tres estilos de liderazgo. Sobre la base de la muestra utilizada en el presente estudio, los valores obtenidos del Índice de bondad de Ajuste, Índice Ajustado de Bondad de Ajuste, Índice de Ajuste Normado, Índice de Tucker Lewis y el Error cuadrático Medio de Aproximación indicaron un buen ajuste.

Tabla 02. *Análisis Factorial Confirmatorio para MLQ 5X - (versión corta)*

| Modelo | Índice de bondad de ajuste | Índice ajustado de bondad de ajuste | Índice de ajuste normado | Índice de Tucker-Lewis | Error cuadrático medio de aproximación |
|----------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|--|
| Un solo factor | .88 | .81 | .72 | .74 | .112 |

Con respecto a la confiabilidad y validez estructural del MLQ 5X- Short, Avolio y Bass (2004) afirman que, a lo largo de los últimos 20 años, múltiples investigaciones han evidenciado la confiabilidad y la validez del MLQ 5X - Short. También los autores refieren que la consistencia del cuestionario se mantiene a través de diferentes regiones y culturas.

ANEXO B: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA DEMOGRÁFICA

Estimado participante, se garantiza que su participación será anónima y me comprometo a la confidencialidad absoluta de sus datos y respuestas, y que sólo serán utilizados para los fines de la presente investigación. Los resultados que resulte de ésta serán generalizados sin ninguna posibilidad de identificación de las personas que contribuyeron con sus respuestas.

A continuación, por favor responder a las siguientes preguntas:

Género: Masculino Femenino

Edad:

Profesión:

Años de experiencia laboral: (contados desde que empezó a laborar en el sector público o privado)

Cantidad de personas a cargo: (trabajadores que dependen directamente de Usted)

Se agradece su colaboración con la presente investigación, solicitándole que por favor complete las dos encuestas siguientes que se le presentan.

Cordialmente,

Johnny Luis Rodríguez Saldaña

Investigador

CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL BAR – ON (ICE)

Este cuestionario sirve para su nivel de Inteligencia Emocional. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima. No hay respuestas buenas o malas.

A continuación figuran 133 frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de manejar sus emociones.

| | | | | |
|--------------|-------------------------|----------------|---------------------|----------------|
| Nunca | De vez en cuando | A veces | Muchas veces | Siempre |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso. | | | | | |
| 2. Es duro para mí disfrutar de la vida. | | | | | |
| 3. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer. | | | | | |
| 4. Sé cómo enfrentar los problemas más desagradables. | | | | | |
| 5. Me agradan las personas que conozco. | | | | | |
| 6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida. | | | | | |
| 7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos. | | | | | |
| 8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a). | | | | | |
| 9. Reconozco con facilidad mis emociones. | | | | | |
| 10. Soy incapaz de demostrar afecto. | | | | | |
| 11. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de situaciones. | | | | | |
| 12. Tengo la sensación de que algo no está bien en mi cabeza. | | | | | |
| 13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo. | | | | | |
| 14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas. | | | | | |
| 15. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información que pueda sobre ella. | | | | | |
| 16. Me gusta ayudar a la gente. | | | | | |
| 17. Me es difícil sonreír. | | | | | |
| 18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás. | | | | | |
| 19. Cuando trabajo con otros tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías. | | | | | |
| 20. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles. | | | | | |
| 21. Realmente no sé para que soy bueno(a). | | | | | |
| 22. No soy capaz de expresar mis ideas. | | | | | |
| 23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás. | | | | | |
| 24. No tengo confianza en mí mismo(a). | | | | | |
| 25. Creo que he perdido la cabeza. | | | | | |
| 26. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago. | | | | | |
| 27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme. | | | | | |
| 28. En general, me resulta difícil adaptarme. | | | | | |
| 29. Me gusta tener una visión general de un problema antes de | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| intentar solucionarlo. | | | | | |
| 30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen. | | | | | |
| 31. Soy una persona bastante alegre y optimista. | | | | | |
| 32. Prefiero que otros tomen decisiones por mí. | | | | | |
| 33. Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso. | | | | | |
| 34. Pienso bien de las personas. | | | | | |
| 35. Me es difícil entender cómo me siento. | | | | | |
| 36. He logrado muy poco en los últimos años. | | | | | |
| 37. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir. | | | | | |
| 38. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar. | | | | | |
| 39. Me resulta fácil hacer amigos(as). | | | | | |
| 40. Me tengo mucho respeto. | | | | | |
| 41. Hago cosas muy raras. | | | | | |
| 42. Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas. | | | | | |
| 43. Me resulta difícil cambiar de opinión. | | | | | |
| 44. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas. | | | | | |
| 45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar. | | | | | |
| 46. A la gente le resulta difícil confiar en mí. | | | | | |
| 47. Estoy contento(a) con mi vida. | | | | | |
| 48. Me resulta difícil tomar decisiones por mi mismo(a). | | | | | |
| 49. No puedo soportar el estrés. | | | | | |
| 50. En mi vida no hago nada malo. | | | | | |
| 51. No disfruto lo que hago. | | | | | |
| 52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos. | | | | | |
| 53. La gente no comprende mi manera de pensar. | | | | | |
| 54. Generalmente espero lo mejor. | | | | | |
| 55. Mis amigos me confían sus intimidades. | | | | | |
| 56. No me siento bien conmigo mismo(a). | | | | | |
| 57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven. | | | | | |
| 58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto. | | | | | |
| 59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas. | | | | | |
| 60. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor. | | | | | |
| 61. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento. | | | | | |
| 62. Soy una persona divertida. | | | | | |
| 63. Soy consciente de cómo me siento. | | | | | |
| 64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad. | | | | | |
| 65. Nada me perturba. | | | | | |
| 66. No me entusiasman mucho mis intereses. | | | | | |
| 67. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decírselo. | | | | | |
| 68. Tengo tendencia a fantasear y a perder contacto con lo que ocurre a mi alrededor. | | | | | |
| 69. Me es difícil llevarme con los demás. | | | | | |
| 70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 71. Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo. | | | | | |
| 72. Me importa lo que puede sucederle a los demás. | | | | | |
| 73. Soy impaciente. | | | | | |
| 74. Puedo cambiar mis viejas costumbres. | | | | | |
| 75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema. | | | | | |
| 76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones. | | | | | |
| 77. Me deprimó. | | | | | |
| 78. Sé como mantener la calma en situaciones difíciles. | | | | | |
| 79. Nunca he mentado. | | | | | |
| 80. En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles. | | | | | |
| 81. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten. | | | | | |
| 82. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo. | | | | | |
| 83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías. | | | | | |
| 84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos. | | | | | |
| 85. Me siento feliz con el tipo de persona que soy. | | | | | |
| 86. Tengo reacciones fuertes, intensas, que son difíciles de controlar. | | | | | |
| 87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana. | | | | | |
| 88. Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a). | | | | | |
| 89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes. | | | | | |
| 90. Soy capaz de respetar a los demás. | | | | | |
| 91. No estoy muy contento(a) con mi vida. | | | | | |
| 92. Prefiero seguir a otros a ser líder. | | | | | |
| 93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida. | | | | | |
| 94. Nunca he violado la ley. | | | | | |
| 95. Disfruto de las cosas que me interesan. | | | | | |
| 96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso. | | | | | |
| 97. Tiendo a exagerar. | | | | | |
| 98. Soy sensible ante los sentimientos de las otras personas. | | | | | |
| 99. Mantengo buenas relaciones con los demás. | | | | | |
| 100. Estoy contento(a) con mi cuerpo | | | | | |
| 101. Soy una persona muy extraña. | | | | | |
| 102. Soy impulsivo(a). | | | | | |
| 103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres. | | | | | |
| 104. Considero que es muy importante ser un(a) ciudadano(a) que respeta la ley. | | | | | |
| 105. Disfruto las vacaciones y los fines de semana. | | | | | |
| 106. En general tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surgen problemas. | | | | | |
| 107. Tengo tendencia a depender de otros. | | | | | |
| 108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| difíciles | | | | | |
| 109. No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora. | | | | | |
| 110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten. | | | | | |
| 111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza. | | | | | |
| 112. Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad. | | | | | |
| 113. Los demás opinan que soy una persona sociable. | | | | | |
| 114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo. | | | | | |
| 115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender. | | | | | |
| 116. Me es difícil describir lo que siento. | | | | | |
| 117. Tengo mal carácter. | | | | | |
| 118. Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema. | | | | | |
| 119. Me es difícil ver sufrir a la gente. | | | | | |
| 120. Me gusta divertirme. | | | | | |
| 121. Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan. | | | | | |
| 122. Me pongo ansioso(a). | | | | | |
| 123. No tengo días malos. | | | | | |
| 124. Intento no herir los sentimientos de los demás. | | | | | |
| 125. No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida. | | | | | |
| 126. Me es difícil hacer valer mis derechos. | | | | | |
| 127. Me es difícil ser realista. | | | | | |
| 128. No mantengo relación con mis amistades. | | | | | |
| 129. Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo mismo(a). | | | | | |
| 130. Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente. | | | | | |
| 131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente. | | | | | |
| 132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación de que voy a fracasar. | | | | | |
| 133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores. | | | | | |

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTOR (MLQ 5X)

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima. No hay respuestas buenas o malas.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir a sus colaboradores.

| | | | | |
|--------------|-------------------------|----------------|---------------------|----------------|
| Nunca | De vez en cuando | A veces | Muchas veces | Siempre |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos | | | | | |
| 2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados | | | | | |
| 3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan. | | | | | |
| 4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada | | | | | |
| 5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante | | | | | |
| 6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí | | | | | |
| 7. Estoy ausente cuando se me necesita | | | | | |
| 8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas | | | | | |
| 9. Hablo del futuro con optimismo | | | | | |
| 10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo | | | | | |
| 11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento | | | | | |
| 12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar | | | | | |
| 13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse | | | | | |
| 14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos | | | | | |
| 15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación | | | | | |
| 16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos | | | | | |
| 17. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles” | | | | | |
| 18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo | | | | | |
| 19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo | | | | | |
| 20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar | | | | | |
| 21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo | | | | | |
| 22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| reclamaciones y fallos | | | | | |
| 23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones | | | | | |
| 24. Llevo un registro de todos los fallos | | | | | |
| 25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo | | | | | |
| 26. Presento una convincente visión del futuro | | | | | |
| 27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido | | | | | |
| 28. Evito tomar decisiones | | | | | |
| 29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas | | | | | |
| 30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes | | | | | |
| 31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades | | | | | |
| 32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado | | | | | |
| 33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes | | | | | |
| 34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar | | | | | |
| 35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas | | | | | |
| 36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos | | | | | |
| 37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo | | | | | |
| 38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios | | | | | |
| 39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban | | | | | |
| 40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior | | | | | |
| 41. Trabaja de forma satisfactoria con la gente a mi cargo | | | | | |
| 42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo | | | | | |
| 43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización | | | | | |
| 44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo | | | | | |
| 45. El grupo que dirijo es eficaz | | | | | |

ANEXO C: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: INTELIGENCIA EMOCIONAL, ESTILOS DE LIDERAZGO Y LIDERAZGO EFICAZ EN LOS GESTORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO, EN EL 2018.

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES Y SUBVARIABLES | INDICADORES | METODOLOGÍA TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|---|--|--|--|---|
| <p>Problema principal: ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?</p> <p>Problemas secundarios 1. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018? 2. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018? 3. ¿Cuál es la relación entre la</p> | <p>Objetivo principal: Identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018. 2. Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018. 3. Estudiar la relación entre</p> | <p>Hipótesis General: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.</p> <p>Hipótesis Específicas: H1: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional, y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. H2: Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco. H3: Existe una relación positiva</p> | <p>VARIABLES de la Investigación.</p> <p>Variable 01: Inteligencia emocional de los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.</p> <p>Variable 02: Los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.</p> | <p>Para la Variable 01:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Componente intrapersonal ➤ Componente interpersonal ➤ Adaptabilidad ➤ Manejo del estrés ➤ Estado de ánimo <p>Para la Variable 02:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo eficaz ➤ Liderazgo Transformacional ➤ Liderazgo Transaccional ➤ Liderazgo pasivo-evitativo | <p>Tipo de la Investigación: La presente investigación es aplicada, cuantitativa.</p> <p>Nivel de la investigación: La presente investigación es correlacional</p> <p>Diseño de la Investigación: La investigación es de tipo no experimental, transaccional. La investigación seguirá el siguiente diseño:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --> O1 M --> O2 O1 --> r O2 --> r </pre> </div> <p>donde: M: Muestra de gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018. O1: Observación de la inteligencia emocional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.</p> |
| <p>Inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018?</p> | <p>la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.</p> <p>4. Estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.</p> | <p>significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.</p> <p>H4: Existe una relación negativa significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco.</p> | | | <p>O2: Observación de los estilos de liderazgo y el liderazgo eficaz en los gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.</p> <p>r: Correlación entre las variables observadas, inteligencia emocional y estilos de liderazgo y liderazgo eficaz.</p> <p>La Población (N) y Muestra (n): La Población: gestores públicos del Gobierno Regional Pasco, en el 2018.</p> <p>La Muestra: Muestreo probabilístico por conveniencia.</p> |

Pasco, septiembre del 2018.

.....
Johnny Rodríguez Saldaña