

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DE LOS ALUMNOS DEL DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS DE POSGRADO PRIVADAS DE
LA REGIÓN SUR DEL PERÚ, 2021

TESIS

Presentada por:

Mag. Hernán Elmer Pauro Asillo
ORCID: 0009-0007-7331-7040

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado
ORCID: 0000-0001-8625-9811

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



“INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DE LOS ALUMNOS DEL DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS DE POSGRADO PRIVADAS DE
LA REGIÓN SUR DEL PERÚ, 2021”

TESIS

Presentada por:

Mag. Hernán Elmer Pauro Asillo
ORCID: 0009-0007-7331-7040

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado
ORCID: 0000-0001-8625-9811

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

“INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ALUMNOS DEL
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS DE
POSGRADO PRIVADAS DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ, 2021”

Presentado por:

MAG. HERNÁN ELMER PAURO ASILLO

**Tesis sustentada y aprobada el 29 de febrero de 2024 ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE: Dr. Elmer Marcial LIMACHE SANDOVAL

SECRETARIO: Dr. Sam Michael ESPINOZA VIDAURRE

VOCAL: Dr. Elard Thamar SALAS VALDIVIA

ASESOR: Dr. Edmundo Rafael CASAVILCA MALDONADO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo HERNÁN ELMER PAURO ASILLO, en calidad de doctorando del Doctorado EN ADMINISTRACIÓN de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI. 29727904.

Soy autor de la tesis titulada:

“INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ALUMNOS DEL DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS DE POSGRADO PRIVADAS DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ, 2021”, con asesor: Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software turnitin se declara 19% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o

que pudiera encontrar VI como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 29 de febrero del 2024



Hernán Elmer Pauro Asillo
DNI: 29727904.

DEDICATORIA

Dedicado a Jesucristo por mostrarnos con su infinita sabiduría, el auténtico camino de la vida, y a todos aquellos grandes líderes transformacionales que nos inspiran y dan esperanza con sus acciones nobles y virtuosas.

“La educación es para el desarrollo integral, no para formar seres dóciles automatizados capaces solo de producir, vender y consumir”.

Claudio Naranjo

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por darme la oportunidad de seguir un camino de aprendizaje y a mis padres y hermanos por ser un gran ejemplo en mi vida, por mostrarme con sus actos la importancia de actuar con, integridad, bondad, iniciativa, perseverancia y respeto.

“Quien no percibe el mal, es porque está en sintonía con él”

Anónimo

INDICE

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
INDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xv
INDICE DE APÉNDICES	xviii
RESUMEN.....	20
ABSTRACT.....	21
INTRODUCCIÓN	22
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
<i>1.2.1 Interrogante Principal.....</i>	<i>28</i>
<i>1.2.2 Interrogantes Secundarias.....</i>	<i>28</i>
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
<i>1.4.1 Objetivo General.....</i>	<i>31</i>
<i>1.4.2 Objetivo Específicos.....</i>	<i>31</i>
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	33
<i>2.1.1 Antecedentes Internacionales.....</i>	<i>33</i>
<i>2.1.2. Antecedentes Nacionales.....</i>	<i>40</i>
2.2 BASES TEÓRICAS	48
<i>2.2.1 Emociones</i>	<i>49</i>
<i>2.2.2 Inteligencias Múltiples</i>	<i>50</i>

2.2.3 <i>Inteligencia Emocional</i>	52
2.2.3.1 <i>El Modelo de Mayer y Salovey</i>	52
2.2.3.2 <i>El Modelo de Goleman</i>	54
2.2.3.4 <i>El Modelo de Bar-On</i>	57
2.2.3.5 <i>El Modelo de Bradberry y Greaves</i>	58
2.2.4 <i>Liderazgo</i>	60
2.2.4.1 <i>Definiciones de Liderazgo</i>	60
2.2.4.2 <i>Enfoques de Liderazgo</i>	65
2.2.4.2.1 <i>Enfoque del Liderazgo de los Rasgos</i>	66
2.2.4.2.2 <i>Enfoque Liderazgo Conductual</i>	67
2.2.4.2.3 <i>Enfoque Liderazgo Situacional</i>	68
2.2.4.2.4 <i>Enfoque Liderazgo Transformacional</i>	69
2.2.4.2.5 <i>Los Cuatro Pilares del Liderazgo Transformacional</i>	70
A. <i>Propósito</i>	71
B. <i>Personas</i>	72
C. <i>Estrategia</i>	76
D. <i>Cultura</i>	79
2.2.4.2.6 <i>Ciclo del Liderazgo Transformacional</i>	82
2.2.4.2.7 <i>Características del Liderazgo Transformacional</i>	84
2.2.4.2.8 <i>Características del Líder Transformacional</i>	85
2.2.4.2.9 <i>Enfoque Liderazgo Transaccional</i>	86
2.2.4.2.10 <i>Liderazgo Transaccional vs Transformacional</i>	88
2.2.4.2.11 <i>Estilo Maquiavélico</i>	89
2.2.4.2.12 <i>Liderazgo, Gerencia y Comando</i>	90
2.2.4.2.13 <i>Estilos de liderazgo según Goleman</i>	91

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	93
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	95
3.1 HIPÓTESIS	95
<i>3.1.1 Hipótesis General</i>	95
<i>3.1.2 Hipótesis Específicas</i>	95
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	95
<i>3.2.1 Identificación de la variable (s) independientes (s)</i>	95
<i>3.2.2 Identificación de la Variable Dependiente</i>	97
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	98
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	98
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	98
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	98
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA	99
<i>3.7.1 Unidad de Estudio:</i>	99
<i>3.7.2 La Población:</i>	99
<i>3.7.3 Muestra:</i>	99
3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	99
<i>3.8.1 Procedimiento</i>	99
<i>3.8.2 Técnica</i>	100
<i>3.8.3 Instrumentos</i>	101
CAPITULO IV: RESULTADOS	106
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	106
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	106
4.3 RESULTADOS	106
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA	141

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	142
4.5.1 <i>Hipótesis General</i>	142
4.5.2 <i>Hipótesis Específicas</i>	144
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	148
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	155
PROPUESTA	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159
APÉNDICE	169
<i>Matriz de Consistencia del Informe Final de Tesis</i>	170
<i>Cuestionario</i>	171
<i>Relación de Expertos para la Validez de Contenido</i>	174
<i>Constancia de validación de Contenido por Jueces Expertos</i>	175
<i>Procesamiento de la Encuesta en SPSS</i>	180
<i>Base de Datos en SPSS</i>	182
<i>Tablas de Contingencia de los resultados del instrumento</i>	186
<i>Matriz Operacional</i>	204
<i>Distribución porcentual de las Dimensiones de Inteligencia Emocional</i>	205
<i>Distribución porcentual de las Dimensiones de Liderazgo Transformacional</i>	205

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>La inteligencia Emocional: Modelo de Salovey y Mayer</i>	53
Tabla 2. <i>Definiciones de Liderazgo</i>	61
Tabla 3. <i>Elementos de las Definiciones de Liderazgo</i>	62
Tabla 4. <i>Diferencias entre Dirigir vs Liderar</i>	63
Tabla 5. <i>Dirigir vs. Liderar</i>	64
Tabla 6. <i>Enfoques de Liderazgo</i>	66
Tabla 7. <i>Principales Rasgos de los Líderes</i>	67
Tabla 8. <i>Estilos de Liderazgo Conductual</i>	68
Tabla 9. <i>Cuatro Pilares del Liderazgo Transformacional</i>	71
Tabla 10. <i>Definiciones de Propósito</i>	72
Tabla 11. <i>Reorganización de las Jerarquías de Maslow y de Alderfer</i>	76
Tabla 12. <i>Elementos de la Cultura</i>	80
Tabla 13. <i>Transaccional vs Transformacional</i>	88
Tabla 14. <i>Liderazgo, Gerencia y Comando</i>	91
Tabla 15. <i>Seis Estilos de Liderazgo</i>	92
Tabla 16. <i>Indicadores y Escala para la Medición de la Variable Independiente</i>	96
Tabla 17. <i>Indicadores y Escalas para la Medición de la Variable Dependiente</i>	97
Tabla 18. <i>Distribución de la población</i>	99
Tabla 19. <i>V de Aiken del Instrumento</i>	102
Tabla 20. <i>El V Aiken de los Indicadores de Evolución</i>	103
Tabla 21. <i>Alfa de Cronbach de todas las variables del cuestionario</i>	104
Tabla 22. <i>Relación de Expertos para la Validez de Contenido</i>	174
Tabla 23. <i>IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones</i>	186
Tabla 24. <i>IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Forjas consensos mediante la participación</i>	186
Tabla 25. <i>IE: Te sientes seguro(a) de tus habilidades. LT: Visualizas diferentes escenarios antes de tomar una decisión</i>	187
Tabla 26. <i>IE: Admites tus deficiencias. LT: Será importante, hacer lo correcto aun</i>	

<i>si no nos beneficiamos.....</i>	187
Tabla 27. <i>IE: Comprendes tus emociones cuando suceden. LT: Intentas ver la situación desde la perspectiva del otro.....</i>	188
Tabla 28. <i>IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas ser imparcial en todas las situaciones.....</i>	188
Tabla 29. <i>E: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas ser imparcial en todas las situaciones.....</i>	189
Tabla 30. <i>IE: Te das cuenta cuando otras personas influyen en tu estado emocional. LT: Generalmente, los fines justifican los medios.....</i>	189
Tabla 31. <i>IE: Creas parte de las situaciones difíciles que enfrentas. LT: Al dirigir una reunión aceptas ideas diferentes a la tuya.....</i>	190
Tabla 32. <i>IE: Se puede contar contigo cuando te comprometes. LT: Generas tus propias oportunidades.....</i>	190
Tabla 33. <i>IE: Manejas bien tu condición de estrés. LT: Al tomar decisiones, tienes claro el panorama del entorno.....</i>	191
Tabla 34. <i>IE: Aceptas cambios en su primera instancia. LT: Los acuerdos se respetan, aun si no nos benefician.....</i>	191
Tabla 35. <i>IE: Toleras la frustración sin alterarte. LT: Permites expresar su mensaje a los demás antes de dar tu opinión.....</i>	192
Tabla 36. <i>IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Buscas información que amplíe tu pensamiento.....</i>	192
Tabla 37. <i>IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Lo prometido es deuda, aun si no nos beneficia.....</i>	193
Tabla 38. <i>IE: Te esfuerzas en hacer lo mejor de cada situación, sin importar si es buena o mala. LT: Separas persona y problema.....</i>	193
Tabla 39. <i>IE: Resistes el impulso de hablar o hacer algo cuando sabes que no va a ayudar a la situación. LT: Cuando realizas un proyecto, investigas las posibles amenazas.....</i>	194
Tabla 40. <i>IE: Toleras la frustración sin alterarte. LT: Prefieres las actividades específicas a corto plazo.....</i>	194
Tabla 41. <i>IE: Apartas a la gente cuando algo te molesta. LT: Realizas planes alternativos.....</i>	195
Tabla 42. <i>IE: Aceptas las críticas. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables</i>	195

Tabla 43. <i>IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Cada error cometido es una oportunidad de aprendizaje.</i>	196
Tabla 44. <i>IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones.</i>	196
Tabla 45. <i>IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables</i>	197
Tabla 46. <i>IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Comprendes a los demás antes de influir en ellos.</i>	197
Tabla 47. <i>IE: Escuchas lo que “realmente” la otra persona está queriendo decir. LT: Forjas consensos mediante la participación.</i>	198
Tabla 48. <i>IE: Enfrentas directamente a las personas en situaciones difíciles. LT: Al tomar decisiones, tienes claro tu propósito</i>	198
Tabla 49. <i>Te llevas bien con otros. LT: Cuando realizas un proyecto, visualizas las posibles oportunidades.</i>	199
Tabla 50. <i>Te comunicas efectiva y claramente. LT: Intentas comprender las necesidades de la otra parte.</i>	199
Tabla 51. <i>IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros. LT: Buscas personas que amplíen tu pensamiento.</i>	200
Tabla 52. <i>IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros. LT: Fijas objetivos a largo plazo con plazos concretos.</i>	200
Tabla 53. <i>IE: Manejas conflictos eficazmente. LT: Buscas iniciativas originales.</i>	201
Tabla 54. <i>IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales. LT: Consideras todos los riesgos antes de tomar una decisión.</i>	201
Tabla 55. <i>IE: Tratas de conocer más acerca de otros con el propósito de llevarte mejor con ellos. LT: Asumes constantemente nuevos desafíos.</i>	202
Tabla 56. <i>IE: Te comunicas bien con otros. LT: Eres consciente de lo que dices y haces.</i>	202
Tabla 57. <i>IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión LT: Yo también gano cuando gana mi equipo.</i>	203

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Triple Sistema de Respuesta Emocional</i>	50
Figura 2. <i>Inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal</i>	51
Figura 3. <i>Las Cuatro Capacidades Clave de la Inteligencia Emocional</i>	57
Figura 4. <i>Cuatro Competencias de la I.E.</i>	58
Figura 5. <i>Enfoques de Liderazgo</i>	65
Figura 6. <i>Modelo Situacional de Hersey y Blanchard</i>	69
Figura 7. <i>Cuatro Pilares del Liderazgo Transformacional</i>	71
Figura 8. <i>Ciclo del Liderazgo Transformacional</i>	83
Figura 9. <i>Pirámide de Necesidades de Maslow.</i>	75
Figura 10. <i>Pirámide de Necesidades de Humanas.</i>	73
Figura 11. <i>Muestra la Composición por Etapas del Proceso Estratégico.</i>	79
Figura 12. <i>Pirámide de la Programación Mental</i>	81
Figura 13. <i>Niveles de la Cultura las Diferencias</i>	82
Figura 14. <i>Ciclo del Liderazgo Transaccional</i>	87
Figura 15. <i>IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones</i>	107
Figura 16. <i>IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Forjas consensos mediante la participación</i>	108
Figura 17. <i>IE: Te sientes seguro(a) de tus habilidades. LT: Visualizas diferentes escenarios antes de tomar una decisión</i>	109
Figura 18. <i>IE: Admites tus deficiencias. LT: Será importante, hacer lo correcto aun si no nos beneficiamos.</i>	110
Figura 19. <i>IE: Comprendes tus emociones cuando suceden. LT: Intentas ver la situación desde la perspectiva del otro.</i>	111
Figura 20. <i>IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas ser imparcial en todas las situaciones</i>	112
Figura 21. <i>IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas ser imparcial en todas las situaciones</i>	113
Figura 22. <i>IE: Te das cuenta cuando otras personas influyen en tu estado emocional. LT: Generalmente, los fines justifican los medios</i>	114

Figura 23. <i>IE: Creas parte de las situaciones difíciles que enfrentas. LT: Al dirigir una reunión aceptas ideas diferentes a la tuya.</i>	115
Figura 24. <i>IE: Se puede contar contigo cuando te comprometes. LT: Generas tus propias oportunidades.</i>	116
Figura 25. <i>IE: Manejas bien tu condición de estrés. LT: Al tomar decisiones, tienes claro el panorama del entorno.</i>	117
Figura 26. <i>IE: Aceptas cambios en su primera instancia. LT: Los acuerdos se respetan, aun si no nos benefician.</i>	118
Figura 27. <i>IE: Toleras la frustración sin alterarte. LT: Permites expresar su mensaje a los demás antes de dar tu opinión.</i>	119
Figura 28. <i>IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Buscas información que amplíe tu pensamiento.</i>	120
Figura 29. <i>IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Lo prometido es deuda, aun si no nos beneficia.</i>	121
Figura 30. <i>IE: Te esfuerzas en hacer lo mejor de cada situación, sin importar si es buena o mala. LT: Separas persona y problema.</i>	122
Figura 31. <i>IE: Resistes el impulso de hablar o hacer algo cuando sabes que no va a ayudar a la situación. LT: Cuando realizas un proyecto, investigas las posibles amenazas.</i>	123
Figura 32. <i>IE: Apartas a la gente cuando algo te molesta. LT: Realizas planes alternativos.</i>	124
Figura 33. <i>IE: Aceptas las críticas. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables.</i>	125
Figura 34. <i>IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Cada error cometido es una oportunidad de aprendizaje.</i>	126
Figura 35. <i>IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones.</i>	127
Figura 36. <i>IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables.</i>	128
Figura 37. <i>IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Comprendes a los demás antes de influir en ellos.</i>	129
Figura 38. <i>IE: Escuchas lo que “realmente” la otra persona está queriendo decir. LT: Forjas consensos mediante la participación.</i>	130

Figura 39. <i>IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión LT: Yo también</i> gano cuando gana mi equipo.	140
Figura 40. <i>Nivel de correlación de Kendall y la significancia estadística</i>	183
Figura 41. <i>Relación de las variables según sus dimensiones y significancia</i> <i>estadística</i>	184
Figura 42. <i>Relación de las variables según sus dimensiones y correlación</i>	185

INDICE DE APÉNDICES

Matriz de Consistencia del Informe Final de Tesis	170
Cuestionario	171
Relación de Expertos para la Validez de Contenido.....	174
Constancia de validación de Contenido por Jueces Expertos.....	175
Procesamiento de la Encuesta en SPSS	180
Base de Datos en SPSS	182
Tablas de Contingencia de los resultados del instrumento	186
Matriz Operacional.....	204
Distribución porcentual de las Dimensiones de Inteligencia Emocional.....	205
Distribución porcentual de las Dimensiones de Liderazgo Transformacional	205

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar de qué manera influye la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú. La investigación es básica, de enfoque cuantitativo, correlacional no experimental de corte transversal. Se empleó como instrumentos el test de I.E. de Bradberry y Greaves, y el cuestionario de L.T. La investigación de campo se realizó en las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú, la unidad de estudio fueron los alumnos del doctorado en administración; se tomó la población total que estuvo conformada por veintisiete personas.

La información recogida fue procesada estadísticamente en tablas de contingencia que reflejan los resultados de los instrumentos cuyo análisis e interpretación permitieron comprobar la hipótesis planteada. A través de la prueba de correlación de Kendall se encontró que existe una relación directa $\tau = 0,519$ y significativa $p \leq 0,05$ entre la I.E. y L.T. en la unidad de estudio, respecto a los resultados la variable I.E. las dimensiones con un menor porcentaje son autogestión (20%) y conciencia social (19%) y de la variable L.T. las dimensiones con un menor porcentaje son propósito (34%) y persona (32%); si se desarrollan estas habilidades tendrían un propósito profundo y promoverían el entendimiento, el dialogo y la cooperación.

Finalmente, presentamos como propuesta el programa especializado L.T. e I.E. aplicada, que tiene como objetivo desarrollar y potenciar las habilidades intrapersonales e interpersonales para generar líderes transformacionales, gestores éticos de cambio.

Palabras Claves: Inteligencia emocional, liderazgo transformacional, toma de decisiones, ética y conciencia social.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine how EI influences in the L.T. of doctoral students in administration of private EPGs in the southern region of Peru. The research is basic, with a quantitative approach, cross-sectional, non-experimental correlational. The EI test was used as instruments. by Bradberry and Greaves, and the questionnaire by L.T. The field research was carried out in private graduate schools in the southern region of Peru, the study unit was the students of the doctorate in administration; The total population was taken, which was made up of twenty-seven people.

The information collected was statistically processed in contingency tables that reflect the results of the instruments whose analysis and interpretation allowed the hypothesis to be verified. Through the Kendall correlation test, it was found that there is a direct relationship $\tau = 0.519$ and significant $p \leq 0,05$ between the I.E. and L.T. in the study unit, with respect to the results, the variable I.E. The dimensions with a lower percentage are self-management (20%) and social awareness (19%) and the variable L.T. The dimensions with the lowest percentage are purpose (34%) and person (32%); If these skills are developed, they would have a profound purpose and would promote understanding, dialogue and cooperation.

Finally, we present as a proposal the specialized program L.T. and I.E. applied, which aims to develop and enhance intrapersonal and interpersonal skills to generate transformational leaders, ethical change managers.

Keywords: Emotional intelligence, transformational leadership, decision making, ethics and social awareness.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo se repiten los mismos problemas económicos y sociales, generación tras generación en el Perú y el mundo; hemos avanzado en nuevas tecnologías que modifican los paradigmas de producción y consumo, pero no hay cambios significativos en la dirección de las organizaciones. La presente investigación tiene como propósito determinar de qué manera influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021.

El desarrollo o la decadencia de las civilizaciones a lo largo de la historia tienen una constante, el liderazgo, por lo tanto el destino de las organizaciones está determinado por el comportamiento de sus líderes. Desafortunadamente las organizaciones no han tenido cambios significativos en su dirección, la filosofía de Maquiavelo (1513) “el fin justifica los medios”; está más presente que nunca, dando como resultado una sociedad más materialista e individualista, por lo mismo no se da un desarrollo sostenible en el tiempo.

La sociedad exige constantemente donde están las personas o autoridades que tomen decisiones asertivas con empatía social que solucione los problemas reales en lo económico, social, seguridad ciudadana y educación primordialmente. Por lo antes mencionado existe la carencia de profesionales con conciencia social que los conduzca a un buen liderazgo con ética y se requiere desarrollar competencias emocionales que fortalezcan su inteligencia emocional de los profesionales. Para trascender en la vida es necesario tomar conciencia del valor de la gestión de las emociones en el desarrollo de nuestras actividades en lo personal, laboral y social.

Drucker dijo “el verdadero líder conquista la voluntad y las emociones de sus colaboradores, no los manipula. Entiende sus deseos y sus decisiones. Trabaja la inteligencia, la voluntad y las emociones”. Goleman (2000), declaró que “el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es el sine qua non del liderazgo”. La inteligencia emocional consiste en “utilizar nuestras competencias y habilidades para gestionar nuestro

comportamiento, la forma cómo interactuamos con el entorno social y la eficaz manera de tomar decisiones acertadas”. (Conexión Esan, 2020).

De esa perspectiva nace esta investigación que tiene como propósito determinar de qué manera influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021; investigación que hemos titulado “Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú, 2021”. La misma que a través de sus resultados permitirá desarrollar otras investigaciones.

La tesis que presentamos tiene la siguiente composición: considera los aspectos formales de la tesis como portada, dedicatoria, índice, resumen, abstract, key words, la introducción y los cinco capítulos que despliega el estudio.

Capítulo I: El problema, planteamiento del problema, formulación del problema, interrogante principal, interrogantes secundarias, justificación de la investigación, objetivos de la investigación, objetivo general y objetivos específicos.

Capítulo II: Marco teórico, antecedentes de la investigación y bases teóricas.

Capítulo III: Marco metodológico, hipótesis, variables e indicadores, tipo de investigación, población y muestra del estudio, técnica de recolección de datos, validación del instrumento, análisis estadístico de los datos, prueba de confiabilidad del instrumento y análisis estadístico de los datos.

Capítulo IV: Presentación de los resultados, descripción del trabajo de campo, diseño de la presentación de los resultados, análisis de la información de los datos, análisis de la información sobre el conocimiento del problema y síntesis del análisis estadístico, comprobación de hipótesis.

Finalmente se enuncia las conclusiones, recomendaciones, se plantea una propuesta, se da a conocer las referencias bibliográficas, apéndice y la matriz de consistencia del informe final de tesis.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones no han tenido cambios significativos en su estilo de gestión en los últimos tiempos, normalmente priman los intereses personales y la falta de transparencia. La filosofía de Maquiavelo (1513), “el fin justifica los medios”: da como resultado una sociedad materialista e individualista, donde los objetivos económicos e individuales son más importantes que los del bien común. D’Alessio (2018) aclaro que “una organización puede ser un club, una empresa, una institución académica, un sector industrial, una región o un departamento, un distrito, un país, un clúster, un área determinada dentro de una región geográfica, etc.” (p.7).

Rand (1950) era consciente de esta realidad y dijo: “Cuando advierta que para producir necesita obtener autorización de quienes no producen nada; cuando compruebe que el dinero fluye hacia quienes trafican no bienes, sino favores; cuando perciba que muchos se hacen ricos por el soborno y por influencias más que por el trabajo, y que las leyes no lo protegen contra ellos, sino, por el contrario son ellos los que están protegidos contra usted; cuando repare que la corrupción es recompensada y la honradez se convierte en un auto sacrificio, entonces podrá, afirmar sin temor a equivocarse, que su sociedad está condenada.” Esta realidad atraviesa de manera transversal la vida de las personas, organizaciones y sociedades, por lo cual no se genera un desarrollo sostenible en el tiempo.

Maturana (2016) afirmó que “Cuando lo que nos importa son las normas, nos comportamos como moralistas, cuando lo que nos importa es el bienestar y el respeto por las personas, tenemos preocupaciones éticas. Si somos moralistas muchas veces justificamos nuestras conductas no éticas, conscientes con el argumento de que hemos cumplido con las normas que la comunidad tiene... Si lo que de hecho nos importa es cumplir con las reglas y tener una conducta inmoral bajo el argumento que su aplicación constituiría una conducta no ética”.

Centrum Opinión (2017), indico que “los cinco principales problemas que afronta el Perú son: la delincuencia e inseguridad ciudadana (63.4%), la educación

de baja calidad (53.8%), la informalidad (32.4%) y la falta de respeto a las normas legales (26.9%)”. A lo largo del tiempo se repiten los mismos problemas económicos, sociales y culturales, generación tras generación en el Perú y el mundo; hemos avanzado en nuevas tecnologías que modifican los paradigmas de producción y consumo, pero no hay cambios significativos en la gestión de las organizaciones; no existe una visión estratégica, para generar un desarrollo sostenible a largo plazo. Un claro ejemplo son los recursos ambientales que son utilizados de una manera extractiva y de forma desmedida, como si fueran inagotables, sin pensar en las futuras generaciones. D`Alessio (2010), afirmo que “liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores es inherente, sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (p.41).

Deeb (2014), declaró que “uno de los principales problemas por los que fracasan las organizaciones son: el tener un líder incorrecto o inexistente”. Por lo antes mencionado, se confunde al líder con la autoridad y no necesariamente una persona con autoridad o poder es líder, el verdadero líder transforma las organizaciones y genera un impacto positivo en la sociedad. Migone (2022) indicó que “en un entorno donde se observan casos en que priman los intereses personales y la falta de transparencia, es importante que los líderes trabajen con base a valores y principios éticos, a favor del bien común, la justicia y la solidaridad”.

Rodríguez (2020), observó que: “en la actualidad las organizaciones están enfrentando diferentes crisis... y los directivos no toman buenas decisiones para afrontar estos retos, toman decisiones únicamente con la inteligencia cognitiva y no con la inteligencia emocional para afrontar estos desafíos” (p.2). Puertas (2020) afirmó “la inteligencia emocional es un factor clave que repercute en el bienestar social y mental de una organización, lo que les facilita a comprender su entorno y a tomar decisiones acertadas ante las diversas situaciones conflictivas que surgen diariamente”. Conexión ESAN (2020), indicó que la inteligencia emocional consiste en “utilizar nuestras competencias y habilidades para gestionar nuestro comportamiento, la forma cómo interactuamos con el entorno social y la eficaz manera de tomar decisiones acertadas”.

Goleman (2000), declaró que “el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es el sine qua non del liderazgo” (p.3). López (2018) remarco que “los directivos que tienen cualidades sobresalientes de liderazgo tienden a poseer inteligencia emocional”. Goleman (2000) indicó “las personas con elevada inteligencia emocional son capaces de automotivarse, perseverar ante las dificultades, controlan sus impulsos, regulan sus estados de ánimo, evitan que las emociones interfieran en sus facultades racionales y empatizan con el resto” (p.6). Por lo tanto, un líder con inteligencia emocional conecta con otras personas, forja relaciones empáticas, comunica de manera efectiva, resuelve conflictos y toma decisiones acertadas.

El problema de investigación se basa en la toma de decisiones de quienes dirigen las organizaciones privadas y públicas, donde normalmente priman los intereses personales y la falta de transparencia, esto nos indica que en el país hay una ausencia enorme de líderes transformacionales, generando resultados adversos, informalidad, corrupción, delincuencia y uso inadecuado de los recursos. Esto se debe en parte a una falla en el modelo educativo, que no desarrolla la conciencia social, ni forma líderes transformacionales, y este problema se ve reflejado en la estructura curricular de los doctorados en administración de las EPG a nivel nacional.

Con respecto a los alumnos del doctorado en administración de las EPG de la región sur del Perú, la estructura curricular no desarrolla la I.E. ni el L.T. así mismo no se involucra, ni se crea una conciencia social, en los alumnos con respecto a los problemas estructurales del país, como: la corrupción, la delincuencia, la educación de baja calidad, la inestabilidad política, etc. por lo mismo no se dan propuestas de solución a estos problemas.

En el Perú normalmente las personas que ocupan un cargo de poder, no cuentan con estudios en gestión, mientras que los alumnos del doctorado en administración, cuentan con diez años de estudios en gestión; cinco de pregrado, dos de posgrado y tres de doctorado, además poseen experiencia laboral, se desperdicia su conocimiento y su talento, al no involucrarlos en dar propuestas de solución a los problemas estructurales del país.

La estructura curricular de los doctorados en administración de las EPG, se enfocan, en resolver problemas operativos del momento, más no estratégicos que generen un desarrollo sostenible en el tiempo. Se tiene que pasar de realizar investigaciones netamente académicas a generar propuestas de desarrollo a los problemas actuales del país. Este problema no es exclusivo de las EPG de la región sur del Perú, sino a nivel nacional.

El propósito de la presente investigación es identificar las tendencias de las variables y el grado de asociación que existe entre las dimensiones de la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú 2021. Hernández (2014) indicó que es crucial que el “investigador defina el problema y delimite los objetivos de su investigación de acuerdo a su interés y a los recursos que dispone (financieros, equipos, personas, etc.), en efecto se trata de una postura pragmática” (p.16).

Los instrumentos que se utilizaran para identificar las tendencias y el grado de asociación de las variables son el test de I.E. de Bradberry y Greaves que cuenta con 28 ítems y 4 dimensiones y el cuestionario L.T. de Pauro que cuenta con 32 ítems y 4 dimensiones. Con respecto a la variable I.E. es importante precisar que el test de I.E. si se aplica a un grupo de personas, los resultados no se pueden generalizar, porque las interpretaciones serian subjetivas, puesto que cada reacción emocional a una misma situación es diferente en cada persona, por lo tanto, si se pretendiera realizar un estudio detallado de la I.E. de cada individuo, lo debería realizar un especialista uno a uno.

Asimismo Creswell (2013) preciso que “para elegir la naturaleza de una investigación se considera dos factores: (1) la aproximación en la cual el investigador posea más conocimientos y entrenamiento; y (2) el enfoque que el investigador piense que se adapta más a su planteamiento del problema, la elección se basa en la decisión de quien investiga” (p.113). Mientras que la presente investigación, pretende identificar las tendencias de las variables y el grado de asociación que existe entre la variable independiente I.E. y en la variable dependiente L.T. de los alumnos del doctorado en administración. Hernández (2014) indica que “los problemas que necesitan establecer tendencias, se acomodan

mejor a un diseño cuantitativo” (p.326).

En conclusión, la presente investigación con alcance correlacional está orientada a probar las hipótesis y analizar las tendencias de las relaciones que se dan en la variable independiente sobre la dependiente de los alumnos del doctorado en administración, para conseguirlo se utilizará la estadística inferencial. Hernández (2014) afirmó que “el enfoque cuantitativo usa la estadística inferencial, la prueba de hipótesis; analiza la realidad objetiva a través de un proceso deductivo y la generación de resultados” (p.3).

Reconocida está problemática, la presente tesis busca responder a la siguiente interrogante ¿Cómo influye la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú 2021?

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante Principal

¿Cómo influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú?

1.2.2 Interrogantes Secundarias

a. ¿Cómo influye la autoconciencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú?

b. ¿Cómo influye la autogestión de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú?

c. ¿Cómo influye la conciencia social de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú?

d. ¿Cómo influye la gestión de relaciones de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación Teórica

La presente investigación es importante porque nos permite conocer que competencias y habilidades de la inteligencia emocional y del liderazgo transformacional deben de desarrollar, los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú, para que logren tomar una acertada toma de decisiones y consigan organizaciones sostenibles en el tiempo.

Se tomó la teoría del máximo referente de la inteligencia emocional Daniel Goleman, por sus diversas investigaciones, libros y artículos y también los aportes de Bradberry y Greaves porque utilizaron el modelo de Goleman para elaborar su test de inteligencia emocional que se subdivide en cuatro habilidades: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones; estas habilidades se combinan para definir las competencias personales y sociales de un individuo.

Con respecto al liderazgo transformacional se tomó la teoría de Burns el creador de la teoría del liderazgo transformacional y la guía del liderazgo transformacional de la EAE Business School donde nos muestra los cuatro pilares del liderazgo transformacional: propósito, personas, estrategia y cultura, teoría que sirvió para elaborar nuestro instrumento de liderazgo transformacional y también se tomaron otros expertos en liderazgo como D'alessio y Rabouin.

La presente investigación tiene como novedad y aporte, que a través de los dos instrumentos mencionados el test de inteligencia emocional de Bradberry y Greaves y el cuestionario liderazgo transformacional elaborado exclusivamente para esta investigación, basado en los cuatro pilares del liderazgo transformacional de la guía de EAE Business School, se puede saber cómo se relacionan ambas variables.

Otro aporte que presenta esta investigación, son los resultados obtenidos que servirán de referente para futuros estudios sobre ambas variables y también puede servir de base a nuevas líneas investigativas. Asimismo los resultados obtenidos inducen a que los involucrados tomen conciencia de como influye la I.E. en el L.T.

de los alumnos del doctorado en administración, la cual se ve reflejada en su toma de decisiones. También los resultados servirán para tomar las medidas de solución con respecto a la problemática.

Finalmente se presenta como propuesta el programa de “Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional aplicada” que permitirá a los alumnos del doctorado en administración, tener una mentalidad estratégica y éticamente responsable, con el objetivo de desarrollar y potenciar las habilidades intrapersonales e interpersonales, para que puedan transformar las organizaciones.

1.3.2 Justificación Metodológica

La investigación tiene como objetivo principal determinar de qué manera influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. La investigación es básica, de enfoque cuantitativo, correlacional no experimental de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicara la técnica de la encuesta en modo de cuestionarios con escala de Likert para responder a las hipótesis. Con esta técnica se busca no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación, la investigación de campo se realizará en las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú, la unidad de estudio de la investigación está integrado por los alumnos de doctorado en administración del último semestre; se considerara la población total. La información será procesada estadísticamente en tablas de contingencia que reflejen los resultados del cuestionario cuyo análisis e interpretación permitirá afirmar las hipótesis planteadas. Para medir la variable independiente inteligencia emocional se utilizó como instrumento el Test de Inteligencia Emocional de Bradberry y Greaves (2012); este cuestionario contiene veinte y ocho ítems, divididas en cuatro dimensiones, con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca,... 5 = Siempre). Con respecto a la variable dependiente que es Liderazgo Transformacional se utilizó el instrumento de Liderazgo Transformacional de Pauro H. (2023) que contiene treinta y dos ítems; divididas en cuatro dimensiones, con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca,... 5 = Siempre). Sus instrumentos y resultados podrán ser

utilizados en otros trabajos de investigación y permitirá desarrollar otras investigaciones.

1.3.3 Justificación Práctica

La presente investigación se realiza porque existe la necesidad de pasar de tomar de decisiones individuales oportunistas, a tomar decisiones estratégicas trascendentales de desarrollo sostenible y de bien común. Para lograr esto se necesita desarrollar la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú, que cuentan con estudios de gerencia en diferentes niveles pregrado, posgrado y doctorado. Lo que se necesita es desarrollar la conciencia social en la toma de decisiones de los alumnos, para que desarrollen su liderazgo transformacional y den propuestas de solución a los problemas estructurales del país, como: la corrupción, la delincuencia, la educación de baja calidad, la inestabilidad política, etc. Esta investigación nos va a permitir conocer cuál es la influencia de estos dos constructos y por lo cual se podrá tomar decisiones al respecto. Este estudio podrá ser replicado en diferentes instancias. La presente investigación forma parte de la temática de escuela de post grado de la universidad privada de Tacna que es “Liderazgo y toma de decisiones”.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021.

1.4.2 Objetivo Específicos

- a. Identificar cómo influye la autoconciencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.
- b. Identificar cómo influye la autogestión de la inteligencia emocional en el

liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.

c. Establecer cómo influye la conciencia social de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.

d. Establecer cómo influye la gestión de relaciones de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 *Antecedentes Internacionales*

La investigación efectuada por Ayoub (2010), tuvo como objetivo explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es el más recurrente. Para ello se empleó el instrumento multifactorial de liderazgo MLQ de 45 ítems. Dentro de los encontró que los análisis de correlación y regresión lineal simple confirman significativamente que los comportamientos transformacionales, más que los transaccionales, incrementan el desempeño de los funcionarios y la utilización de comportamientos pasivo-evasivos de disminuyen. Asimismo, y aun cuando el estilo transaccional es eficaz al explicar hasta un 52% de la variabilidad observada en el desempeño, el análisis de regresión múltiple comprueba que utilizar comportamientos transformacionales aumenta 34% más el esfuerzo extra y la eficacia percibida por los funcionarios. En sentido contrario a lo esperado, a mayor percepción de crisis, menor es la cantidad de carisma que el seguidor observa en el líder, probablemente porque le atribuye la situación crítica. Concluye que se discuten las implicaciones para la teoría, la práctica y se sugiere mayor investigación que permita determinar la causalidad en la relación entre variables.

La indagación desarrollada por Torres (2011), que tuvo como objetivo reflexionar sobre las diferencias que existen entre el liderazgo y la dirección. Para ello se empleó como instrumento el análisis documental y se analizó de lo que es y hace un líder y lo que es y hace un directivo. Dentro de los resultados encontró que es importante tener claro las diferencias que conforman tanto al liderazgo como a la dirección, ya que, si no se tiene claro, difícilmente los gerentes pueden desarrollar las competencias necesarias según el caso. No obstante, que si existe mucha dirección y poco liderazgo en un punto de unión complementario, hace que los directivos no sean eficaces en la gestión de la organización.

En la investigación realizada por Mendoza (2012), que tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo,

y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo, Para ello se empleó como instrumento el Modelo de Ecuaciones Estructurales y la Regresión múltiple derivada el mismo, permitió explicar la influencia de las variables de liderazgo: transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado en solo una variable de satisfacción, de las tres que se habían contemplado en el análisis. Dentro de los resultados encontró los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo (liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas con el no liderazgo. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a .70 en la evaluación de dichas variables, a partir del instrumento.

La indagación desarrollada por Mendoza (2012), tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F., desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Para ello se empleó como instrumento el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” y la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), a una muestra de personal docente y administrativo $n = 110$. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitieron de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional (satisfacción con la libertad de decisión, satisfacción con el salario actual y la satisfacción con el actual empleo). Dentro de los resultados encontró que principalmente las variables de resultado, y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo. Se reafirmaron en el presente estudio, los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo (liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas con el no liderazgo.

En la investigación efectuada por Páez et. al (2014), tuvo como objetivo identificar qué competencias de liderazgo muestran los líderes en las empresas colombianas y en qué medida se asocian con el liderazgo transformacional. Para ello se empleó como instrumento las entrevistas estructuradas a grupos focales con el personal administrativo y trabajadores de 16 empresas del sector floricultor en Colombia. Dentro de los resultados no se encontró evidencia de los dos primeros comportamientos del estilo de liderazgo transaccional (Laissez-Faire y gerencia por excepción pasiva) en los directivos del sector floricultor y en cambio sí se evidenciaron los dos comportamientos más efectivos de este estilo (gerencia por excepción activa y recompensa contingente) estos aspectos aseguran que las labores de floricultura llevadas a cabo por dichas organizaciones sean competitivas y sostenibles en diversos ámbitos y con un claro enfoque social y ambiental. Concluyen que hay evidencian de relación altamente significativa entre el confiar y tener en cuenta las necesidades individuales permite que exista mayor armonía, lo que se traduce en metas más integradas que desembocan en mayor desempeño y satisfacción general.

La investigación desarrollada por Díaz (2015), tuvo como objetivo descubrir si existe algún tipo de relación entre tres rasgos de los líderes de organizaciones que actúan en España su actitud ante la responsabilidad social, su estilo de liderazgo y sus “valores” personales, y la realización de acciones de Responsabilidad Social Corporativa por parte de las organizaciones en las que desempeñan su labor. Para ello se empleó el instrumento ARS19, escala de Thurstone que ha sido diseñada ad hoc para medir la actitud de los líderes ante la responsabilidad social, el SPV de Gordon, cuestionario que ha permitido evaluar los valores personales, y el LBA II, cuestionario que ha posibilitado el estudio del liderazgo. Las técnicas utilizadas para recoger la información a través del enfoque cuantitativo. Dentro de los resultados encontró que principalmente las variables de resultado, y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo. Se reafirmaron en el presente estudio, los resultados comparativos a partir del sexo de los líderes, su edad, su liderazgo, el sector de las organizaciones en las que desempeñan su labor y el tamaño de dichas organizaciones, tomando en

consideración en cada caso tanto la actitud hacia la Responsabilidad Social Corporativa de los máximos dirigentes empresariales como la conducta de su organización de procedencia en el ámbito de la responsabilidad social. Concluyen que, al tratarse de un proceso de influencia mutua, las cualidades necesarias para ser líder no son exclusivas de un individuo y puede haber uno o varios líderes.

En la investigación realizada por Evans (2015), tuvo como objetivo analizar la interacción entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo en directivos de instituciones educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, en la región Lima. Se exploró la interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo que utilizan los directores para dirigir y relacionarse con facilidad con sus docentes y con los estudiantes en San Juan de Lurigancho es un distrito ubicado al noreste de la provincia de Lima. Para ello se empleó como instrumentos dos cuestionarios, el primero evalúa el estilo de Liderazgo; se usó el Cuestionario de Bass y Abolió (1992) denominado Cuestionario Multifactor sobre Liderazgo, validado en contextos iberoamericanos por Pascal, Villa y Auzmendi (1993) y por Maureira (2004) también se utilizó la perspectiva de Lorenzo (2004) quien aporta dimensiones más concretas dentro del liderazgo de la dirección escolar, en tanto que para conocer la Inteligencia Emocional se utilizó el Inventario Bar-On N (ICE) (1997), adaptado a la realidad peruana por Ugarriza (2005). Dentro de los resultados encontró que entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo en directivos de instituciones educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se ha comprobado que existen interacciones positivas y significativas, entre todos los factores del Cuestionario de Liderazgo con todos los factores del Cuestionario de Inteligencia Emocional, en lo que se refiere a la autovaloración de los directivos de las 21 instituciones educativas. Concluyen que, al tratarse de un proceso de interacción, las cualidades necesarias para ser líder no son exclusivas de un individuo y puede haber uno o varios líderes.

La investigación desarrollada por Alarcón et. al (2015), tuvo como objetivo determinar la necesidad de cuáles son las variables relevantes que podrían influir en la sensibilidad ética de los directivos. Para ello se empleó como instrumento el

modelo explicativo sobre el grado de sensibilidad ética de los ejecutivos de empresas y, por otra, con evidencia empírica a través de una encuesta auto-administrada aplicada a 143 de ellos en Chile. Los resultados corroboran que existen relaciones significativas entre las variables planteadas en el modelo y la sensibilidad ética. Asimismo, la investigación identifica diferencias entre grupos de ejecutivos con o sin código de ética en su empresa y entre grupos según su variable de género. Concluyen que hay evidencias de relación altamente significativa entre las futuras líneas de investigación están enfocadas a realizar un estudio transnacional entre Chile y España, con el fin de encontrar las diferencias en relación con la sensibilidad ética de los gerentes responsables en los distintos países, considerando realizar análisis de modelación con estructuras de covarianzas, además de realizar análisis con lógica difusa.

La investigación efectuada por Hermosilla et. al (2016), tuvo como objetivo contrastar si en empresas del norte de España (País Vasco y Navarra) el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores en relación con: a) la satisfacción (con el líder), b) la efectividad (del líder) y c) la motivación en el trabajo de los seguidores. Para ello se empleó como instrumento las evaluaciones de los liderazgos transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, así como las medidas de resultados fueron obtenidas a partir del Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X (MLQ 5X; Bass y Avolio, 1995). El método empleado es cuantitativo. La muestra consistió en 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España (País Vasco y Navarra). Los directivos y subordinados fueron reclutados en cuatro organizaciones diferentes de Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra: Con una muestra compuesta por 154 personas ($n = 47$ directivos y $n = 107$ subordinados) entre 24 a 64 años ($M = 39$, $DT = 9.6$), de los cuales el 38% eran mujeres. De promedio, las personas participantes en este estudio llevaban 5.36 años ($DT = 5.58$) en su organización. El 76% de la muestra informó poseer estudios superiores y un 20% de nivel medio. Dentro de los resultados encontró la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional en relación a la fuerza de

asociación con estas variables, lo cual es coincidente con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales.

En la investigación realizada por Torres et. al (2016), tuvo como objetivo conocer los valores desde la mirada de los docentes, en el contexto educativo; para ello aplicó como instrumento el análisis documental que va desde la historia del valor, la formación en valores, la misión de educar en valores, un acercamiento al concepto de paz y la importancia del rol docente en la construcción de paz; esto con el fin de discernir sobre la diversidad conceptual y de esta manera clarificar su proceso de construcción. En los resultados encontró la necesidad de un modelo de intervención en formación de valores para la educación básica a través de las Escuelas Normales, es decir, a través de los educadores. Concluyendo que los docentes, deben adquirir el compromiso de orientar a sus alumnos a diagnosticar la realidad social, comprender las causas que determinan su naturaleza y evolución, además de buscar soluciones a los posibles problemas que en ella se instalen. Es decir, educar desde y para el contexto.

La investigación desarrollada por Gabriel (2016), tuvo como objetivo analizar el efecto del liderazgo en las prácticas de RSE implementadas en las PYMES del distrito de Aveiro, considerando como variables de ese proceso los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, teniendo como factor mediador las motivaciones de los CEO's que direccionan sus tomadas de decisión. Utilizó el cuestionario como instrumento de medida que traduce los objetivos de un estudio con variables mensurables método inductivo partiendo de lo particular, a través de la observación criteriosa de los fenómenos concretos de la realidad y de las relaciones existentes entre ellos, para llegar a una verdad general. En los resultados encontró una comprensión de la temática de la Responsabilidad Social Empresarial, a través del análisis de cómo los estilos de liderazgo se relacionan con la adopción de prácticas responsables. Concluyendo que el conscientes de la importancia de la adopción y valoración de prácticas de RSE, las empresas son capaces de contribuir, de forma positiva, para la sociedad y de gestionar los impactos ambientales producidos por ellas, lo que podrá proporcionar ventajas directas para su negocio y asegurar la competitividad a largo plazo.

En la investigación de Alcaide (2017), tuvo como objetivo describir y analizar la percepción de influencia respecto los enfoques o estilos de liderazgo de los directores en los procesos que impulsan la mejora educativa, al interior de establecimientos de contextos similares de la Región Metropolitana de Santiago. Utilizó cuatro instrumentos, dos en el marco del enfoque cualitativo: la guía de la entrevista grupal y la pauta de análisis de contenido y dos en el marco del enfoque cuantitativo: el cuestionario y el inventario. Este procedimiento permitió validar la información a través de la triangulación de los datos en el tiempo, propuesta longitudinal que se fundamenta en Guion, Diehl y McDonald. Concluyendo que en general, los resultados indican que tomando en cuenta del interés y la importancia del liderazgo de otros agentes educativos, en particular del docente, como primer factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de enseñanza-aprendizaje, de modo que resultaría interesante complementar esta investigación dando cuenta de las prácticas de liderazgo del docente no solo en la gestión de aula sino también en el desarrollo de funciones en un nivel intermedio de la organización.

En la investigación efectuada por Maluk (2019), tuvo como objetivo la validación de la escala para medir cada uno de los valores de Schwartz S (1992), y como objetivo específico la obtención del modelo de medición en SEM, así como las relaciones que existen entre los diferentes constructos de los valores. Utilizó un modelo estructural entre 3 de los 4 valores de Schwartz S (1992) fue identificado con indicadores de ajustes medios y aceptables. Las variables de percepción consideradas para el modelo dentro del cuestionario de investigación, son en escala del 1 al 7, (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo), en que el valor de 4 corresponde a (ni en acuerdo ni en desacuerdo). Los resultados encontrados permiten la validación de la escala de valores de Schwartz, S. H. (1992) con algunos ítems que no fueron incluidos tanto en el análisis de componentes principales como en el posterior análisis en SEM. Concluyendo se recomienda para una futura investigación se relacionen estos constructos con la intención y la acción emprendedora hasta llegar a la acción final, con la finalidad de que sean

incorporados sus conceptos como parte de un modelo de formación de emprendedores innovador tanto en universidades como en institutos especializados.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En la investigación realizada por Ramón (2013), tuvo como objetivo conocer la cultura organizacional de los integrantes de la facultad e identificar el tipo de liderazgo que se practica y posteriormente buscar si existe o no correlación entre ambas variables. Se le aplicó el instrumento de cultura organizacional y un cuestionario de estilos de liderazgo. En los resultados en tal sentido podemos decir que la cultura organizacional del personal docente y administrativo es fuerte y el estilo de liderazgo es democrático. Concluyendo de tal manera que determinaron que existe una relación significativa, lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

En la investigación efectuada por Flores (2015), tuvo como objetivo Identificar el estilo de liderazgo que predomina en los equipos directivos en centros educativos públicos y concertados a través del MLQ-5x, y determinar que es el Liderazgo Transformacional aquel que impacta en los buenos resultados de aprendizaje de los estudiantes. Se propuso el proceso de influencia del liderazgo transaccional y probablemente instrumental, en tanto, el liderazgo transformacional implica probablemente la internalización de la motivación por inspiración. Esta investigación posee un diseño no experimental probabilístico, para generalización de los resultados, de tipo Ex-post-Facto y guiada por una metodología ecléctica, “multimétodo” integrada al fusionar los paradigmas positivista, interpretativo y aportaciones del crítico. Es una investigación inductiva, porque la información obtenida, conceptos y explicaciones se construyeron a partir de los datos obtenidos, es decir mediante una comprensión interpretativa de la experiencia de los sujetos frente al fenómeno. En los resultados encontró mejoras en el rendimiento académico de los estudiantes fruto de la interacción de múltiples variables. Concluyendo que los factores que inciden en una educación de calidad como: liderazgo, clima de aprendizaje, monitoreo continuo del progreso de los alumnos, flexibilidad para

introducir acciones remediabiles, evaluaciones frecuentes de desempeño de los docentes y de sus equipos de gestión.

En la investigación de Siles et. al (2015), tuvo como objetivo investigar sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el intraemprendedurismo y la mediación de la cultura organizacional; para ello aplicó el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), es “una metodología estadística que toma un enfoque confirmatorio (i.e. probar hipótesis) para el análisis de una teoría estructural en relación con algún fenómeno. Los instrumentos utilizados fueron para el liderazgo transformacional el diseñado por Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990) y Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996); para el intraemprendedurismo el instrumento desarrollado por Mora y Siles (2012) y para la cultura organizacional el instrumento elaborado por Denison y Mishra (1995), adaptado a Costa Rica por Vargas (2013). Se concluyó que el liderazgo transformacional ayuda a dar eventual prioridad a los factores que inciden en el comportamiento intraemprendedor. En los resultados encontró que las últimas tres décadas son testigos del interés que han despertado el liderazgo transformacional por una parte y el intraemprendedurismo por otra. Concluyendo ambos constructos son objeto de múltiples estudios, desde diversos ángulos de manera separada pero no muy común el estudio de la relación entre ellos.

La indagación desarrollada por Araneda et. al (2016), tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) en una universidad pública, aplicándose para ello un cuestionario al cuerpo académico. Utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo a una muestra de 55 académicos de 22 unidades académicas de 6 universidades del norte de Chile, procesado mediante Análisis de Correlaciones Bivariadas y Regresión Lineal Múltiple de Pasos Sucesivos. En los resultados encontró un nivel multivariado el liderazgo transformacional presentó una correlación positiva y significativa ($R= 0,679$, $p<0,001$) con la calidad de las unidades académicas. Concluyendo que el liderazgo transformacional percibido es el único que afecta y que logra explicar la calidad de las unidades académicas estudiadas.

En la investigación de Vázquez (2017), tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 08 UGEL N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho-Lima. En este estudio se utilizó los procedimientos del método hipotético – deductivo, se elaboró dos cuestionarios para recoger los datos acerca del liderazgo directivos y docentes, para en uno y otro variable se utilizó la técnica de la encuesta, los datos logrados se trasladaron a la base de datos del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 23.0). En los resultados se muestra que existe una relación significativa y positiva alta a nivel 0,864, entre las variables y la prueba de hipótesis indican que: $p= 0.000 < 0.05$ se muestra una significancia; es decir. Concluyendo que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primaria de la RED 08 UGEL N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima.

En la investigación efectuada por Benavides (2017), tuvo como objetivo averiguar si los directores y editores de medios informativos chilenos se auto perciben como líderes transformacionales y si consideran que el actual escenario (cambios digitales y entrada de nuevos actores) hace necesario un nuevo estilo de liderazgo al interior de sus organizaciones. Utilizó el cuestionario de medición Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x), se revelaron las principales características del liderazgo de acuerdo a la percepción de quienes dirigen las salas de redacción en medios nacionales. En los resultados encontró que el carisma, la inspiración y la integridad son los rasgos más repetidos por los directores y editores, lo que los lleva a considerarse líderes transformacionales. Concluyendo los resultados obtenidos en este trabajo permiten concluir que si bien existe cierto grado de complacencia por parte de los editores y directores respecto de su autopercepción de liderazgo en este primer catastro exploratorio con base empírica se consideran a sí mismos líderes transformadores, motivadores e innovadores, que logran que las personas que trabajan con ellos desarrollen sus talentos y confíen en ellos.

En la investigación realizada por García et. al (2017), tuvo como objetivo identificar el efecto del género (ser hombre o mujer) del gerente en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en las pymes de los sectores

manufactura y de alta tecnología de la ciudad de Santiago de Cali. Para lograr el objetivo se aplicó una metodología cuantitativa a 142 gerentes de las pymes, en la que se registró el género (ser hombre o mujer) y se evaluó el estilo de liderazgo a través de un cuestionario auto administrado. Para este fin, se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) a una muestra probabilística de 142 gerentes. En los resultados encontró una prevalencia del estilo de liderazgo transaccional, tanto hombres como mujeres calificaron con un puntaje más bajo la administración por excepción en comparación con la dimensión de recompensa contingente. Concluyendo que las características propias de los estilos analizados sugieren que las mujeres suelen atribuirse una mayor calificación en la dimensión de estimulación intelectual, por lo que ellas suelen animar en mayor medida a los demás a ser creativos.

La indagación desarrollada por Medrano y Ahumada (2018), tuvo como objetivo conocer la significancia que existe entre dimensiones pertenecientes al comportamiento organizacional desde una perspectiva de valores culturales y la percepción de éstos con respecto al desempeño laboral del trabajador. Utilizó un análisis de ecuaciones estructurales tipo cuantitativo en un estudio de caso con una muestra de 194 personas que laboran en dos empresas del sector de manufactura de productos médicos. Se puede concluir que las variables familia y religión tiene poca relevancia en el desempeño del trabajador dentro del contexto de la investigación. En los resultados encontró una prevalencia. Por otro lado, se enfatiza la preponderancia que tiene la espiritualidad con la variable dependiente desempeño. Concluyendo las variables familia y religión tiene poca relevancia en el desempeño del trabajador dentro del contexto de la investigación. Por otro lado, se enfatiza la preponderancia que tiene la espiritualidad con la variable dependiente desempeño.

En la investigación efectuada por Reyes (2018), tuvo como objetivo analizar la influencia de la variable género en el consejo de administración y la posición de director general, sobre las prácticas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial (RSE) adoptadas en las empresas cotizadas de Colombia y Chile; para ello aplicó como instrumento el índice de sustentabilidad basado en las recomendaciones del Global Reporting Initiative que integra las dimensiones

ambiental, social y económica. Utilizó un panel de datos compuesto por 491 observaciones durante el periodo 2011-2016, los resultados muestran que la presencia femenina favorece la dimensión económica (rentabilidad y liquidez), mientras que las dimensiones ambiental y social se ven disminuidas. En los resultados encontró la relación entre la participación de mujeres en el consejo de administración y equipo directivo y las prácticas de sustentabilidad y RSE en empresas cotizadas de Colombia y Chile. Este estudio propuso un índice de cumplimiento voluntario de sustentabilidad que integra tres dimensiones: ambiental, social y económica. Concluyendo sugiere establecer estrategias y modelos de administración que promuevan en su personal una reflexión espiritual; esto ayudará a las compañías a mejorar el desempeño en sus trabajadores, mejorar la calidad y lograr objetivos organizaciones que incrementen su competitividad.

En la investigación de Cubillos (2018), tuvo como objetivo presentar un estudio de caso en el que se analiza la ética de una organización privada de servicios sociales española, identificando su modelo de gestión ética; para ello aplicó instrumentos. Para ello, se utilizó el método cualitativo de observación participante y entrevistas en profundidad. En los resultados encontró algunos elementos que articulan el estudio de la cultura ética organizacional, así como de la ética aplicada a la intervención social; además, se identificaron los valores implícitos y explícitos compartidos, que operan transversalmente en dicha organización y el modo en que estos inciden en su actividad. Concluyendo En las organizaciones de servicios sociales, sean públicos o privados, el trabajo es interdisciplinario, esto es coordinado y ejecutado por profesionales con perfiles diferentes y, por ende, con valores diferentes. De este modo, en la toma de algunas decisiones respecto a las intervenciones, se enfrentarán los valores de cada profesional con los valores de la organización. Las relaciones e interacción de dichos valores van a configurar, en parte, la cultura ética de una entidad.

En la investigación de Arévalo et. al (2018), tuvo como objetivo entregar nuevas evidencias sobre el impacto de los dominios de la personalidad y la experiencia de trabajo en el estilo de liderazgo transformacional para el contexto ecuatoriano. Utilizó el instrumento de los cinco factores de personalidad

desarrollado por Costa y McCrae (1992). Este instrumento, denominado Inventario Revisado de Personalidad NEO PI-R, se fundamenta en estudios de análisis factorial de la estructura de la personalidad y contiene 30 facetas organizadas en cinco dominios específicos: (a) extraversión; (b) amabilidad; (c) escrupulosidad; (d) neuroticismo; y (e) apertura a la experiencia. Los resultados destacan que la extraversión y la escrupulosidad son los rasgos de la personalidad más consistentes del modelo. Esto demuestra que las personas sociables y dominantes, es decir, con un alto nivel de extraversión, poseen más probabilidades de afirmarse en situaciones grupales. 3). Las facetas para cada dimensión son las siguientes: (a) Neuroticismo: ansiedad, hostilidad, depresión, autoconciencia, impulsividad y vulnerabilidad; (b) Extraversión: cordialidad, gregarismo, asertividad, actividad, búsqueda de emociones y emociones positivas; (c) Apertura a la experiencia: fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas y valores; (d) Amabilidad: confianza, franqueza, altruismo, conformidad, modestia y sensibilidad a los demás y (e) Escrupulosidad: competencia, orden, sentido del deber, necesidad de logro, autodisciplina y deliberación (D'Alessio, 2008). Cada faceta se mide con ocho ítems, por lo que cada constructo contiene 48 ítems, dando un total de 240 preguntas que evalúan los rasgos de personalidad de una persona. Cada ítem se mide mediante una escala Likert de cinco puntos, que varía desde 1, muy en desacuerdo, hasta 5, muy de acuerdo. En los resultados la edad de los participantes de la muestra osciló entre 23 y 57 años y con un promedio de 34 años. El 70.65% de los participantes fueron de género masculino y el 29.5% restante de género femenino. Además, existió un predominio de participantes graduados de carreras de pregrado como economía, administración y afines (56.25%), en comparación con los graduados en carreras de ingeniería (27.99%) y de otras carreras (15.76%). Por último, los estudiantes indicaron que poseen un promedio aproximado de nueve años de experiencia profesional, y predominaron aquellos con experiencia laboral entre 10 y 13 años (37.23%). Concluyendo los resultados destacan que la extraversión y la escrupulosidad son los rasgos de la personalidad más consistentes del modelo. Esto demuestra que las personas sociables y dominantes, es decir, con un alto nivel de extraversión, poseen más probabilidades de afirmarse en situaciones grupales. La

investigación desarrollada por Hernández y Avila (2018), tuvo como objetivo identificar las prácticas de liderazgo existentes en el personal de enfermería perteneciente a distintos hospitales públicos de México. Utilizó el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) expuesto por Bass y Avolio, evaluando cada una de sus dimensiones y relacionándolas con ciertas variables laborales. En los resultados se encontró los hallazgos más importantes muestran una inclinación hacia prácticas de gestión de carácter transaccional, mismos que tiene mayor correlación con las variables «antigüedad» y «turno del personal». Por último, respecto a las variables de resultado, las tres reportaron significancia positiva con relación al turno vespertino, para las dimensiones Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad.

La investigación desarrollada por Beltrán et. al (2019), tuvo como objetivo realizar una revisión documental y de campo que describa, analice y evidencie el contexto real que vive la mujer en el escenario laboral con la función de líder y estrategia en la empresa familiar, así como las circunstancias que la han limitado para ejecutar las funciones directivas en las organizaciones y empresas en relación con los hombres. Utilizó el análisis documental, analítico y propositivo, cuantitativo, además, se realiza el análisis de los autores y de la realidad y situación, presentando los resultados en gráficas. En los resultados encontró que el liderazgo de la mujer en la microempresa, encontraron que, en una muestra levantada por ellos, el 51% de éstas son direccionado por mujeres y un 49% por hombres. Concluyendo que la mujer ha incursionando en el área y cuestionados paradigmas, más allá de ser la madre, esposa y el eje conductual del desarrollo de la familia, la mujer es capaz de figurar como líder asertiva que conduzca al crecimiento y desarrollo de una empresa, haciendo uso tanto de ese liderazgo innato, como del profesionalizante y humano.

En la investigación de Lasso et. al (2019), tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del departamento del Cauca; para ello realizó un estudio cuantitativo y transversal y, mediante un muestreo probabilístico intencional se evaluaron los estilos de

liderazgo de 45 directivos. Con los hallazgos se encontraron diferencias significativas en los estilos de liderazgo de las dos IES, siendo el liderazgo transformacional predominante en ambas, en los resultados se encontró una mayor diferencia significativa en la IES 1; en segundo lugar, el liderazgo transaccional y, por último, el estilo pasivo. Concluyendo los resultados revelan la coexistencia en mayor proporción del liderazgo transformacional y transaccional, lo que podría indicar, según los resultados obtenidos representan un primer nivel de análisis para la comprensión del gobierno de las IES, con importantes implicaciones académicas y de práctica empresarial en el sector educativo.

En la investigación efectuada por Molina (2019), tuvo como objetivo analizar el proyecto educativo de la Institución Educativa desde sus componentes de gestión: comunitaria, curricular académica, financiera y directiva, para develar sus fortalezas o debilidades frente a una educación inclusiva de calidad y que se debe ver fortalecida desde el currículo. Se toma como base el método cuantitativo y cualitativo, con la aplicación el instrumento ACADI, en el aparte referido al ámbito “Contexto escolar”, categoría “Proyecto de Centro” y su primer indicador, que consta de 15 preguntas. El apoyo estadístico para el análisis de los datos se realiza por medio del programa SPSS. Concluyendo los resultados evidencian deficiencias en la concepción de valores inclusivos y en la conceptualización de la propuesta del centro educativo en la determinación de lograr la inclusión de todos los estudiantes.

En la investigación de Cardozo y Kwan (2019), tuvo como objetivo identificar el efecto del género indagar sobre los estilos de liderazgo en publicaciones científicas, a través de un meta análisis. Se trata de un estudio no experimental, de corte transversal, analítico y descriptivo. Utilizó la identificación de la nómina de artículos estudiados, la base de datos Web of Science en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2017. En los resultados se pueden citar, por un lado, la preferencia de los autores por el enfoque cuantitativo y, por otro lado, el decrecimiento de producción científica referente a estilos de liderazgo entre los años 2014 y 2015, para repuntar luego en los dos últimos años subsiguientes.

Concluyendo en cuanto a los métodos utilizados para las investigaciones se detectó que existe una preferencia hacia los estudios de campo con un alcance de 68 %, seguido por un 20% estudios de caso y finalmente, un 12% de estudios conceptuales.

La investigación desarrollada por Quispe et. al (2018), tuvo como objetivo adaptar un modelo de índice de transparencia corporativa a la realidad peruana para medir el nivel de transparencia en las empresas del sector de la construcción que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima. Utilizó como herramienta la revisión de los antecedentes de la transparencia corporativa y su importancia de aplicación para aquellas empresas que se desarrollan en el sector construcción en el Perú. Se estructuró el índice de transparencia corporativa de acuerdo a los pesos presentados por el modelo agrupado en cuatro apartados, los resultados indicaron una estructura de 43.75% en la Información Relativa a la Gerencia, 31.25% en otras informaciones relacionadas al Buen Gobierno, y 12.50% en información sobre la Junta de Accionistas en los resultados encontró una prevalencia. Concluyendo aplicar los tres índices de transparencia corporativa, para obtener resultados históricos de evolución del índice de transparencia por empresas, de modo que se puedan generar avances y seguimiento; y realizar análisis por sectores económicos.

2.2 BASES TEÓRICAS

El presente capítulo aborda las definiciones de las variables de estudio, donde se revisa la relación conceptual entre ambas variables, inteligencia emocional y liderazgo transformacional, del mismo modo se revisan los modelos teóricos que explican la relación existente entre ambos conceptos. Asimismo, se citarán las definiciones más relevantes como emociones, las inteligencias múltiples, inteligencia emocional, tipos de liderazgo, liderazgo transformacional, propósito, estrategia, personas y cultura, etc. Con el objetivo de tener más claro el panorama del estudio de las variables de investigación.

2.2.1 Emociones

Las emociones son nuestras reacciones automáticas frente a lo que vivimos, nos preparan para dar respuesta a diversas situaciones, es importante aprender a atenderlas, a tomarlas en cuenta en nuestra toma de decisiones. Matos (2020) afirma que “las emociones son reacciones o intentos de adaptación al medio. O lo que es lo mismo, son respuestas de nuestro cuerpo para intentar sobrevivir de la mejor manera posible ante estímulos internos y externos”. (p.22). Las personas con inteligencia emocional tienen más posibilidades de adaptarse que las personas que les cuesta interpretar sus estados emocionales y de los demás. Lindberg (2020) indico “Las emociones son esencialmente una respuesta a su entorno y circunstancias. Esta respuesta ocurre tanto psicológica como fisiológicamente. Por lo tanto, las emociones pueden reconocerse tanto física como mentalmente”. (p.11).

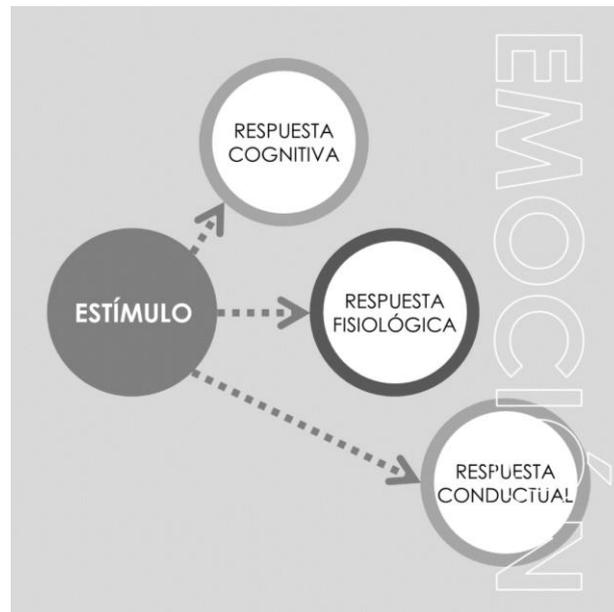
Las anteriores afirmaciones nos aclaran como las emociones nos ayudan a adaptarnos. “Hasta ahora, hemos venerado la inteligencia humana por encima de todo, pero la realidad es que la toma de decisiones que realizamos día a día tiene mucho más de emocional que de racional. Aunque a veces no nos demos ni cuenta”. (Matos, 2022, p.22).

“Las emociones siempre son suscitadas por un estímulo concreto, que puede ser externo o interno. El cuerpo reacciona emocionalmente para que intentemos adaptarnos lo mejor posible a dicho estímulo. Y dentro de las reacciones, existen tres sistemas de respuesta que nos facilitan dicha adaptación”. (Matos, 2022, p.28). A continuación se especifican los tres sistemas de respuesta:

- **El Sistema Cognitivo:** Son todas aquellas respuestas impulsadas por la emoción que modifican nuestros pensamientos, atención y memoria.
- **El Sistema Fisiológico:** Son todos aquellos cambios físicos que se producen en nuestro cuerpo cuando sentimos una emoción.
- **El Sistema Conductual:** Son todas aquellas conductas que las emociones nos impulsan a realizar. (Matos, 2022, p.37).

La figura 1 nos muestra el triple sistema de respuesta emocional a diversas situaciones.

Figura 1.
Triple Sistema de Respuesta Emocional



Nota: Matos (2020). Un Curso de Emociones. (p. 28)

2.2.2 Inteligencias Múltiples

Las inteligencias múltiples nos revelan, las formas como el ser humano se relaciona con el mundo y nos muestra la forma de cómo podrían aportar los líderes transformacionales al mundo de acuerdo a sus habilidades. Un gran aporte nos brindó, Gardner (1983) nos propone la teoría de las inteligencias múltiples.

Donde se distingue, la inteligencia interpersonal o social, se basa en resolver problemas vinculados a las relaciones con los demás. Consiste en que el individuo actúa con empatía, cooperación y tolerancia. (Charlier, 2017, p.10). Gardner (1993) orienta su teoría de las inteligencias múltiples, en la atención a la diversidad. Posteriormente, en el 2001 añadió dos inteligencias más: la inteligencia existencial y naturalista (Bisquerra, 2009, p.119).

Gardner propone nueve dimensiones para definir la inteligencia humana las cuales se detallan a continuación:

- **Inteligencia Lógico-Matemática.** Habilidad para usar el razonamiento.
- **Inteligencia Lingüística.** Habilidad para entender y usar las palabras.
- **Inteligencia Visual-Espacial.** Capacidad de reconocimiento y

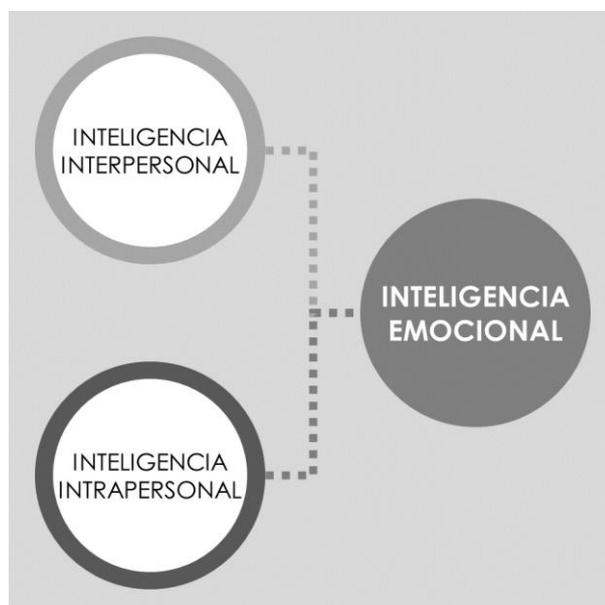
reproducción de formas geométricas y de orientación en el espacio.

- **Inteligencia Interpersonal.** Habilidad para comprender los estados de ánimo de las personas que nos rodean y la capacidad de modelarlos.
- **Inteligencia Intrapersonal.** Habilidad para conocer y entender los propios sentimientos y emociones, y para usarlos como guía de nuestro comportamiento.
- **Inteligencia Físico-Cenestésica.** Habilidad para realizar movimientos físicos con gracia y precisión.
- **Inteligencia Musical.** Habilidad para reconocer, reproducir y componer melodías musicales.
- **Inteligencia Existencial.** Habilidad para formularse preguntas sobre el sentido de la vida, el más allá, etc.
- **Inteligencia Naturista.** Capacidad de tener conciencia ecológica que permite la conservación del entorno. (Güell 2013, p12)

De la unión de la inteligencia interpersonal e intrapersonal surge la inteligencia emocional en el modelo de Mayer y Salovey (1993).

Figura 2.

Inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal



Nota: Bisquerra (2009). Psicopedagogía de las Emociones. (p. 28)

2.2.3 Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional en 1983 cuando Gardner propone la teoría de las inteligencias múltiples, donde se diferencia, la inteligencia interpersonal o social, que se basa en resolver problemas vinculados a las relaciones con los demás, luego en 1990 Salovey y Mayer, proponen el concepto de inteligencia emocional en el artículo “imaginación, cognición y personalidad”, quien lo hizo conocido en todo el mundo con el best seller “inteligencia emocional” fue Goleman en 1995. Bachrach, (2017) indicó “somos seres emocionales que aprendimos a pensar, y no maquinas pensantes que aprendimos a sentir”. (2012) preciso “sin emoción no hay atención, sin atención no hay memoria y lo que no se recuerda simplemente no existe” (p. 54).

La teoría propuesta de inteligencia emocional de Mayer y Salovey en 1990 “implica ser capaz de regular las emociones propias y las de otros, para comprenderlas y utilizar la información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento”. (Charlier, 2017, p.10). Mayer y Salovey (1993) sugirieron, “La inteligencia emocional es un tipo de inteligencia social que involucra la habilidad de monitorear las emociones propias y las de otros, distinguirlas entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (p. 433).

2.2.3.1 El Modelo de Mayer y Salovey

Con el modelo planteado por Mayer y Salovey inicia la inteligencia emocional incluye “la habilidad para percibir con precisión, evaluar y expresar emociones; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos facilitan el pensamiento; la habilidad de entender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad de regular las emociones para fomentar el crecimiento intelectual y emocional” (Salovey y Mayer, 1997, p.10). Este excelente modelo tiene cuatro ramas y son:

- **Percibir Emociones.-** Es la habilidad de percibir las emociones propias y las de los demás, así como percibir emociones en objetos, arte,

historias, música, y otros estímulos.

- **Facilitar el Pensamiento.-** Es la habilidad de generar, usar y sentir las emociones como necesarias a fin de comunicar los sentimientos o emplear las emociones en otros procesos cognitivos.
- **Comprender las Emociones.-** Es la habilidad de comprender la información emocional, cómo las emociones se combinan y progresan a través de las transiciones de las relaciones y apreciar esos significados emocionales.
- **Manejo de las Emociones.-** Es la habilidad para estar abierto a los sentimientos y para estar abierto a los sentimientos y para modular en uno mismo y en los demás, así como promover la comprensión y el crecimiento personal. (Mayer et al., 2002).

Tabla 1.

La inteligencia Emocional: Modelo de Salovey y Mayer

	Yo	Otros
Conciencia Emocional	Autoconciencia – Conciencia emocional – Autoconocimiento – Autoconfianza	Conciencia Social – Empatía – Conciencia organizacional – Orientación al servicio
Gestión Emocional	Autogestión – Autorregulación – Adaptabilidad – Orientación al trabajo – Iniciativa	Competencias Sociales – Desarrollo de los demás – Liderazgo – Influencia – Comunicación – Catalizador del cambio – Gestión de conflictos – Construcción de lazos – Trabajo en equipo – Colaboración

Nota: Bisquerra (2007). Psicopedagogía de las Emociones. (p. 129).

2.2.3.2 El Modelo de Goleman

Uno de los principales motivos por los que la inteligencia emocional ha tenido gran impacto, es porque brinda recursos de gran ayuda para el liderazgo intrapersonal como para el interpersonal. Goleman (1995) afirmó “La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones” (p. 80). Por tanto, “la inteligencia emocional mide la capacidad que tiene un individuo para explotar las aptitudes personales (empatía, confianza, motivación, etc.)”. (Charlier, 2017, p.8).

Para motivar la I.E. las organizaciones deben ayudar a las personas a romper con los hábitos antiguos y establecer nuevos. “El desarrollo de la inteligencia emocional no puede suceder sin un sincero y decidido esfuerzo” (Goleman, 1998, p.97). En el 2000, Goleman propuso cuatro habilidades de la inteligencia emocional, cada una está compuesta por un conjunto específico de competencias. Se presentan como:

- **Autoconciencia.-** Autoevaluación precisa y confianza en uno mismo.
- **Autodominio.-** Autocontrol, honradez, consciencia, adaptabilidad, orientación al logro e proactividad.
- **Conciencia Social.-** Empatía, consciencia organizacional y orientación al servicio.
- **Habilidades Sociales.-** Liderazgo, visión, influencia, desarrollo de las personas, comunicación, cambio catalizador, manejo de conflictos, creación de lazos y trabajo en equipo y colaboración.

(Goleman, 2000, p.80).

2.2.3.3 Las Cuatro Capacidades Clave de la Inteligencia Emocional

a. **Autoconciencia.-** Goleman, (2000) indicó que la autoconciencia es tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia no son ni muy críticas ni confiadas en exceso.

- Autoconocimiento Emocional.- La capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- Autoevaluación Exacta.- Una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- Autoconfianza.- Un sentido fuerte y positivo del valor propio.

b. **Autogestión.**- Goleman, (2000) reveló que la autogestión es como una constante conversación interior, es el componente de la I.E. que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas con autorregulación son razonables, no son impulsivos, son capaces de crear un clima de confianza y de justicia, además son capaces de adaptarse a los cambios, reflexionan, tienen comodidad con la ambigüedad y con el cambio; e integridad.

- Autocontrol.- La capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- Confiabilidad.- Un despliegue constante de honestidad e integridad.
- Conciencia.- La capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
- Adaptabilidad.- La capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.
- Orientación al Logro.- El impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.
- Iniciativa.- La disposición a aprovechar oportunidades.

c. **Conciencia Social.**- Goleman, (2000) indicó que la conciencia social significa tener consideración por los sentimientos de los demás, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Distinguen y comprenden la importancia de las diferencias culturales.

- Empatía.- La habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.

- Conciencia Organizacional.- La capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
- Orientación al Servicio.- La habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

d. **Habilidades Sociales.**- Goleman, (2000) afirmo que las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones, las personas con habilidades sociales tienden a ser muy eficientes, manejado relaciones cuando entienden y gestionan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás, son optimistas y su brillo se proyecta en conversaciones.

- Liderazgo Visionario.- La habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
- Influencia.- La habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
- Desarrollo de Otros.- La propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
- Comunicación.- La habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
- Catalizador del Cambio.- La destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
- Manejo de Conflictos.- La habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- Creación de Lazos.- La destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en Equipo y Colaboración.- Competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

(Goleman, 2000, p.30).

Figura 3.

Las Cuatro Capacidades Clave de la Inteligencia Emocional



Nota: Adaptado de Goleman, (2000)

2.2.3.4 El Modelo de Bar-On

El modelo de Bar-On trata de la capacidad de entender y encaminar nuestras emociones para que estas trabajen a favor de nosotros y no en contra, lo que nos ayuda a ser más eficaces y a tener éxito en distintas áreas de nuestra vida. “La I.E., son un conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que influyen en la adaptación y el afrontamiento ante las demandas y presiones del medio”. (Bar-On, 1997 p.55). Influye en el éxito en la vida, en la salud y en el bienestar psicológico. Este modelo presenta la siguiente estructura:

- **Componente Intrapersonal.-** Autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, autorrealización, independencia.
- **Componente Interpersonal.-** Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidad social.
- **Componente de Adaptabilidad.-** Solución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad.
- **Gestión del Estrés.-** Tolerancia al estrés, control de la impulsividad.

- **Estado de Animo General.-** Felicidad y optimismo.

(Bisquerra, 2009, p.133).

2.2.3.5 El Modelo de Bradberry y Greaves

Si observamos la educación que nos dan de pequeños, veremos que está enfocada a leer, escribir y calcular. No nos enseñan a identificar o entender nuestras emociones. Bradberry y Greaves (2012), señalaron que “la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer y entender las emociones de uno mismo y las de los demás, utilizando esa información para gestionar el comportamiento y sortear las complejidades sociales al tomar decisiones personales que nos permitan obtener resultados positivos”. (p.22).

Bradberry y Greaves (2012), indicaron que las cuatro habilidades de la I.E. se agrupan bajo dos competencias fundamentales: La competencia personal que está compuesta por las habilidades de autoconocimiento y de autogestión. La competencia social que está compuesta por la conciencia social y las habilidades de gestión de las relaciones. La figura 3 nos muestra las cuatro competencias de la I.E.

Figura 4.

Cuatro Competencias de la I.E.



Nota: Adaptado de Bradberry y Greaves (2012)

A continuación se detallan las cuatro competencias de la I.E.:

- **Competencia Personal.-** Es la capacidad de ser consciente de las emociones que se experimentan y de gestionar los propios comportamientos y tendencias, está compuesta por las habilidades de autoconocimiento y de autogestión, que se concentran más en la persona individualmente que en su interacción con otras personas.
 - **Auto-Conocimiento.-** Es la capacidad de reconocer las propias emociones en el momento que se producen y de saber cómo se suele reaccionar en las distintas situaciones.
 - **Autogestión.-** Es la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones para ser flexible y gestionar el comportamiento de uno mismo de forma positiva. Esto significa ser capaz de gestionar las reacciones emocionales a las situaciones y a las personas.
- **Competencia Social.-** Es la habilidad para comprender el estado de ánimo, el comportamiento y las motivaciones de los demás a fin de mejorar la calidad de las motivaciones de los demás a fin de mejorar la calidad de las relaciones, está compuesta por la conciencia social y las habilidades de gestión de las relaciones.
 - **Conciencia Social.-** Es la capacidad de captar las emociones de los demás y de entender lo que les está pasando realmente. Esto suele significar percibir lo que están pensando y sintiendo aunque no se sienta lo mismo.
 - **Gestión de Relaciones.-** Es la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones y de las de los demás, para gestionar las interacciones con éxito. Es el vínculo que se va construyendo con los demás. Para tener una comunicación clara y una gestión efectiva del conflicto.

(Bradberry y Greaves, 2012, p.37).

Estas competencias influyen en la forma que percibimos, pensamos y relacionamos.

2.2.4 Liderazgo

Existen muchas maneras de definir el liderazgo, Yuki (2020) propuso analizar, (1) las características personales de líder (valores personales, nivel de desarrollo moral y tipos de influencia utilizados) y analizar conjuntamente, (2) el proceso de la toma de decisiones y (3) la manera que actúa para el logro de los objetivos. En resumen, propuso hacer un análisis que involucre los fines, los medios y los resultados.

El éxito y la decadencia de las civilizaciones a lo largo de la historia tienen una constante, el liderazgo y por lo tanto el destino de las organizaciones está determinado por el comportamiento de los líderes. El liderazgo es crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo. (Lussier, 2011, p.4).

2.2.4.1 Definiciones de Liderazgo

Existen diversas maneras de definir el "liderazgo"; es bastante común que la gente confunda líder con autoridad, al gerente le otorgan la autoridad para dirigir una empresa; el ministro recibe la investidura para administrar su cartera; igualmente, un presidente recibe la investidura para dirigir una nación. (D'alessio, 2017). No se debe confundir liderazgo con autoridad.

Gonzales (2012) observó que "No todo aquel que posee una posición de líder lo es y no siempre aquel que posee el poder o tiene una posición jerárquica es quien debe estar en ese cargo" (p.38). Rabouin (2007) señaló que "el problema es que la inmensa mayoría de personas no están pensando en estas responsabilidades, sino en los beneficios personales que obtendrán: mayores salarios, más poder; están pensando en qué obtendrán de la nueva posición, no en que darán desde la nueva posición" (p.10).

Los líderes transformacionales son auténticos, carismáticos, operan con una genuina preocupación por los otros, son éticos por naturaleza, y son guiados por un conjunto de valores éticos que están basados en principios y referidos a hacer lo

correcto. (Bass y Avolio, 1994). El verdadero liderazgo está mucho más cerca del servicio que del poder. Es importante que los líderes trabajen con valores y principios éticos, a favor del bien común, la justicia y la solidaridad (Migone, 2022). La tabla 2, nos muestra las definiciones de liderazgo más relevantes de algunos autores.

Tabla 2

Definiciones de Liderazgo

Fuente	Definición
Machiavelli (1532/1952)	El manejo del poder es el único propósito del liderazgo.
Kouzes y Posner (1987)	Es una relación recíproca entre aquellos que escogen ser líderes y aquellos que escogen ser seguidores.
Cohen (1990)	Es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos o proyecto.
Martínez (1995)	El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti.
Bennis (1997)	Es la capacidad de trasladar una visión en realidad.
Capezio y Morehouse (1997)	Es la habilidad de influenciar individuos o grupos a pensar, sentir y tomar acciones positivas para alcanzar los objetivos trazados.
Goleman (1997)	El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.
Blanchard (1999)	No es algo que uno hace a la gente, es algo que uno hace con la gente.
Yukl (2002)	Proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos.
Northouse (2004)	Es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes.
Clinebell (2013)	Es principalmente una relación de influencia entre un líder y sus seguidores con un compromiso con un propósito conjunto.
Escandon y Hurtado (2016)	Constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas.

Nagendra y Farooqui (2016)	Es el tipo de dirección, que una persona puede dar a un grupo de personas bajo su dirección de tal manera que estas influirán en el comportamiento de otra persona o grupo.
Elbaz y Haddoud (2017)	Es un proceso de efectividad social a través del cual el líder explora, busca y moviliza la participación voluntaria de los seguidores en un intento de lograr los intereses y objetivos de las organizaciones.
Shulhan (2018)	Es la capacidad de motivar e influenciar a las personas para que estén dispuestas a actuar para alcanzar objetivos comunes, dándoles coraje para tomar decisiones sobre las actividades realizadas.

Nota: Adaptado de: Moreno (2018); Lussier (2011)

Rabouin (2013) explico que en todas estas definiciones aparecen cuatro elementos comunes: (1) el líder, (2) la capacidad del líder para influir sobre otros, (3) los seguidores y (4) los objetivos a alcanzar. Estos elementos hacen que el tema del liderazgo sea crucial para las organizaciones. La tabla 3, nos muestra los cuatro elementos.

Tabla 3

Elementos de las Definiciones de Liderazgo

Nº	Elementos Comunes
1.	El líder
2.	La capacidad del líder para influir sobre otro
3.	Los seguidores
4.	Los objetivos a alcanzar

Nota: Rabouin (2013) Elementos comunes de las definiciones de liderazgo.

Primero su potencial de influir del líder. Segundo analizar sus objetivos, es decir, que tipos de metas propone el líder al grupo a sus seguidores. Estas siempre estarán alineadas con sus principios y valores. Por tanto, el tema del liderazgo no es problema técnico sino ético y moral: “La falta de liderazgo nos lleva a la inacción, al fracaso y a la anarquía y el liderazgo sin valores nos lleva a la esclavitud

física o psicológica, que para el caso es exactamente lo mismo” (Rabouin, 2007).

Generalmente, las personas no tienen claro las diferencias entre lo que es dirigir vs liderar. Warren Bennis experto en liderazgo. Estableció las siguientes diferencias. La tabla 4, nos muestra las diferencias entre dirigir vs liderar.

Tabla 4.

Diferencias entre Dirigir vs Liderar

Dirigir	Liderar
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en los sistemas	Se centra en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Tiene un punto de vista cortoplacista	Tiene una perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y por qué
Inicia	Origina
Acepta el statu quo	Busca el cambio

Nota: Adaptado de Bennis (2003)

Los individuos no siguen a un líder simplemente porque tienen que hacerlo, pero lo harán porque creen en lo mismo, en lo que cree el líder. El liderazgo va a ser un presente que los individuos hacen. Un líder influenciará e inspirará a las personas a obtener los mejores resultados posibles tanto individuales como para la organización.

La tabla 5, nos muestra las diferencias que encontraron diversos autores con respecto a estos dos conceptos dirigir vs liderar.

Tabla 5*Dirigir vs. Liderar*

Autor	Dirigir	Liderar
Kotter (1990)	Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción el orden y consecución de resultados para los stakeholders.	Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito (ej. Nuevos productos, procesos, enfoques), resultados un incremento notable en la competitividad.
Drouillard y Kleiner (1996)	Evita y manipula	Confronta y crece
Rost (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Tiene subordinados • Orientado a producir y a vender productos/servicios • Los productos resultan de la coordinación de las actividades de los directivos y subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Tiene colaboradores • Orientado a intentar cambios reales • Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores)
Bennis (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Administra • Es una copia • Conserva • Se concentra en sistemas y estructuras • Controla • Visión cortoplacista • Pregunta cómo y cuándo • Siempre fija la visita en los beneficios • Imita • Acepta el “status quo” • Hace las cosas bien 	<ul style="list-style-type: none"> • Innova • Es original • Desarrolla • Se concentra en las personas • Inspira confianza • Tiene una perspectiva a largo plazo • Pregunta qué y porqué • Mira al horizonte • Origina • Lo desafía • Hace las cosas que se deben hacer
Kotter (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es mantener al sistema actual funcionando • Trabaja para la jerarquía y los sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es producir cambios exitosos • Trabaja para la gente y la cultura
Caldwell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga • Se centra en detalles pequeños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador • Tiene visión, explora oportunidades desencadena cambios estratégicos, motiva • Crea grandes cambios
Lowy y Hood (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona dilemas
Nicolaou-Smokoviti (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimado por la organización y sus estructuras 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios
Spigener (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Rol funcional • Enfocado en las tareas • Dirige • Dirige/regula las actividades de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol cultural • Enfocado en las prácticas y los objetivos • Coach • Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente

Zalenick (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en lo racional y el control • Resuelve problemas • Se caracteriza por su inteligencia • Habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad • Los objetivos dan respuesta a las necesidades • Da respuesta a las ideas • Prefiere trabajar con personas • Sigue el curso de la vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos • Desarrolla nueva ideas • Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía • Los objetivos se derivan de la visión • Da forma a las ideas • A menudo le gusta estar solo • Considera que hay muchas vidas
-----------------	---	--

Nota. Tomado de HayGroup,2006: 605 Lease, 2006 pp. 9-11

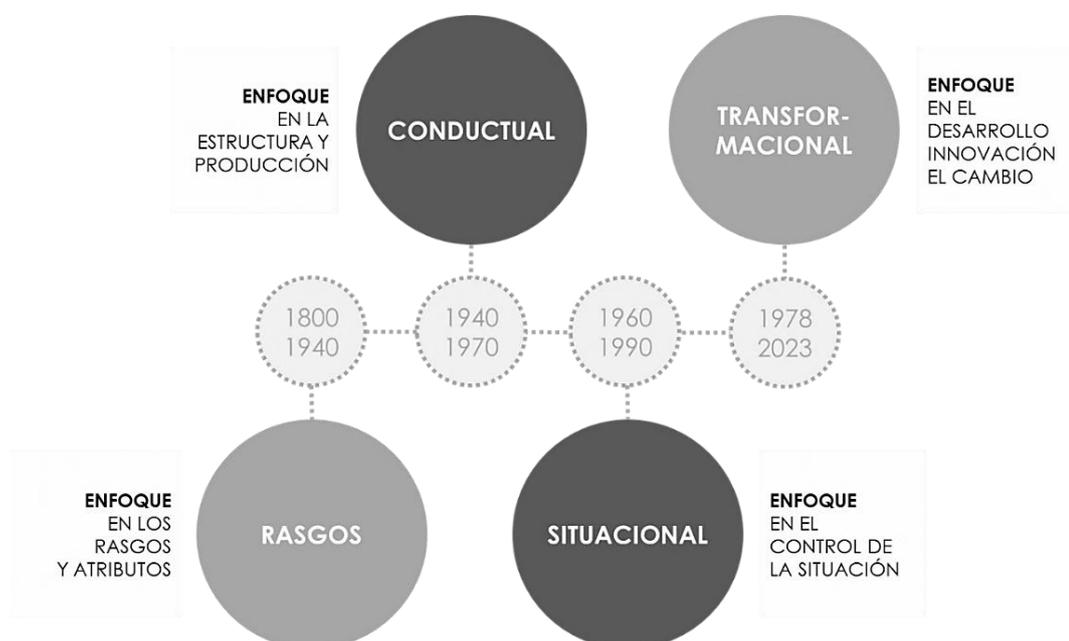
2.2.4.2 Enfoques de Liderazgo

El desarrollo o la decadencia de las civilizaciones a lo largo de la historia tienen una constante, el liderazgo. Además de lo señalado anteriormente, es bastante común escuchar que un líder es una persona que logra metas, dirige a un grupo, desde un equipo hasta la población de un territorio, y que tiene la capacidad de influenciar. Castro (2007), propone cuatro grandes enfoques del liderazgo.

La figura 5, nos muestra la evolución de los diversos enfoques del liderazgo, ubicados cronológicamente en el tiempo.

Figura 5.

Enfoques de Liderazgo



Nota: Castro et al. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. (p. 21).

La tabla 6, nos muestra los diversos enfoques del liderazgo, propuestas por Castro.

Tabla 6.

Enfoques de Liderazgo

Enfoques de Liderazgo
Rasgos
Conductual
Situacional
Transformacional

Nota: Castro et al. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. (p. 21).

2.2.4.2.1 Enfoque del Liderazgo de los Rasgos

Lussier (2011) indico “los primeros estudios del liderazgo estuvieron basados en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores buscaban identificar un conjunto de características o rasgos que distinguieran a los líderes de seguidores”. (p.16).

El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales del líder, los investigadores analizaron los rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como gran nivel de energía, apariencia agresividad y confianza en sí mismo, persuasión y dominio.

Su enfoque del liderazgo de los rasgos según los autores decían que el liderazgo era innato y se nacía con esos rasgos y estos rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen del resto.

La tabla 7, nos muestra los principales rasgos de los líderes según algunos autores.

Tabla 7.*Principales Rasgos de los Líderes*

Stogdill (1948)	Marin (1959)	Stogdill (1974)	Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)
- Inteligencia	- Inteligencia	- Orientación al logro	- Inteligencia	- Mando
- Agudeza	- Masculinidad	- Persistencia	- Masculinidad	- Motivación
- Intuición	- Capacidad de adaptación	- Intuición	- Dominancia	- Integridad
- Responsabilidad	- Dominancia	- Iniciativa		- Confianza
- Iniciativa	- Extroversión	- Autoconfianza		- Capacidad
- Persistencia	- Conservadurismo	- Responsabilidad		- Conocimiento de la tarea
- Autoconfianza		- Cooperativo		
- Sociabilidad		- Tolerancia		
		- Influencia		
		- Sociabilidad		

Nota: Castro et al. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. (p. 21).

2.2.4.2.2 Enfoque Liderazgo Conductual

Un paso más allá de las teorías basadas en los rasgos se realizaron investigaciones tratando de determinar los estilos de liderazgo a partir del análisis del comportamiento de los líderes. Afirmando que el éxito de viene determinado por sus acciones y comportamiento más que por sus atributos naturales.

El liderazgo conductual estudia y valora las acciones y comportamientos de un líder durante una situación concreta. El enfoque del liderazgo conductual, es opuesta al enfoque del liderazgo de los rasgos, donde se afirma que los líderes nacen y no se hacen; mientras que el enfoque conductual indica lo contrario afirmando que los líderes se crean y no nacen.

Lussier (2011) afirmó “la teoría del comportamiento trata de entender qué hacen en realidad los líderes. Otros investigadores identificaron dos dimensiones genéricas de comportamiento del líder: liderazgo orientado a las tareas y el orientado a las personas”. (p.21).

La tabla 8, nos muestra los diferentes aportes de diferentes autores con respecto al liderazgo conductual.

Tabla 8.*Estilos de Liderazgo Conductual*

Kurt Lewin (1930)	Rensis Likert (1940)	Ralph Stogdill (1940)	Ralph Stogdill (1940)	Blake, Mouton (1964, 1978, 1985, 1991)
<ul style="list-style-type: none"> - Autocrático - Democrático 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado en el trabajo - Centrado en las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura inicial - Consideración - Niveles 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura baja y consideración elevada - Estructura elevada y consideración elevada - Estructura elevada y consideración baja - Estructura baja y consideración baja 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración empobrecida - Administración de autoridad y obediencia - Administración de club campestre - Administración de medio camino - Administración en equipo

Nota: Castro et al. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. (p. 21).

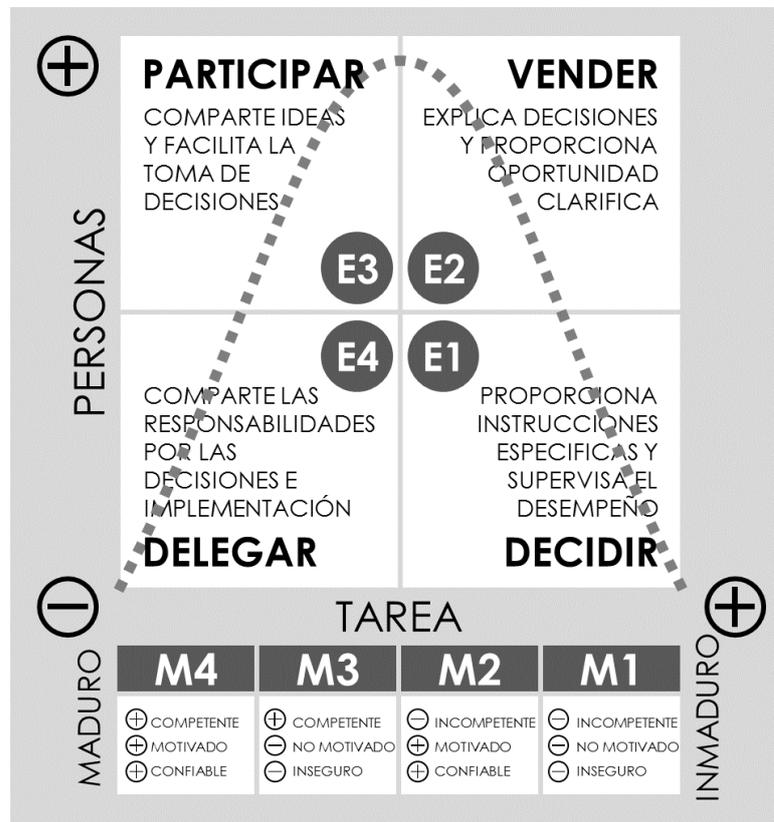
2.2.4.2.3 Enfoque Liderazgo Situacional

Un paso más allá de las teorías basadas en los rasgos y conductas encontramos la teoría del liderazgo situacional, donde se afirma que el liderazgo se aplica cuando los empleados no disponen de la experiencia, autonomía o madurez necesaria para afrontar una tarea. Cuando esto sucede, el líder debe marcar de forma clara los pasos que se deben de seguir para alcanzar los objetivos.

El líder establece el uso de formas o modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos. Hersey y Blanchard (1988), desarrollaron la teoría del liderazgo situacional, “donde el comportamiento de las relaciones corresponde a la madurez de los seguidores; la secuencia va desde decir dirigiendo; pasando por, participar apoyando y finalmente, delegar facultando”.

Gonzales (2012) indico “líder es el que crea sentido de misión en las personas, el que descubre un para qué, un motivo por el que vale la pena esforzarse más allá del puro cumplimiento o deber” (p.57).

En la figura 6, nos precisa con detalle, el modelo situacional de Hersey y Blanchard.

Figura 6.*Modelo Situacional de Hersey y Blanchard***Nota:** Adaptado de Hersey, Blanchard (1979)

2.2.4.2.4 Enfoque Liderazgo Transformacional

Como hemos podido observar los diferentes enfoques del liderazgo, un paso más allá encontramos al liderazgo transformacional, que es el auténtico liderazgo porque opera con una genuina preocupación por los, son éticos por naturaleza y son guiados por un conjunto de valores morales que están basados en principios y referidos a hacer lo correcto, son proactivos generan cambios positivos. (Bass y Avolio, 1994).

Este enfoque lo propuso Burns en el año 1978, él tenía conocimientos multidisciplinarios, como historiador, psicólogo, sociólogo, científico y político, Burns escribió el libro “Liderazgo”, ese libro marcó todo un cambio, en el que reveló que hay dos tipos de liderazgo, el transformacional y el transaccional. (D’Alessio, 2017). “Liderazgo es el proceso recíproco de movilizar, por personas

con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores”. (Burns, 1978, o 425).

D'alessio (2010) indico “el liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad” (p.7). Bass y Avolio (1994) consideraron que el liderazgo transformacional genera cambios en los seguidores al mostrar la trascendencia de la tarea y la importancia de alcanzar las metas. Esto hace que crucen la barrera de los objetivos personales.

Rabouin (2013) revelo, el líder transformacional genera grandes cambios en sus seguidores al mostrar la trascendencia de la tarea y la importancia de alcanzar las metas. Pasar de los objetivos personales a los objetivos trascendentes.

El liderazgo transformacional tiene una serie de componentes que los detallaremos a continuación:

- **Carisma.-** Entendida como la capacidad de influir, por si, independientemente del poder que les da la posición, sobre los seguidores, son admirados y respetados y se confía en ellos.
- **Inspiración.-** Inspiran a sus seguidores, los motivan y les dan razón para perseguir las metas que les proponen.
- **Estimulación Intelectual.-** Promueven en sus seguidores la búsqueda de nuevas ideas, de innovación; las ideas no se critican aunque discrepen con las del líder.
- **Consideración Individualizada.-** Los líderes atienden las necesidades individuales de cada integrante del grupo; se aceptan las diferencias de cada individuo y se les da seguimiento para apoyarlos sin que esto represente un mecanismo de control. (Rabouin, 2013, p.13).

2.2.4.2.5 Los Cuatro Pilares del Liderazgo Transformacional

Según la guía de liderazgo transformacional, elaborada por EAE Business School (2015), el liderazgo transformacional está determinado en base a cuatro pilares. La figura 7 nos muestra los cuatro pilares del liderazgo transformacional.

Figura 7.*Cuatro Pilares del Liderazgo Transformacional*

Nota: Adaptado de EAE Business School (2015)

Tabla 9.*Cuatro Pilares del Liderazgo Transformacional*

Pilar	Concepto
Propósito	Es la visión compartida, expectativas de cambio, es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación. Generar y asumir los cambios.
Personas	Son su razón de ser, debe conocer sus motivaciones, habilidades, comportamiento y aptitudes, etc.
Estrategia	Es la manera en que efectúan los cambios, la cual está condicionada, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc.
Cultura	Es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

Nota: Adaptado de EAE Business School (2015)

A. Propósito

Es la visión compartida, expectativas de cambio, es decir la disposición de las personas a generar y asumir la transformación. Generar y asumir los cambios. El propósito es el sentido, la finalidad, la intención por el que se realiza o se deja de realizar una acción. Covey (1995) afirmó que el propósito responde al para qué

estamos en el mundo, es nuestra razón ser, es la guía de nuestras decisiones, nos motiva a actuar, consciente o inconscientemente.

Lleó et al. (2022) señalo “el propósito hace referencia a la identidad de la organización, a su ADN y razón de ser aquello que la hace única”. Definir el propósito no es fácil, sobre todo si se quiere que sea consistente y tenga un impacto positivo en la organización. Sin propósito no hay compromiso. En la Tabla 9. Se resume las definiciones de propósito más relevantes.

Tabla 10

Definiciones de Propósito

Fuente	Definición
Porter y Kramer (2011)	Elemento que integra una necesidad social insatisfecha y que aprovecha los activos de la empresa para crear un cambio positivo y reforzar su posición competitiva.
Craig y Snook (2014)	Aspecto clave para dotar de una razón de ser y un significado con impacto positivo en la sociedad. Saber por qué y para qué hacemos lo que hacemos y cuál es nuestro lugar en el mundo es vital para que la empresa desempeñe con éxito su rol de actor social.
Henderson (2015)	Meta u objetivo concreto de la empresa que va más allá de la maximización del beneficio.
Marimon (2016)	Elemento fortalecedor de los lazos que unen a los empleados de una compañía.
Mayer (2018)	El propósito de una organización es su razón de ser y existir, su contribución a la sociedad. Determina la estrategia y los objetivos de aquella.
Hurth et al. (2018)	Aspecto central de su identidad.
Gartenberg (2019)	Las empresas con un fuerte propósito corporativo son aquellas en las que los empleados tienen fuertes creencias sobre el significado y el impacto de su trabajo.
Knippenberg (2020)	Captura lo que la corporación hace y por qué es significativo y valioso.
Rey y Bastons (2020)	Se asocia con la misión, que se define como “el porqué de la empresa, expresado en términos de los procesos y procedimientos operativos de una compañía”.

Nota: Adaptado de Lleó et al. IESE Business School (2022)

B. Persona

Persona se refiere al individuo, considerado como unidad, que no puede ser dividido, independiente de los demás. Las sociedades están formadas por un

conjunto de individuos que vive de manera organizada. Los sistemas sociales, se basan en la convivencia, la interacción, la comunicación y la cooperación entre los individuos que la conforman (Equipo, 2022). Son la razón de ser, de una organización se debe conocer sus: motivaciones, habilidades, comportamientos y aptitudes, etc.

Ferreiro y Alcázar (2008) afirmaron que no podemos aceptar como “verdades que se diga que las personas son votos (para los políticos inconscientes), consumidores (para los malos publicitas), casos (para los médicos desaprensivos), carne de cañón (para los militares desleales), mano de obra (para los capitalistas sin escrúpulos), o... el infierno (Sartre)”. (p.22). Según Ferreiro y Alcázar (2008) explicaron que “los hombres sentimos insatisfacción cuando tenemos una necesidad que no está cubierta. Esto nos lleva a hacer planes y actuar para cubrir estas necesidades, y al conseguirlo sentimos satisfacción”. Actuamos movidos por la búsqueda del logro de satisfacciones.

La figura 10. Nos muestra las necesidades humanas según Ferreiro y Alcázar.

Figura 8.

Pirámide de Necesidades de Humanas.



Nota: Pirámide de Necesidades Humanas (Ferreiro y Alcázar, 2008)

- **Necesidades Psico-Corpóreas.-** Son las que se relacionan con el mundo sensible, con las cosas externas a nosotros. Por ejemplo en la medida que se quieran esas cosas por el placer que proporcionan, un auto, un reloj, ropa de marca etc.
- **Necesidades Cognoscitivas.-** Son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Por ejemplo saber matemáticas, un idioma, saber conducir un auto, saber nadar, etc.
- **Necesidades Afectivas.-** Son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas. Seguridad de que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos, y no porque tengamos ciertas cualidades o porque les seamos útiles.

(Ferreiro y Alcázar, 2008, p.32)

Maslow, (1943) identificó una jerarquía de necesidades agrupadas en dos niveles déficit y crecimiento, dice que el individuo, siempre busca una relativa calidad de vida, en realidad, las necesidades no se manifiestan de la misma manera en todas las personas, y también cambian con el tiempo.

Además, pueden aparecer tipos de necesidades con más o menos importancia según las circunstancias. Los primeros niveles son psicológicos, seguridad, pertenencia y estima.

Si no tenemos demasiado de algo (déficit) surge la necesidad, pero si se logra lo que se necesita, dejan de ser motivadoras. Según Maslow, un individuo estará listo para actuar sobre sus necesidades de crecimiento solo si sus necesidades de déficit están cubiertas.

La figura 9. Nos muestra la Pirámide de necesidades de Maslow.

Figura 9.

Pirámide de Necesidades de Maslow.



Nota: Pirámide de Necesidades (Maslow, 1943)

El Institute for Management Excellence identificó que existe nueve necesidades humanas básicas: 1) seguridad, 2) aventura, 3) libertad, 4) intercambio, 5) poder, 6) expansión, 7) aceptación, 8) comunidad y 9) expresión. Álvarez (2008) indicó que aquellas personas que compartan las mismas necesidades sentirán un vínculo u objetivo común.

Dos personas que no compartan una necesidad sentirán un vínculo débil. Así, amigos íntimos, asociados y familiares próximos normalmente tendrán dos o tres necesidades comunes. Aprender lo que es importante para cada miembro, ayuda a reducir las fricciones y mejorar la comunicación.

La tabla 10. Nos muestra la reorganización de las jerarquías de necesidades de Maslow y de Alderfer.

Tabla 11.*Reorganización de las Jerarquías de Maslow y de Alderfer.*

Necesidad	Definición	Propiedad	Introversión	Extroversión
Crecimiento	Impulsar a la persona a realizar efectos productivos para sí mismo y su entorno	Satisfacción por el uso de capacidades para solución de problemas; origina mayor sentido de plenitud como ser humano	Auto-actualización desarrollo de capacidades: conocimiento, actitudes, competencia.	Trascendencia colabora en el desarrollo de capacidades y carácter en los demás; relaciones con lo desconocido
Relaciones	Involucra relacionarse con personas significativas	Satisfacción por compartir ideas y sentimientos; aceptación, confirmación, comprensión e influencia	Identificación personal con el grupo (pertenencia)	Valoración de la persona por el grupo (afecto)
Existencia	Incluye todas las diversas formas de deseo materiales y psicológicos	El beneficio de una persona es la pérdida de otra, cuando los recursos son limitados	Psicológicas, biológicas (incluyendo las necesidades emocionales básicas)	Conexión, seguridad

Nota: Álvarez (2008). Jerarquías de Maslow y de Alderfer. (p. 65).

C. Estrategia

Es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc.

Koontz (2004) indicó “las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (p. 130). Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido he iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Roberts (2004) dijo “la estrategia es una especificación de cómo la empresa va a crear valor y quedarse con parte de él” (p.54). Chandler (2024) recalco “estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo; implica el diseño de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas” (p.26). Smith (2004) indicó “la estrategia es la apuesta de una empresa sobre cómo se puede lograr y mantener una alta de rentabilidad” (p.82).

Hax y Majluf (1991) desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
- Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- Define al dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel procesos.

(D`allessio, 2008, p.6).

Clasificación de la Estrategia

La estrategia se clasifica, de acuerdo a Hax y majluf (1991), con las características de su proceso de formulación.

Según su alcance de la organización

- **Explícita.-** Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos de acción.
- **Implícita.-** Cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero

existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

Según su proceso de formulación:

- **Producto de un proceso analítico formal disciplinado.-** Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional.
- **Producto de un proceso de enfoque del poder.-** Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

Según la orientación de su formulación:

- **Patrón de acciones pasadas.-** La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.
- **Planeada con una visión de futuro.-** La estrategia es un vehículo de cambio para nuevos cursos de acción.

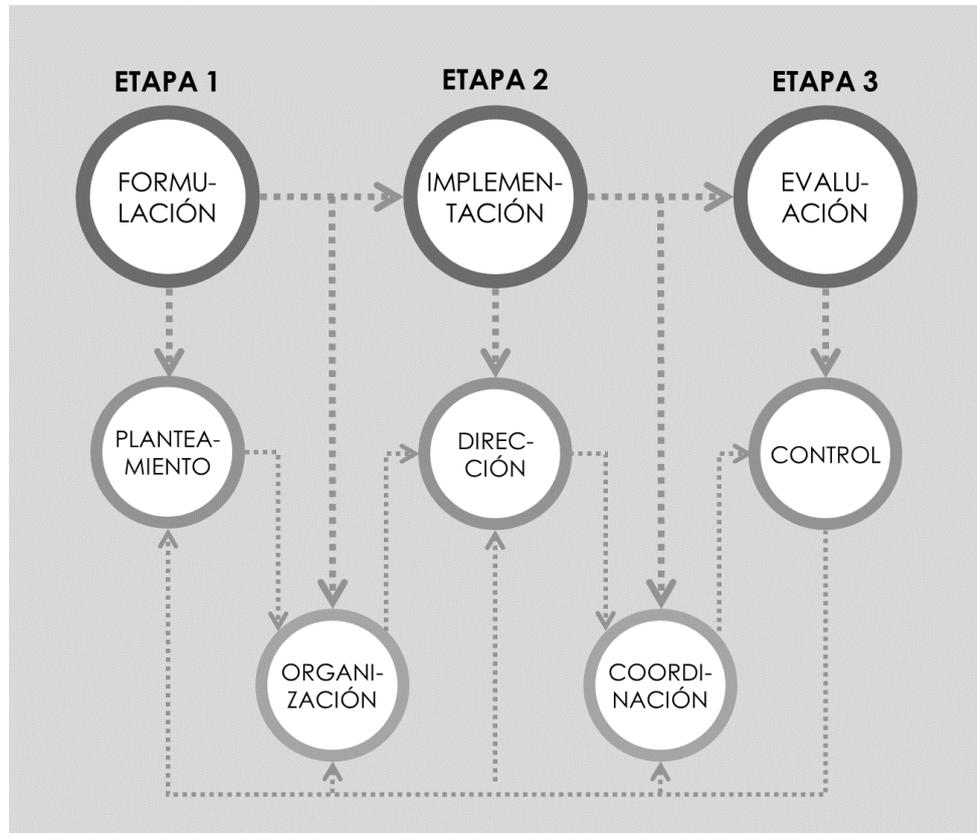
Composición por Etapas del Proceso Estratégico

- **La Primera Etapa.-** Es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el planeamiento estratégico.
- **La Segunda Etapa.-** Es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.
- **La Tercera Etapa.-** Es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico.

La figura 11. Nos muestra la composición por etapas del proceso estratégico.

Figura 10.

Muestra la Composición por Etapas del Proceso Estratégico.



Nota: Etapas del Proceso Estratégico (D'aleccio, 2008)

D. Cultura

Hofstede (1997) sostuvo “la cultura es un fenómeno colectivo compartido por un grupo de personas que viven en un mismo entorno social”. Por lo tanto es aprendida, no heredada, mientras que la naturaleza humana, es lo que todas las personas tienen en común, representa el programa mental, las emociones y relacionarse con otros individuos en consonancia con ese medio.

Imaginario (2019) indicó que la cultura se refiere al “conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas. Incluye lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones, herramientas y conocimiento”. La función de la cultura es garantizar la supervivencia y facilitar la

adaptación de los sujetos en el entorno. Imaginario (2019) indicó que toda cultura se conforma por un conjunto de elementos básicos. La tabla 11. Nos muestra los elementos de la cultura.

Tabla 12.

Elementos de la Cultura

Elementos	Definición
Cognitivos	El saber acumulado dentro de una determinada cultura para la supervivencia frente a la naturaleza y la adaptación dentro del grupo social.
Creencias	Conjunto de ideas que el grupo cultural establece acerca de lo que es verdadero o falso. Se vincula con el sistema de valores.
Valores	Son los criterios que sirven como modelos evaluadores de la conducta, ya que orientan los que se consideran principios y actitudes aceptables o inaceptables para garantizar la continuidad del grupo
Normas	Son códigos de acción específicos que regulan la relación entre los individuos con base en los valores compartidos, incluye el sistema de sanciones.
Sistema de Signos y Símbolos	Son todos los recursos comunicativos arbitrarios y convencionalizados que utiliza el grupo social para transmitir mensajes. Podemos mencionar el lenguaje, la escritura, los signos gráficos y los símbolos.
Formas no normativas de conducta	Son aquellos rasgos de comportamiento que diferencian a un grupo social de otro, incluso dentro de una cultura compartida. Es lo que se llama idiosincrasia.

Nota: Imaginario (2019). Elementos de la Cultura.

Cabeza (2013) indicó que las emociones que siente cada persona es su manera de relacionarse con el medio, puede verse modificado por su cultura. Por eso es aprendida, esa información pasa de generación en generación y forma la representación del mundo.

Al mismo tiempo, la personalidad de cada individuo es otra programación mental de índole personal que le diferencia de otros individuos: de esa programación tenemos una parte heredada y otra aprendida, es decir, modificada por el entorno cultural en el que hemos crecido y por las experiencias vividas. En

la Figura 2. Se ve la programación mental en la pirámide Hofstede.

Figura 11

Pirámide de la Programación Mental.



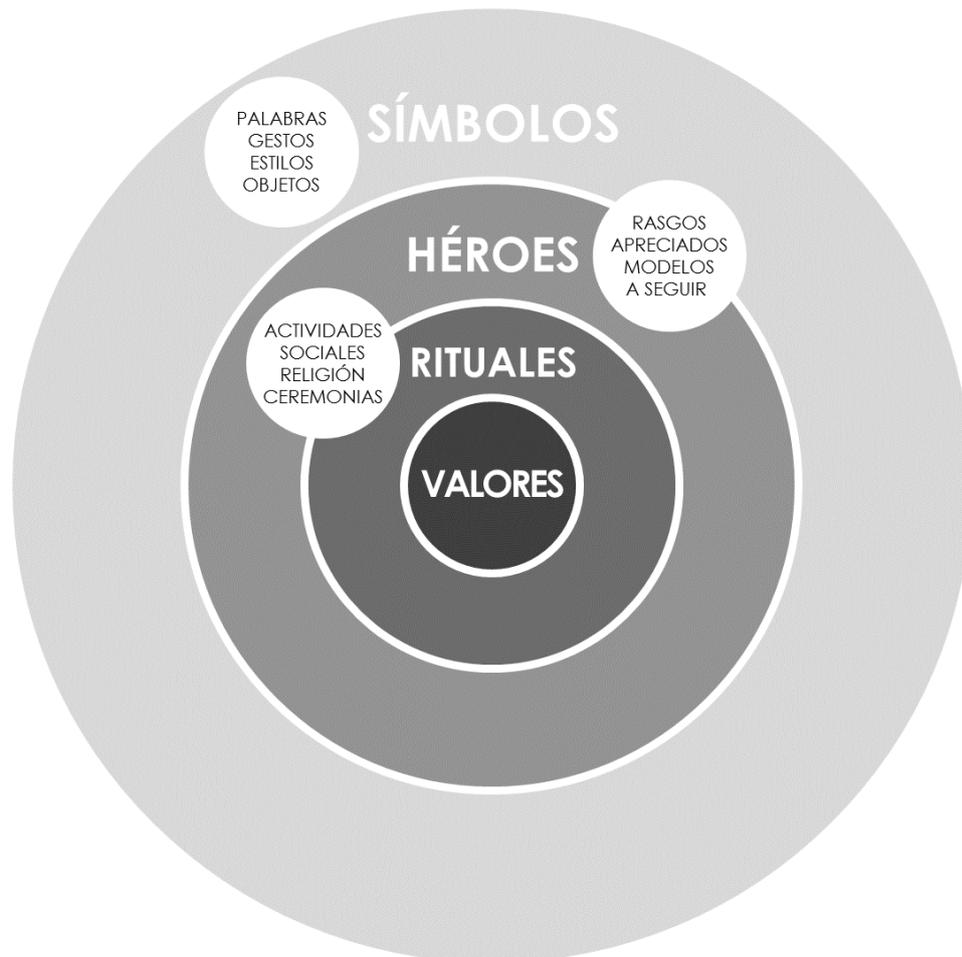
Nota: Pirámide de la Programación Mental (Hofstede, 1997)

Cabeza (2013) sostiene que para estudiar una cultura, existen distintos niveles que influyen en el modelo mental de las personas que la constituyen.

El primer nivel nacional es el país de nacimiento o los países en los que se vivió. El segundo nivel se relaciona con lo regional, étnico, religioso o lingüístico se diferencia del nivel nacional y puede tener identidad propia. El tercer nivel se asocia con el género, si se trata de hombres o mujeres.

El cuarto nivel tiene que ver con la clase social y se asocia con las oportunidades de estudio, de empleo y de relaciones sociales y el quinto nivel es el organizacional que se relaciona con la manera en que las personas se insertan en la cultura corporativa de una organización.

La figura 13. Nos muestra los niveles de la cultura y las diferencias.

Figura 12.*Niveles de la Cultura y las Diferencias*

Nota: Niveles de la Cultura y las Diferencias (Fons, 1997)

2.2.4.2.6 Ciclo del Liderazgo Transformacional

Como se puede observar en la definición, del liderazgo transformacional, el auténtico liderazgo está mucho más cerca del servicio que del poder. Dalft (2006) propuso cuatro grandes diferencias del liderazgo transformacional, con respecto a otros tipos de liderazgo.

La figura 8 nos muestra ciclo del liderazgo transformacional.

Figura 13.*Ciclo del Liderazgo Transformacional*

Nota: Pauro H. (2023) a partir de EAE Business School (2015)

- Leva a los seguidores a convertirse en líderes; el líder deja espacio a sus seguidores, establece la visión y el marco de actuación y a partir de allí brinda bastante autonomía de actuación.
- Hace que los seguidores pasen de las necesidades más básicas, las físicas, hasta las más complejas, o psicológicas; eleva los modelos aspiracionales de los seguidores dándoles satisfactores más profundos que los meramente materiales.
- Inspira a los seguidores a dejar sus intereses personales por el bien del grupo; no sólo promueve metas más elevadas, sino que logra que éstas se conviertan en parte significativa de las metas de los individuos, e incluso que estén por encima de ellas.
- Muestra la visión de un futuro deseable y la comunica de modo que valga la pena hacer el esfuerzo a pesar del dolor que produce el cambio. Su

papel más significativo es determinar la visión, establecer el “sueño” hacia el que deben encaminarse los seguidores.

(Rabouin, 2013, p.14). Cuatro Pilares del Liderazgo Transformacional.

2.2.4.2.7 Características del Liderazgo Transformacional

Para dilucidar mejor el concepto del liderazgo transformacional; Espinoza (2016), desarrollo las características del liderazgo transformacional, para tener un mejor entendimiento del verdadero liderazgo, las cuales son:

Motivación Inspiradora

- Muestran gran entusiasmo y optimismo
- Involucran y comprometen con la visión a los seguidores
- Inspiran a otros con lo que dicen y hacen

Estimulo Intelectual

- Incentivan a cuestionar y explorar ideas, métodos y enfoques.
- Busca nuevas ideas y soluciones disruptivas
- No critican las ideas

Influencia Idealizada

- Considera los intereses y necesidades de sus seguidores
- Puede sacrificar sus logros personales
- Se puede confiar en ellos
- Tiene estándares éticos

Consideración Individualizada

- Puede actuar como mentor, coach, facilitador o consejero
- Aprecia las diferencias, la creatividad e innovación
- Estimula el dialogo abierto
- Empodera para que tomen decisiones sus seguidores
- Monitorea para brindar su apoyo o direccionamiento.

(Espinoza, 2016, p.14-15).

2.2.4.2.8 Características del Líder Transformacional

Por otro lado, Hackman y Johnson (1991) sugirieron las características del liderazgo transformacional, como creatividad, interactividad, visión, pasión, coherencia, etc. y fue complementado por Palomo, (2014) las cuales se presenta a continuación:

- **Creatividad.-** Es un elemento clave, para poder generar nuevas ideas es necesario romper el status quo, sin embargo es típico en los directivos querer mantener el status quo a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas soluciones a las situaciones.
- **Interactividad.-** Un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos. Debe tener competencias en comunicación, saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.
- **Visión.-** Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Bennis y Nannus (1985) el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.
- **Empowerment.-** Es liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones. Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de los colaboradores.
- **Pasión.-** El líder transformacional es apasionado con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son muy efímeras.
- **Ética.-** Los líderes transformacionales son éticos en todas las situaciones. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como

a la hora de tomar decisiones, han ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personas.

- **Prestigio.-** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y dar confianza a sus colaboradores.
- **Orientación hacia las personas.-** Considera importante las diferencias individuales y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.
- **Desarrollo de los colaboradores.-** Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.
- **Formación y asesoramiento de los colaboradores.-** Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores.
- **Coherencia.-** Entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.
- **Actitud.-** Colaboración y participación.

(Palomo, 2014, pp. 50-52)

2.2.4.2.9 Enfoque Liderazgo Transaccional

Este es el tipo de liderazgo que encontramos comúnmente en la sociedad, que en realidad es una transacción porque se enfoca en el intercambio, estamos hablando de una gerencia cortoplacista. D'alessio (2010) afirma “el liderazgo transaccional ocurre cuando una persona establece contacto con otra con el propósito de intercambiar cosas de valor, se trabaja dentro del marco de los propios intereses” (p.8). Además es estático, mantiene el status quo. (Palomo, 2014).

El liderazgo transaccional está orientado a monitorear y controlar a sus subordinados (Bass y Avolio, 1993). Las organizaciones se manejan en forma

transaccional, ósea cortoplacista que consiste en estructuras jerárquicas e incentivos; también las escuelas de negocios enseñan este modelo de gerencia premios y castigos (D'alessio, 2010). El liderazgo transaccional consiste en un intercambio de beneficios valorados por las dos partes, en el cual se recompensa por conductas específicas y un desempeño específico y se castiga o critica por los resultados obtenidos. (Lussier, 2011, p.354). La figura 14. Nos muestra el ciclo del liderazgo transformacional a partir Lussier.

Figura 14.

Ciclo del Liderazgo Transaccional



Nota: Pauro H. (2023) a partir de Lussier (2011)

Burns (1979) comentó el liderazgo transformacional es un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de sus trabajo y Bass ratifica la existencia de una relación costo-beneficio en la que tanto líderes como seguidores dan en igual magnitud a lo que reciben o lo que, según ellos, reciben. Lussier (2011) afirmó que “dichos intercambios atienden el interés personal y a actuar para el bien de la organización” (p.353). El liderazgo

transformacional motiva a los seguidores al apelar a ideales y valores morales más altos. Los líderes clasificados como transformacionales son descritos como influyentes, inspiracionales y carismáticos, mientras que los considerados y pasivos. (Lussier, 2011, p.351).

2.2.4.2.10 Liderazgo Transaccional vs Transformacional

Lussier, (2011) comparo los tipos de liderazgo el transaccional vs. El transformacional donde contraste, donde se compara un conjunto específico de características. La tabla 13, nos muestra las diferencias del transaccional vs transformacional.

Tabla 13.

Transaccional vs Transformacional

	Transaccional	Transformacional
Objetivo	Resultados, eficiencia y rendimiento	Compromisos, generar cambios e inspirar
Gestión	Operativa (corto plazo)	Estratégica (largo plazo)
Toma de Decisiones	Reactivas (busca culpables)	Proactivas (busca soluciones)
Visión	Funcional parcial	Global estratégica
Fuente de Poder	Jerarquía (posición del rango)	Empoderar (inspira a través de los valores)
Prioriza	Control (sistemas, monitoreo, normas, procesos y acciones correctivas) etc.	Integridad
Utilizan	Tareas específicas y modelos de recompensas	Desarrollar la conciencia, la integridad y la confianza.
Relación	Costo–Beneficio	Empoderar–Desarrollar
Enfatiza	¿Qué pueden hacer por mí?	¿Qué puedo hacer por los demás?
Busca satisfacer	Necesidades individuales	Va más allá de las necesidades individuales, busca el bien común

Proceso	Repite el proceso (status quo)	Desafía el proceso (busca el cambio)
Cultura	Recompensa contingente	Influencia idealizada
Tiende a ser	Transitorio	Duradero (es un proceso de cambio)

Nota: Pauro H. (2023) a partir de Lussier, (2011)

2.2.4.2.11 Estilo Maquiavélico

Generalmente, el estilo de liderazgo que rige la sociedad, es el estilo maquiavélico. Sin embargo, no es un concepto muy divulgado, el objetivo de este estilo de gerencia es el oportunismo, sin importar las consecuencias de su toma de decisiones, mientras se beneficie de su transacción.

Gonzales (2012) indico que además de los tipos expuestos, existe un estilo maquiavélico, aquel que tiene características específicas; tales como:

- Sólo tiene un código: todo lo que les favorezca es válido. Define el éxito como la acumulación personal de poder, prestigio y riqueza. No tiene moral. Solo las personas que lo realzan son valiosas para él.
- Asimismo, se esfuerza por aparentar ante sus superiores lo contrario de lo que es. Su carrera se caracteriza por tener un rápido avance.
- Considera que a lo largo de la carrera hay que ver a los colegas como enemigos, ya que representan una amenaza para ascensos, especialmente los inteligentes y/o ambiciosos. Evita las organizaciones que le exigen exceso de trabajo, ya que el gasto de energías y esfuerzos reduce la rapidez del ascenso; asimismo incrementa la presión-tención.

Otras de las habilidades que este jefe maneja son:

- Los puestos gerenciales son datos a los buenos seguidores, no a los buenos líderes.
- Estimula a sus empleados a que confíen en el de manera personal, pero

cuando es necesario utiliza esta información y se favorece con ella.

- Si se le presenta la disyuntiva de promover a uno de sus subordinados o de elegir a alguien del exterior, elige siempre esta última, sobre todo si se trata de algún “recomendado”.
- Nunca duda de su preparación para puestos superiores.
- Si desea minimizar a una persona competente, da a compañeros con menor valía calificaciones de desempeño más altas que a la persona que desea minimizar.
- Estas personas, cuando aplican sabotajes; sólo que no desea retirarse y el empleador de cualquier nivel que un alto grado de integridad e inteligencia. A los jefes maquiavélicos les encanta que les den crédito por algo que no se merecen.

(Gonzales, 2012, p.46).

2.2.4.2.12 Liderazgo, Gerencia y Comando

Para poder dilucidar las diferencias que existen entre el auténtico liderazgo, con una persona con poder que ocupa un cargo y normalmente se lo denomina líder, es necesario establecer las diferencias. D’Alessio (2017) observó que existe confusión entre los términos liderazgo, gerencia y comando. (p.17).

Liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores es inherente, sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas. La gerencia es algo de corto plazo y operacional. Tanto con el liderazgo como con la gerencia se consiguen resultados, con la diferencia de hacerlo en el largo o en el corto plazo, grandes y menores logros, respectivamente. El comando es de corto plazo, vertical, con el poder de por medio, en el cual los subordinados siguen las órdenes conducentes al cumplimiento de alguna misión específica, previamente establecida. En el liderazgo existe una acción voluntaria de los seguidores, quienes,

motivados, actúan por el carisma, personalidad y credibilidad del líder. (D'alessio, 2017, p.17).

En la Tabla 13. Se resume las diferencias de estos estilos de dirigir.

Tabla 14.

Liderazgo, Gerencia y Comando

	Líder	Gerente	Comando
Visión	Largo plazo	Corto plazo	Corto plazo
Pensamiento	Estratégico	Operativo	Ejecución
Gestión	Proactiva/Cambio	Reactiva/Inercia	Ley/Orden
Dirección	Horizontal	Vertical	Vertical
Autoridad	Inspira	Controla	Ordena/Ejecuta
Poder	Carismático	Normativo	Coercitivo
Personal	Seguidor	Subordinado	Subordinado

Nota: Pauro H. (2023) a partir de D'alessio (2017)

2.2.4.2.13 Estilos de liderazgo según Goleman

Goleman (2013) en su artículo, liderazgo que obtiene resultado, señaló que existen seis estilos de liderazgo (p.26). Gandarilla (1998) indicó “el estilo de dirigir es la forma personal que imprime la autoridad a su trabajo y marca, su manera de dirigir a sus subordinados”. Seis estilos de liderazgo. Los autoritarios movilizan a la gente hacia una visión. Los conciliadores generan vínculos emocionales y armonía.

Los democráticos crean consenso mediante la participación. Los

ejemplarizantes esperan rendimiento y autonomía. Los coach contribuyen al desarrollo de la gente para el futuro. Los coercitivos exigen una sumisión inmediata”. (Goleman, 2013, p.28). En la tabla 15. Se resume los seis estilos de liderazgo de Goleman.

Tabla 15.

Seis Estilos de Liderazgo

Estilo	Modus Operandi	Frase	I.E. Competencias	Funciona Mejor	Impacto Clima
Coercitivo (Dominante)	Exige cumplimiento inmediato	“Hazlo lo que te digo”	Orientación al logro Iniciativa Autocontrol	Para un cambio radical o con empleados problema	Negativo
Orientativo	Moviliza a las personas hacia la visión	“Ven conmigo”	Auto confianza Iniciativa Catalizador del cambio	Para brindar una orientación nueva o una visión clara	Muy Positivo
Afiliativo	Crea armonía y constituye lazos emocionales	“Las personas son lo primero”	Empatía Construcción de relaciones Comunicación	Para curar impases en los equipos o motivar en momentos estresantes	Positivo
Participativo Democrático	Forja consensos mediante la participación	“¿Qué piensas tú?”	Colaboración Liderazgo de equipo Comunicación	Para construir consenso u obtener los aportes de empleados valiosos	Positivo
Ejemplar	Fija altos estándares para el desempeño	“Haz como yo ahora”	Conciencia Orientación al logro Iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Negativo

Capacitador	Desarrolla a las personas para el futuro	“Intenta esto”	Desarrollo de otros Empatía Autoconciencia	Para ayudar a alguien a mejorar su desempeño o crecer a largo plazo	Positivo
--------------------	--	----------------	--	---	----------

Nota: Goleman (2007). Liderazgo el Poder de la Inteligencia Emocional. (p. 40).

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Emociones.- Las emociones son esencialmente una respuesta a su entorno y circunstancias. Esta respuesta ocurre tanto psicológica como fisiológicamente. Por lo tanto, las emociones pueden reconocerse tanto física como mentalmente. Lindberg (2020).

Auto Conciencia.- Es tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia no son ni muy críticas ni confiadas en exceso. (Goleman, 2000).

Auto Gestión.- Es el componente de la I.E. que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos, es como tener una constante conversación interior, las personas con autorregulación son razonables, no son impulsivos, son capaces de crear un clima de confianza y de justicia, además son capaces de adaptarse a los cambios, reflexionan, tienen comodidad con la ambigüedad y con el cambio; e integridad. (Goleman, 2000).

Conciencia Social.- Significa tener consideración por los sentimientos de los demás, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Distinguen y comprenden la importancia de las diferencias culturales. (Goleman, 2000).

Gestión de Relaciones.- Son la culminación de las otras dimensiones, las personas con habilidades sociales tienden a ser muy eficientes, manejado relaciones cuando entienden y gestionan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con

los sentimientos de los demás, son optimistas y su brillo se proyecta en conversaciones. (Goleman, 2000).

Toma de Decisiones.- La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción (Chiavenato, 2009, p.36)

Trabajo en equipo.- Un equipo es un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre si comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y una forma de trabajo en el cual son solidariamente responsables. (Koontz y Weihrich, 1998).

Ética.- La ética es una disciplina de la filosofía que estudia el comportamiento humano y su relación con las nociones del bien y del mal, los preceptos morales, el deber, la felicidad y el bienestar común. (Equipo, 2003).

Decisiones.- Una decisión es el proceso de análisis y elección entre diferentes alternativas disponibles para tomar acción, que la persona deberá seguir. (Chiavenato, 2002).

Visión Personal.- La visión hace tener dominio personal o autoconocimiento. Sin visión, no hay autoconocimiento, y sin autoconocimiento, no tenemos la capacidad de aprender, de ir más allá de nuestras propias limitaciones. (Drucker, 1985).

Valores.- Son los criterios que sirven como modelos evaluadores de la conducta, ya que orientan los que se consideran principios y actitudes aceptables o inaceptables para garantizar la continuidad del grupo. (Imaginario, 2019).

Empatía.- La habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones. (Goleman, 2000).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

Hi: Existe influencia entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- **H1:** Existe influencia entre la autoconciencia y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.

- **H2:** Existe influencia entre la autogestión y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.

- **H3:** Existe influencia entre la conciencia social y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.

- **H4:** Existe influencia entre la gestión de relaciones y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- **Variable Independiente.** Inteligencia Emocional
- **Variable Dependiente.** Liderazgo Transformacional

3.2.1 Identificación de la variable (s) independientes (s)

Inteligencia Emocional

Tabla 16.*Indicadores y Escala para la Medición de la Variable Independiente*

Variable Independiente	Definición Operacional	Dimensión	Definición Operacional	Indicadores	Ítem	Escala			
Inteligencia Emocional	La I.E. consiste en gestionar el comportamiento la forma cómo interactuamos con el entorno social y la eficaz manera de tomar decisiones acertadas (Goleman, 2015)	Auto Conciencia	Es la capacidad de reconocer las propias emociones en el momento que se producen y de saber cómo se suele reaccionar en las distintas situaciones. Greaves (2012)	Conciencia emocional	2,3,4,5	Likert Ordinal			
				Valoración adecuada de uno mismo	1,4,6,7				
				Confianza en uno mismo	2,6,7				
		Auto Gestión	Es la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones para ser flexible y gestionar el comportamiento de uno mismo de forma positiva. Greaves (2012)		Autocontrol emocional	8,10	Likert Ordinal		
					Fiabilidad	13,14			
					Adaptabilidad	8,9,10			
					Motivación de logro	11,12			
					Iniciativa	11,12			
		Conciencia Social	Es la capacidad de captar las emociones de los demás y de entender lo que les está pasando realmente. Greaves (2012)		Empatía	15,16,17,18,19,22	Likert Ordinal		
					Orientación al servicio	16,17,18,19,21,22			
					Conciencia organizativa	15,16,18,19,20,21,22			
					Liderazgo	23,24,25,26,28			
					Influencia	23,25,27,28			
					Gestión de Relaciones	Es la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones y de las de los demás, para gestionar las interacciones con éxito. Greaves (2012)			Desarrollar a los demás
Catalizar los cambios	24,25,27								
Comunicación	23,24,25,27,28								
Resolución de conflictos	23,24,25								
Establecer vínculos	23,24,26								
Trabajo en equipo	23,25,26								

Nota: Adaptado de “Liderazgo que obtiene resultados” por Daniel Goleman (2005, p. 26).

3.2.2 Identificación de la Variable Dependiente

Liderazgo transformacional

Tabla 17.

Indicadores y Escalas para la Medición de la Variable Dependiente

Variable Dependiente	Definición Operacional	Dimensión	Definición Operacional	Indicadores	Ítem	Escala
Liderazgo Transformacional	Capacidad de generar cambios en los seguidores al mostrar la trascendencia de la tarea y la importancia de alcanzar las metas. Bass y Avolio (1994)	Propósito	Es la visión compartida de los miembros son las expectativas de cambio. EAE (2015)	Acción	1,2	Likert Ordinal
				Enfoque	3,4	
				Decisiones	5,6	
				Visión	7,8	
		Estrategia	Es la manera en que se efectúan los cambios. EAE (2015)	Orientación	9,10	Likert Ordinal
				Información	11,12	
				Riesgo e incertidumbre	13,14	
		Personas	Son su razón de ser. Motivaciones, habilidades, comportamientos y aptitudes EAE (2015)	Innovación	15,16	Likert Ordinal
				Crecimiento	17,18	
				Asesoramiento	19,20	
		Cultura	Es un sistema articulado de significados compartidos (son los valores, las normas) EAE (2015)	Apoyo	21,22	Likert Ordinal
				Empatía	23,24	
Moral	25,26					
Ética	27,28					
				Principios	29,30	
				Valores	31,32	

Nota: Adaptado de “Liderazgo Transformacional” por Leithwood (1994 p 57)

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es básica. Hernández (2014) indico que “la investigación básica determina cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables o características entre sí o, también, si no se relacionan”. El enfoque de investigación es cuantitativo, Según Hernández (2014) dijo que “el enfoque cuantitativo estudia realidades y hechos de naturaleza objetiva; y el mundo es concebido como externo al investigador” (p.10).

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de esta investigación es correlacional la cual tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. (Hernández, 2014).

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, transversal correlacional Según Hernández (2014) el diseño de investigación no experimental, no manipula deliberadamente las variables, sólo observa los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, con respecto a lo transversal dice que se recolecta los datos en un solo momento y tiempo único, asimismo la correlación-casual tiene como objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. La utilidad principal de los estudios correlacionales es intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas. (Hernández, 2014).

El diseño de investigación permite responder a las interrogantes de investigación, validar las hipótesis y cumplir con los objetivos del estudio (Namakforrosh, 2013).

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

- **Ámbito:** Escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú de las ciudades de Arequipa y Tacna.
- **Tiempo Social de la Investigación:** 2021.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de Estudio:

Son los estudiantes del doctorado en administración del último semestre de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021.

3.7.2 La Población:

La población de estudio está representada por 27 estudiantes de doctorado en administración del último semestre de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021. La distribución de la población es de la siguiente manera:

Tabla 18.

Distribución de la población

EPG Privada	Cantidad
Arequipa	14
Tacna	13
Total	27

3.7.3 Muestra:

Como muestra se consideró el total de la población (100%) que está representada por 27 estudiantes de doctorado en administración del último semestre de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021.

3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1 Procedimiento

El procesamiento de datos tiene básicamente las siguientes etapas:

- Se solicitó los permisos para poder aplicar los instrumentos, se obtuvo el consentimiento y gentil participación de los alumnos.
- Los instrumentos se aplicaron a los alumnos del doctorado en

administración del último semestre de las EPG particulares de la región sur del Perú, se tuvo contacto con los delegados y se aplicó de forma directa los instrumentos, a través de los WhatsApp grupales; donde se les envió el enlace a través de la plataforma de Google Forms, para aplicar y recolectar la información.

- El procesamiento, presentación y análisis de los datos se realizó con el paquete estadístico SPSS, así como presentación de figuras, y la descripción de interpretación de datos es elaboración propia.
- Para el análisis de los datos se construirá una base de datos, utilizando el SPSS. Los resultados se representarán en tablas y figuras estadísticas para finalmente determinar en una figura estadística integrada, los niveles de análisis.

3.8.2 Técnica

- **Técnicas de Recolección de Datos.-** Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta en modo de cuestionarios con escala de Likert. Con esta técnica se busca no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación.

- **Las Técnicas Estadísticas a Utilizar en la Investigación.-** Para medir la variable independiente inteligencia emocional se utilizó como instrumento la el Test de Inteligencia Emocional de Bradberry y Greaves (2012); este cuestionario contiene veinte y ocho preguntas, divididas en cuatro dimensiones, con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca,... 5 = Siempre). Con respecto a la variable dependiente que es Liderazgo Transformacional se utilizó el instrumento de Liderazgo Transformacional de Pauro H. (2023) que contiene treinta y dos preguntas; divididas en cuatro dimensiones, con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca,... 5 = Siempre).

Las variables categóricas son aquellas que no presentan un valor de un número real, sino una categoría. Las variables de la presente investigación son de tipo categóricas ordinales sus valores pueden ser ordenados jerárquicamente, “se refieren a propiedades de los elementos, que no pueden ser medidas, sus elementos de variación, no son valores numéricos, son cualidades que corresponden a categorías de la variable” (Cuestas, 2009).

Los datos se han organizado en tablas de contingencia (tablas de doble entrada) en la que cada entrada representa una variable categórica, como resultado las frecuencias (número y porcentaje) aparecen organizadas conteniendo la información sobre la relación dada entre ambas variables. Para determinar si las dos variables, se encuentran relacionadas, se utilizó como medida de asociación la Correlación ordinal Kendall.

Dada la naturaleza de las variables (independiente y dependiente), para relacionar las dos escalas de Likert, el estadístico seleccionado es coeficiente “ τ ” de Kendall o denominado coeficiente de correlación de rango de Kendall, con el que se ha efectuado el análisis de las variables ordinales. El coeficiente de Kendall (τ) utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert para variables ordinales.

El “ τ ” de Kendall es una estadística utilizada para medir asociación ordinal entre dos variables medidas (ambas de nivel ordinal). Una prueba “ τ ” es una prueba de hipótesis no paramétrica para la dependencia estadística basada en el coeficiente “ τ ”, según (Hernández, 2014 p.322).

El coeficiente de Kendall (τ) resulta un poco más significativo cuando los datos contienen un número considerable de rangos empatados. (Hernández, 2014). Con datos ordinales tiene sentido hablar de la dirección de la relación (positiva o negativa) nos indica si los valores de una variable se asocian con los valores de la otra.

3.8.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaran para la recopilación de datos son el Test de Inteligencia Emocional de Bradberry y Greaves que cuenta con 28 ítems y 4 dimensiones y el cuestionario liderazgo transformacional cuenta con 32 ítems y 4 dimensiones.

3.8.3.1 Elaboración y Aplicación del Instrumento

Con respecto al Test de Inteligencia Emocional de Bradberry y Greavesy (2012) mide el coeficiente de Inteligencia Emocional (IE) el cual se divide en

autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones el cual identifica como influyen las emociones en su toma de decisiones a nivel personal y social; por lo mismo se pidió la autorización para su aplicación para la presente investigación.

Con respecto al instrumento de Liderazgo Transformacional Propósito, Estrategia, Personas y Cultura; su proceso de validación pasa por la revisión de cinco expertos, para determinar la confiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional, luego se aplicara una prueba piloto del instrumento a un grupo de los estudiantes de doctorado en administración del último semestre de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú a través de Google Forms; con los resultados se aplicara el método medidas de Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento de medición.

3.8.3.2 Validación del Instrumento

A continuación se presenta los resultados de la evaluación de los expertos.

Tabla 19.

V de Aiken del Instrumento

Juez	Indicadores de Evaluación					
	Claridad	Objetividad	Consistencia	Coherencia	Pertinencia	Suficiencia
PhD. Martínez Díaz Iván Adolfo	4	5	5	5	5	5
PhD. Arce Larrea Glenn	5	5	5	5	5	5
Dr. De la Cruz Ocoña Jhonny	5	5	5	5	5	4
Dr. Salinas Gamboa José German	5	5	5	5	5	5
Dr. Ramirez Fernandez Francisco	5	5	4	5	4	5

Nota: La escala de valor de los indicadores es 1=Muy malo, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno, 5=Muy Bueno

Luego se procedió a calcular el coeficiente de validez, V de Aiken, con la siguiente formula:

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

Donde:

V= Coeficiente de Aiken

S= Sumatoria de los valores asignados por los jueces al ítem

n= Número de jueces

c= Número de valores de la escala de valoración

Tabla 20

El V Aiken de los Indicadores de Evolución

	Claridad	Objetividad	Consideración	Coherencia	Pertinencia	Suficiencia
V Aiken	0.950	1.000	0.950	0.950	0.950	0.950

Nota: Elaboración Propia

Se obtuvo como resultado del instrumento total el valor de 0.958 por lo que se puede decir que existe validez de contenido debido a que Merino y Livia (2009) sostienen que mientras más cercanos al valor “1” el ítem tendrá una mayor validez de contenido.

Etapas 2: Validación de expertos

Esta etapa estuvo dividida en:

- En la primera parte se recoge las respuestas de los jueces (expertos), la cual está estructurado por tres partes: (1) Datos generales, (2) Validación y (3) Resultados de validación.
- En la segunda parte se elaboró una lista de los expertos a quienes se les envía el formato de validación y el cuestionario. (Ver tabla en el apéndice).

3.8.3.3 Prueba de Confiabilidad del Instrumento

El coeficiente Alfa de Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández et al., 2014).

Medición

Confiabilidad de todas las variables del cuestionario

Tabla 21.

Alfa de Cronbach de todas las variables del cuestionario

Alfa de Cronbach	No de Elementos
0,954	60

Confiabilidad de todas las variables del cuestionario.

Alfa de Cronbach de Liderazgo Transformacional

Alfa de Cronbach	No de Elementos
0,934	32

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesadas en SPSS.

Alfa de Cronbach de Inteligencia Emocional

Alfa de Cronbach	No de Elementos
0,885	28

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesadas en SPSS.

El valor del coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable analizada, Inteligencia Emocional, es de 0.885. Este resultado nos demuestra un excelente grado de la variable analizada.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Con el fin de recopilar información, se utilizó los instrumentos: el Test de Inteligencia Emocional de Bradberry y Greaves y el cuestionario liderazgo transformacional. Para su aplicación el proyecto y los instrumentos fueron evaluados y aprobados por los comités de ética de investigación y se obtuvo el consentimiento y gentil participación de los alumnos de forma directa a través del WhatsApp; donde se les envió el enlace a través de la plataforma de Google Forms, para aplicar y recolectar la información. Este cuestionario se elaboró de manera exclusiva para nuestra investigación tomando en cuenta la base teórica de cada variable. El instrumento en mención fue elaborado mediante la matriz operacional de cada variable.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

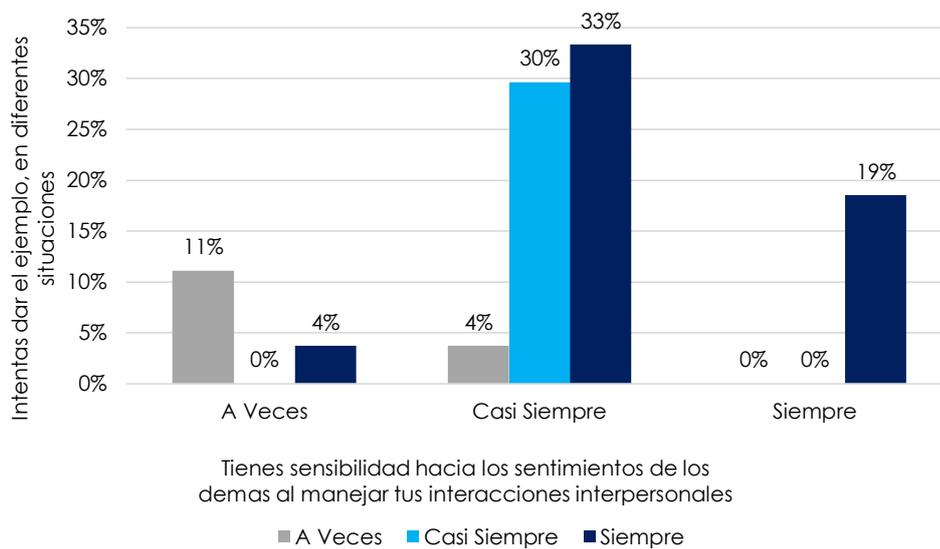
El procesamiento de datos tiene básicamente tres etapas:

- **Recolección y entrada de Datos.-** Procesamiento, presentación y análisis de los datos se realizaran con el paquete estadístico SPSS, así como presentación de figuras, y la descripción de interpretación de datos es elaboración propia.
- **Procesamiento de Datos (Análisis de Datos).-** Para el análisis de los datos se construirá una base de datos, utilizando el SPSS.
- **Presentación de Resultados.-** Los resultados se representarán en tablas y figuras estadísticas para finalmente determinar en una figura estadística integrada, los niveles de análisis.

4.3 RESULTADOS

Figura 15.

IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones

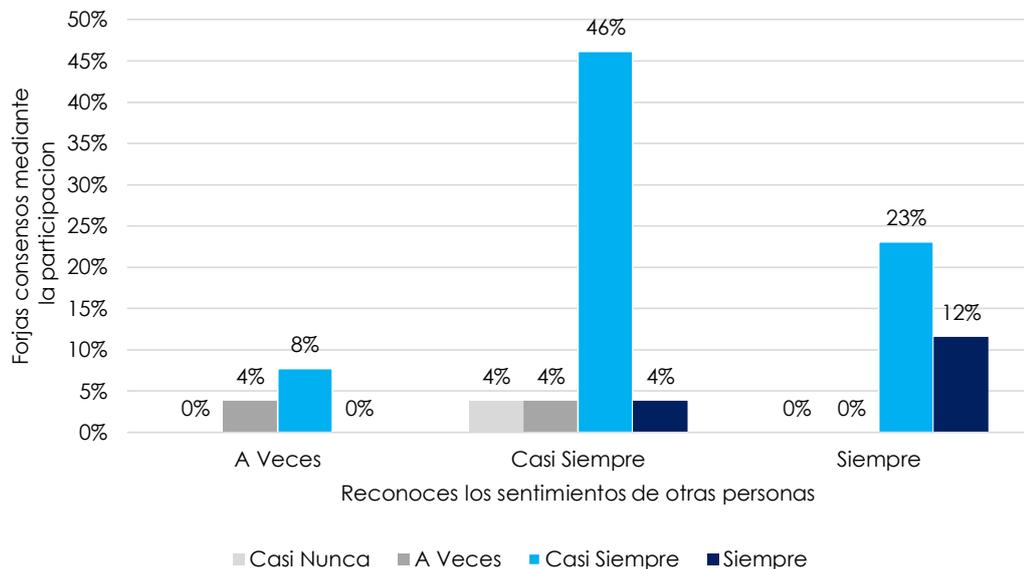


El 33% de los encuestados indican que casi siempre se sensibilizan con los sentimientos de los demás en sus interacciones y siempre intentan dar el ejemplo; mientras que el 19% afirman que siempre se sensibilizan con los sentimientos de los demás y siempre intentan dar el ejemplo y finalmente el 4% indicó que a veces se sensibiliza con los demás y siempre dan el ejemplo, en diferentes situaciones.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.519

Figura 16

IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Forjas consensos mediante la participación.

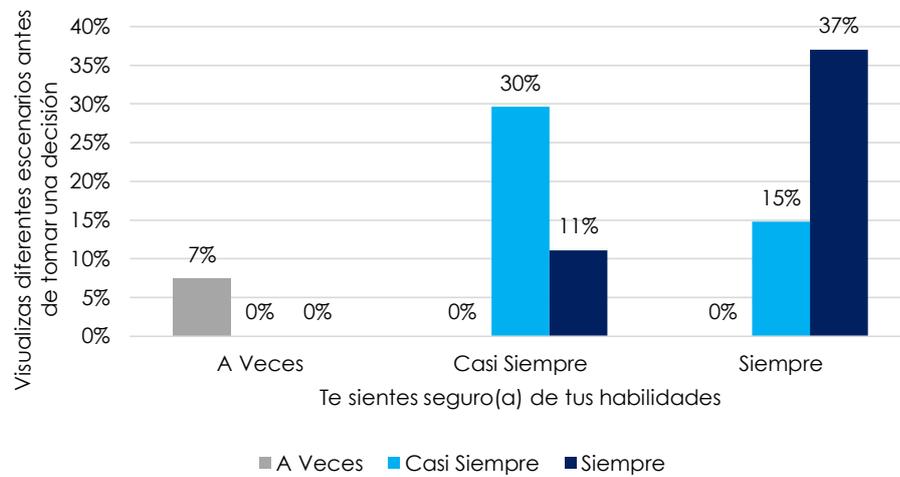


El 46% de los encuestados afirman que casi siempre reconocen los sentimientos de otras personas y a la vez forjan consensos mediante la participación; seguido por el 23% que indicó que casi siempre forjan consensos y dicen que siempre reconocen los sentimientos de otros y un 8% afirma que a veces reconocen los sentimientos de otras personas y casi siempre forjan consensos a través de la participación.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.409

Figura 17

IE: Te sientes seguro(a) de tus habilidades. LT: Visualizas diferentes escenarios antes de tomar una decisión

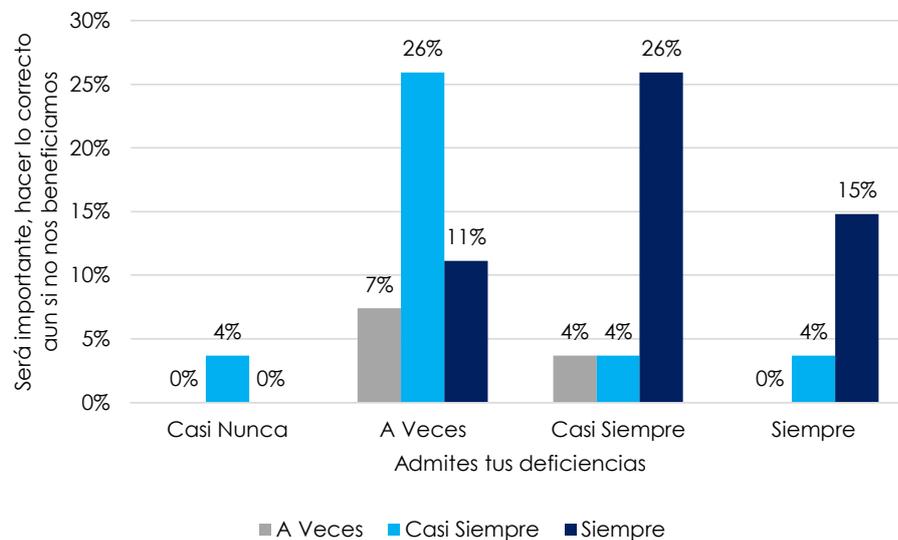


El 37% de los encuestados afirmaron sentirse siempre seguros de sus habilidades y también siempre visualizan diferentes escenarios antes de tomar una decisión; seguido por los que indicaron que casi siempre 30% se sienten seguros de sus habilidades y casi siempre visualizan diferentes escenarios al tomar una decisión; y solo un 7% a veces se sienten seguros de sus habilidades y dicen no visualizar diferentes escenarios al tomar una decisión.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.576

Figura 18

IE: Admites tus deficiencias. LT: Será importante, hacer lo correcto aun si no nos beneficiamos.

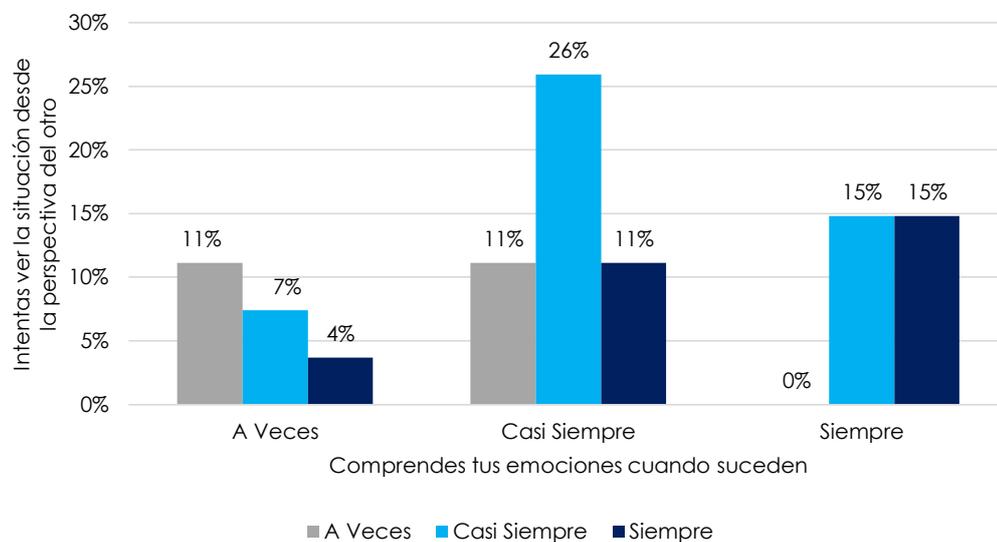


El 26% de los encuestados dicen que casi siempre admiten sus deficiencias y dicen hacer siempre lo correcto aun si no se benefician; un 26% de los entrevistados respondieron que casi siempre admiten sus deficiencias y a veces hacen lo correcto sin beneficiarse y finalmente el 15% respondió siempre admitir sus deficiencias y que siempre hacen lo correcto aun si no se benefician.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.444

Figura 19

IE: Comprendes tus emociones cuando suceden. LT: Intentas ver la situación desde la perspectiva del otro.

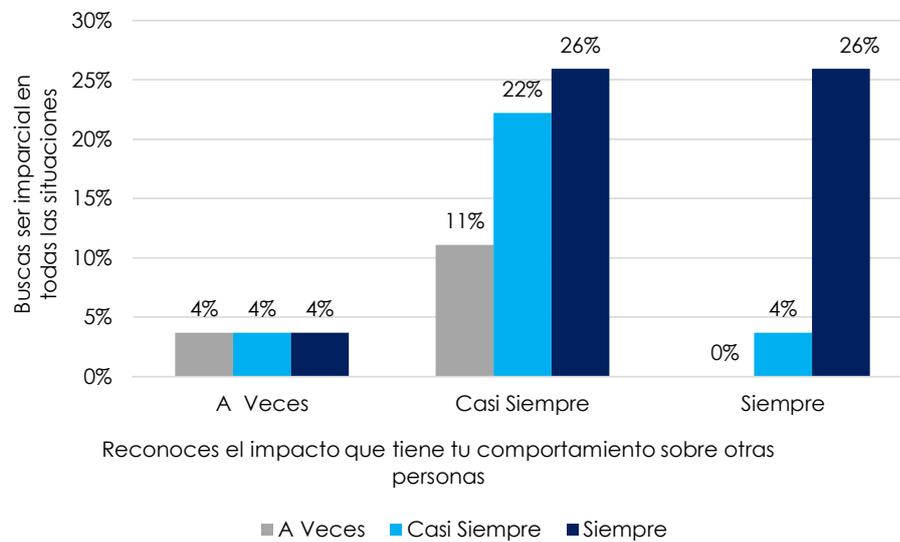


El 26% de los encuestados dicen que casi siempre admiten sus deficiencias y dicen hacer siempre lo correcto aun si no se benefician; un 26% de los entrevistados respondieron que casi siempre admiten sus deficiencias y a veces hacen lo correcto sin beneficiarse y finalmente el 15% respondió siempre admitir sus deficiencias y que siempre hacen lo correcto aun si no se benefician.

La correlación de las dos variables es positiva débil de 0.383.

Figura 20

IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas ser imparcial en todas las situaciones

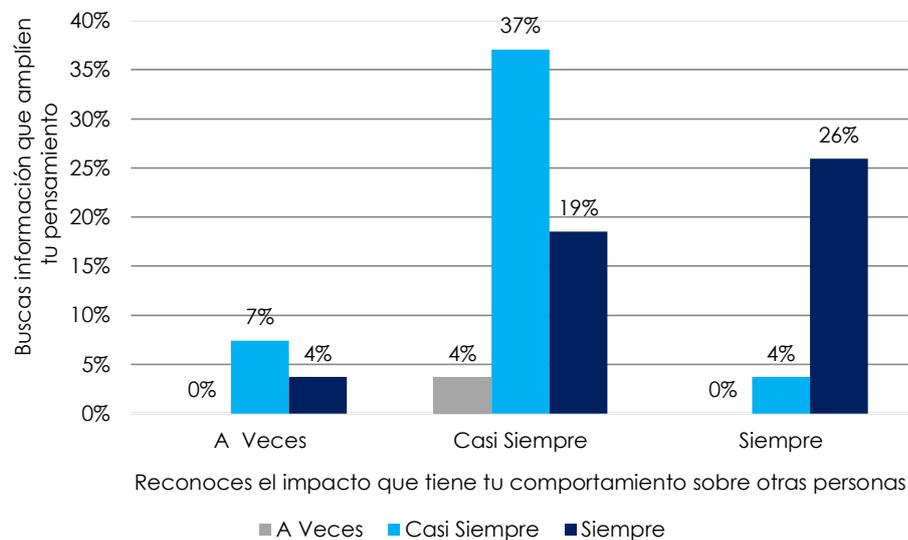


Referente a ser imparcial en todas las situaciones el 26% respondió siempre, además también afirmaron que siempre reconocen el impacto de su comportamiento en otras personas; otro 26% de los encuestados respondió que casi siempre es imparcial y afirma que casi siempre reconoce el impacto de su comportamiento con otras personas y finalmente un 4% indicó que a veces es imparcial y que también a veces reconoce el impacto de su comportamiento con otras personas.

La correlación de las dos variables es positiva débil de 0.393.

Figura 21

IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas información que amplíen tu pensamiento.

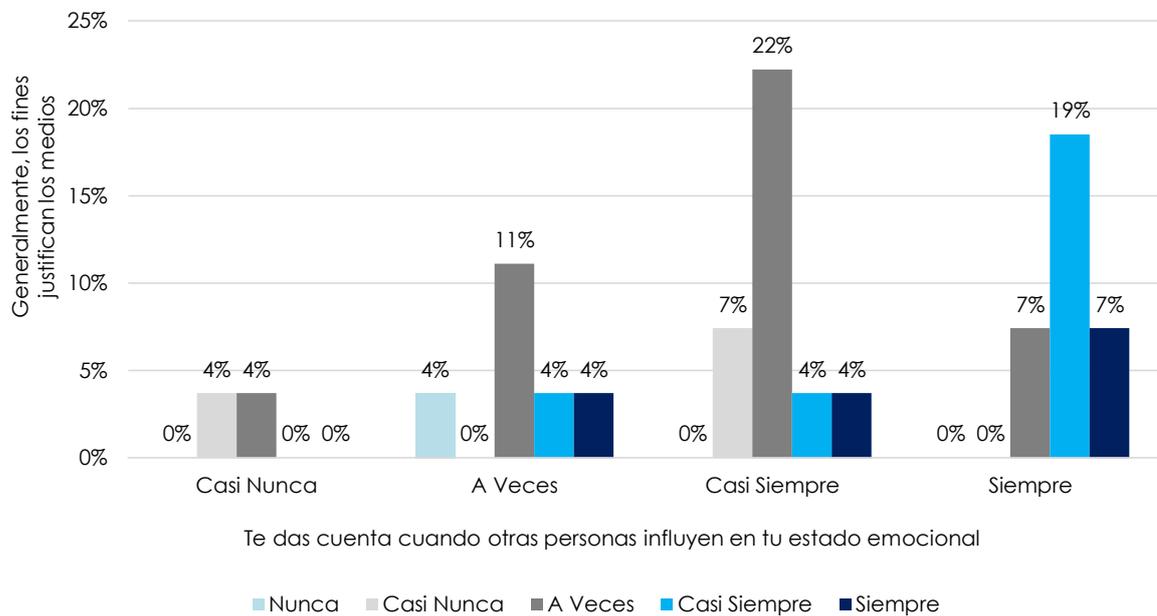


Referente a buscas información que amplíen tu pensamiento el 26% respondió siempre, además también afirmaron que siempre reconocen el impacto de su comportamiento en otras personas; el 37% de los encuestados respondió que casi siempre es imparcial y afirma que casi siempre reconoce el impacto de su comportamiento con otras personas y finalmente un 4% indicó que a veces es imparcial y que casi siempre reconoce el impacto de su comportamiento con otras personas.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.420.

Figura 22

IE: Te das cuenta cuando otras personas influyen en tu estado emocional. LT: Generalmente, los fines justifican los medios.

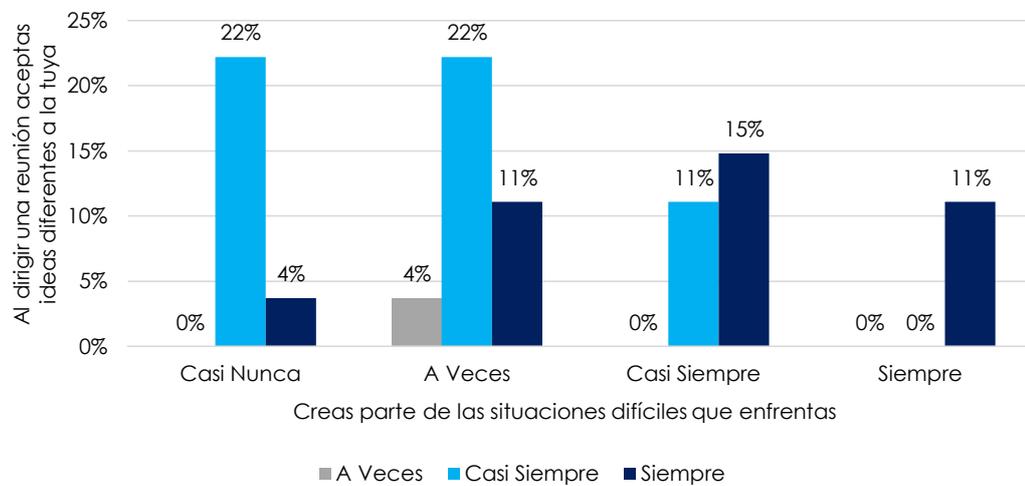


El 19% de los encuestados señalaron que casi siempre el fin justifica los medios y siempre se dan cuenta cuando otra persona influye en su estado emocional; el 22% afirmó que a veces el fin justifica los medios y casi siempre se dan cuenta cuando una persona influye en su estado emocional y un 11% indicó que el fin justifica los medios y que a veces se dan cuenta cuando otra persona influye en su estado emocional.

La correlación de las dos variables es positiva débil de 0.389.

Figura 23

IE: Creas parte de las situaciones difíciles que enfrentas. LT: Al dirigir una reunión aceptas ideas diferentes a la tuya.

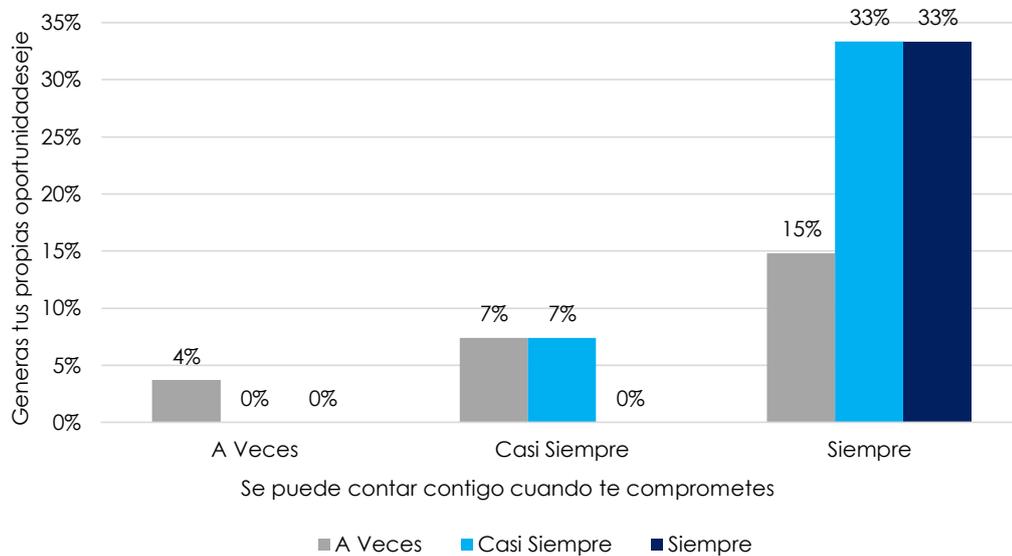


El 22% de los encuestados respondieron que casi siempre aceptan ideas diferentes cuando dirigen una reunión, además señalaron que a veces son parte de las situaciones difíciles que enfrentan; solo un 15% de los encuestados indicaron que siempre acepta ideas diferentes cuando dirigen una reunión y que casi siempre son parte de las situaciones difíciles que enfrentan.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.430

Figura 24

IE: Se puede contar contigo cuando te comprometes. LT: Generas tus propias oportunidades.

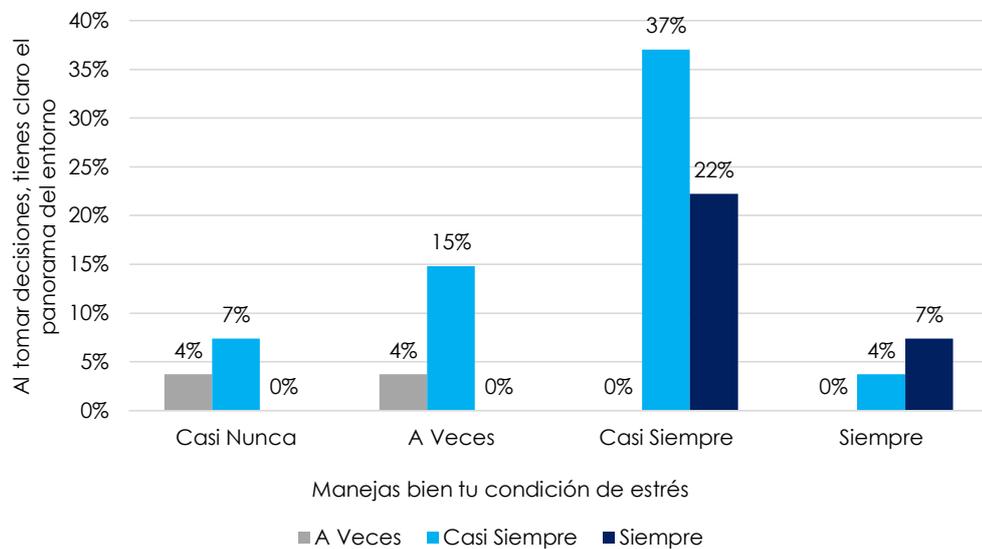


Con respecto a si generan sus propias oportunidades el 33% respondió que siempre, además señalaron que siempre se puede contar con ellos cuando se comprometen; también un 33% de los encuestados respondió que casi siempre genera sus oportunidades y que siempre se puede contar con ellos si se comprometen y un 7% indicó que casi siempre generan sus oportunidades y casi siempre se puede contar con ellos si se compromete.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.4.

Figura 25

IE: Manejas bien tu condición de estrés. LT: Al tomar decisiones, tienes claro el panorama del entorno

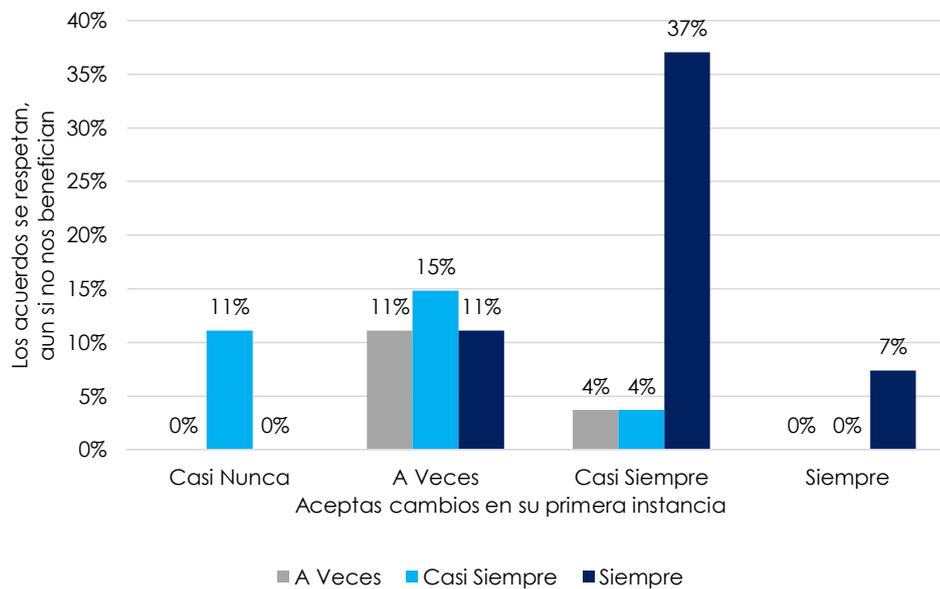


El 37% de los encuestados casi siempre tienen claro el panorama del entorno al tomar una decisión, demás dicen que casi siempre manejan el estrés; el 22% respondió siempre tener claro el panorama del entorno antes de tomar una decisión y que casi siempre manejan el estrés y finalmente el 15% de los encuestados casi siempre tienen claro el panorama del entorno cuando toman una decisión y a veces controla el estrés.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.567

Figura 26

IE: Aceptas cambios en su primera instancia. LT: Los acuerdos se respetan, aun si no nos benefician.

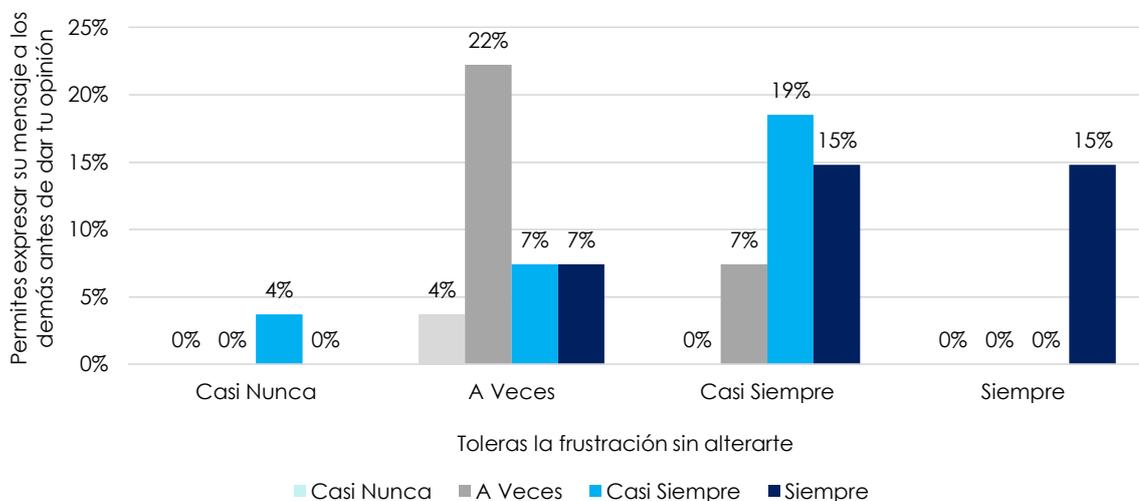


El 37% de los entrevistados dicen que siempre respetan los acuerdos aun si no los beneficia demás indicaron que casi siempre aceptan los cambios en primera instancia; seguido por los que manifiestan que casi siempre respetan los acuerdos si no los beneficia y a veces aceptan los cambios y solo un 7% manifiesto que siempre respeta los acuerdos aun si no los beneficia y dicen nunca aceptan cambios en primera instancia.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.51

Figura 27

IE: Toleras la frustración sin alterarte. LT: Permites expresar su mensaje a los demás antes de dar tu opinión.

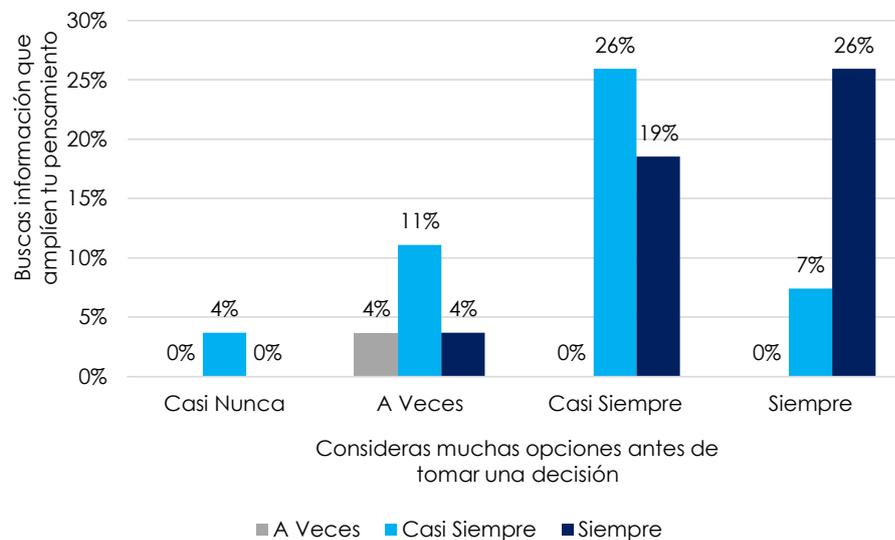


El 19% de los encuestados indicaron que casi siempre permiten hablar a los demás antes de dar su opinión, además toleran la frustración sin alterarse casi siempre; seguido por los que opinaron que a veces dejan opinar a los demás antes de dar su opinión y a veces toleran la frustración; y finalmente un 15% afirmó que siempre permite hablar a los demás antes de dar su opinión y además toleran la frustración sin alterarse.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.495

Figura 28

IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Buscas información que amplíe tu pensamiento.

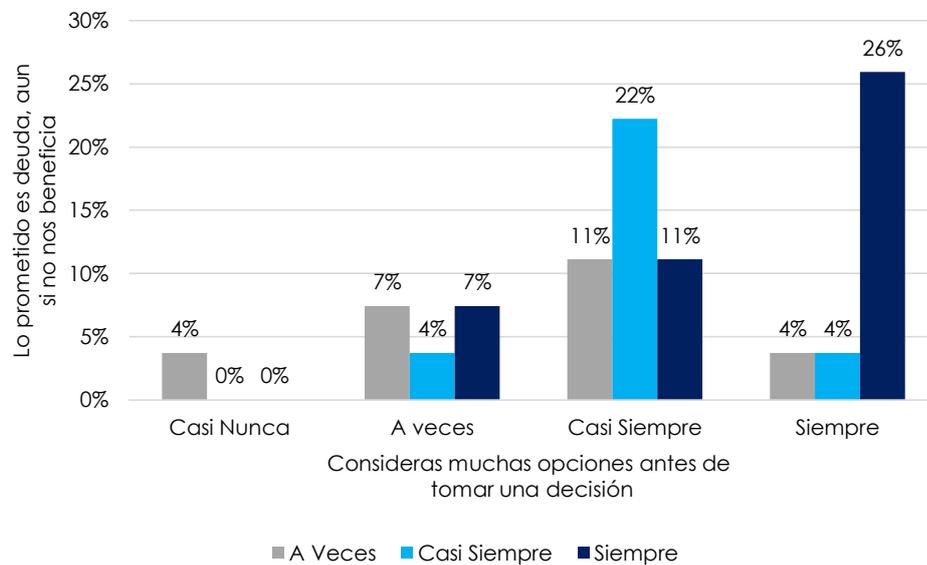


El 26% de los encuestados siempre buscan información que amplíe su pensamiento y siempre consideran muchas opciones antes de tomar una decisión; seguidos por el 19% de los que siempre buscan información y casi siempre consideran diferentes opciones al tomar decisiones y así mismo el 11% de los encuestados casi siempre busca información para ampliar su pensamiento y a veces considera más opciones al tomar una decisión.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.459

Figura 29

IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Lo prometido es deuda, aun si no nos beneficia.

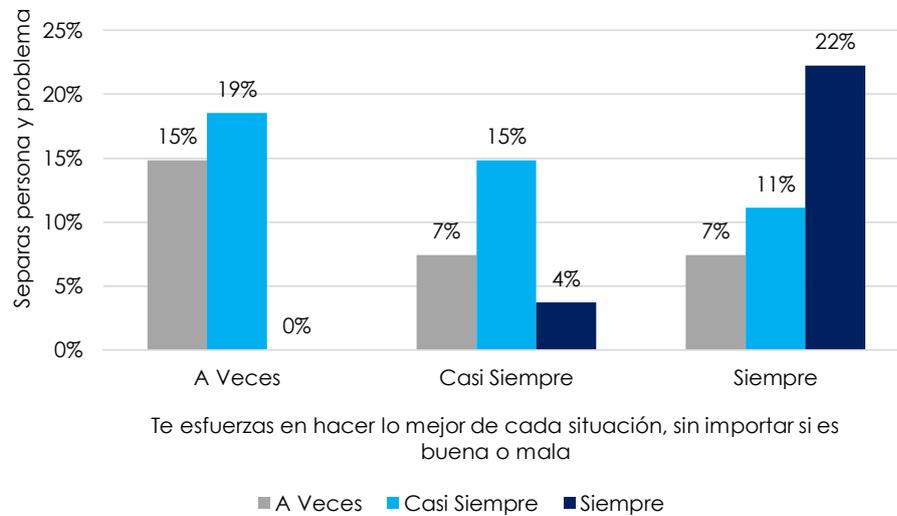


El 26% de los entrevistados respondieron que siempre cumplen sus promesas, aun si no los beneficia, también siempre consideran varias opciones al tomar decisiones; el 22% casi siempre cumple sus promesas y casi siempre consideran opciones al tomar una decisión y finalmente un 7% respondió a veces cumple sus promesas y a veces considera opciones al tomar una decisión.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.387.

Figura 30

IE: Te esfuerzas en hacer lo mejor de cada situación, sin importar si es buena o mala. LT: Separas persona y problema

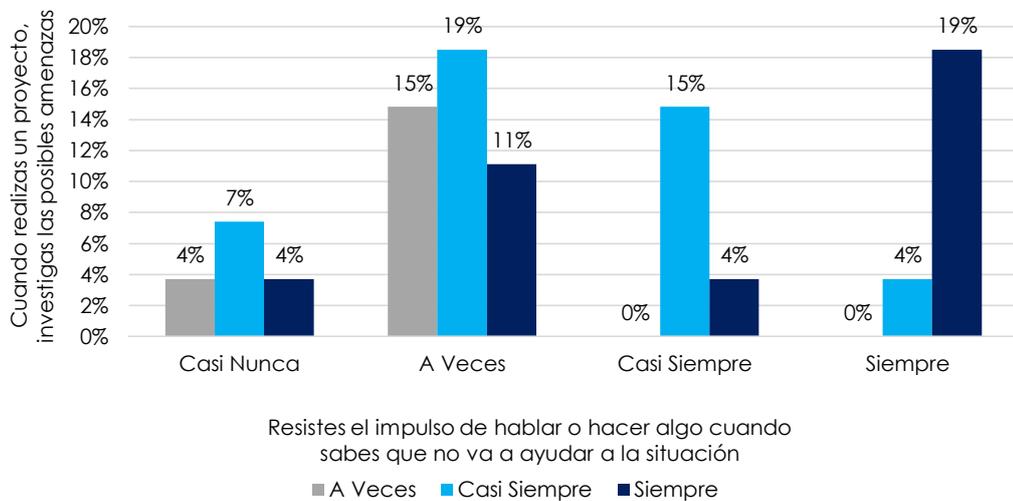


El 22% de los encuestados afirman que siempre separan persona y problema, además dicen que siempre se esfuerzan en hacer lo mejor de cada situación; seguido por el 19% que respondió que casi siempre separa a la persona del problema y a veces se esfuerzan en hacer lo mejor en cada situación y finalmente el 15% respondió que a veces separan a la persona del problema y a veces se esfuerzan en hacer lo mejor en cada situación.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.421

Figura 31

IE: Resistes el impulso de hablar o hacer algo cuando sabes que no va a ayudar a la situación. LT: Cuando realizas un proyecto, investigas las posibles amenazas.

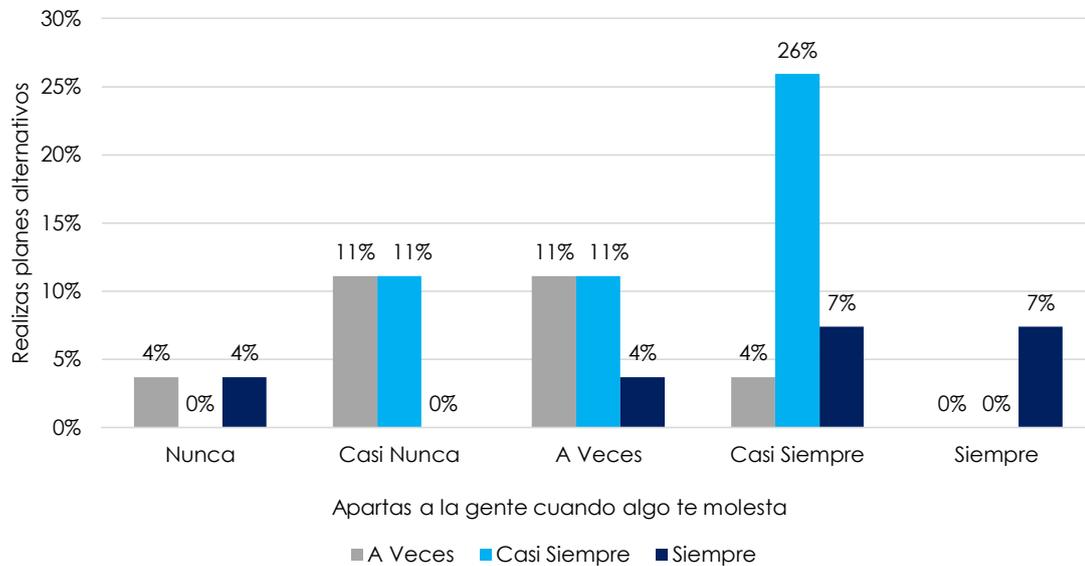


El 19% de los encuestados dicen realizar proyectos siempre investigando las posibles amenazas y siempre resisten el impulso de hablar o hacer algo cuando saben que no va a ayudar a la situación; también otro 19% indica que a veces investiga las posibles amenazas de un proyecto y a veces resisten el impulso de hacer algo si sabe que no ayuda a la situación y un 4% respondió que casi nunca investiga las amenazas al realizar un proyecto y casi nunca resiste el impulso de hacer algo si sabe que no ayuda a la situación.

La correlación de las dos variables es positiva débil de 0.385.

Figura 32

IE: Apartas a la gente cuando algo te molesta. LT: Realizas planes alternativos.

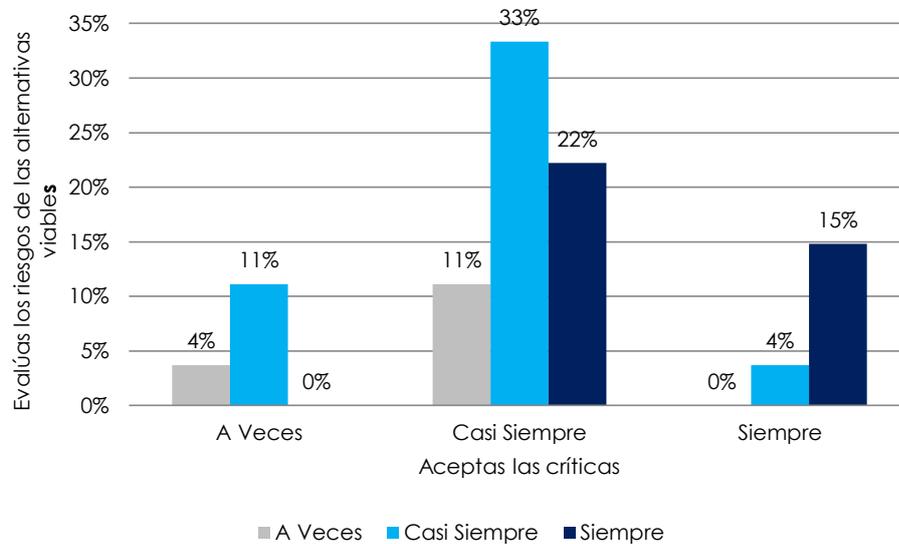


Con respecto a realizar planes alternativos el 26% de los encuestados respondieron casi siempre, además casi siempre se apartan de la gente cuando algo les molesta; el 11% manifestó que a veces realiza planes alternativos y casi nunca apartan a las personas cuando algo les molesta y solo un 7% indicó que siempre realiza planes alternativos y siempre apartan a las personas cuando algo les molesta.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva debil de 0.387.

Figura 33

IE: Aceptas las críticas. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables

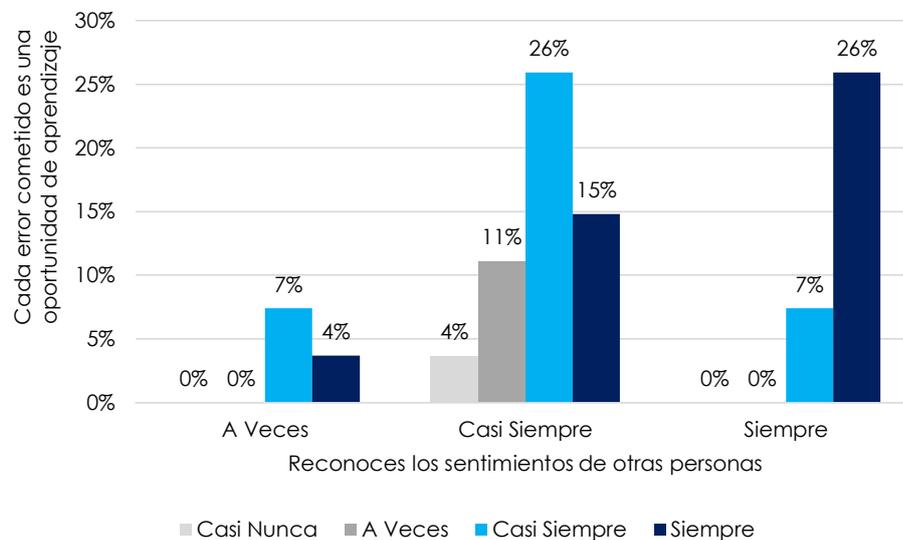


El 33% de los encuestados indican que evalúan los riesgos de las alternativas viables casi siempre y también aceptan las críticas casi siempre; y el 11% dice que a veces se evalúan los riesgos de las alternativas viables y casi siempre acepta las críticas y solo el 15% del total afirmó que siempre se evalúan los riesgos de las alternativas viables y dicen que siempre aceptan las críticas.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.428.

Figura 34

IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Cada error cometido es una oportunidad de aprendizaje.

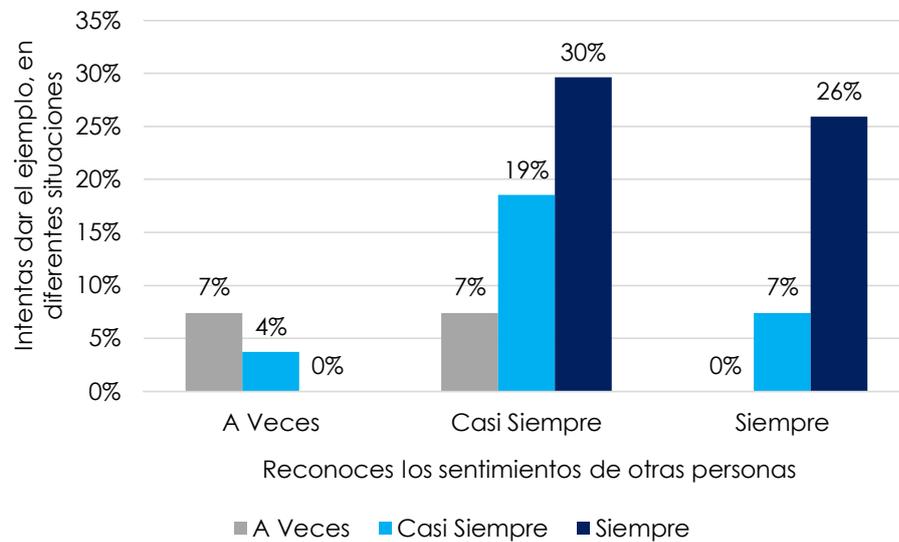


El 26% de los encuestados indicaron que siempre, cada error cometido es una oportunidad de aprendizaje y también dicen que pueden reconocer los sentimientos de otras personas siempre; otro 26% indica que casi siempre los errores son oportunidades de aprendizaje y dicen que reconocen los sentimientos de otros casi siempre y el 11% de los encuestados comentan que a veces los errores cometidos son una oportunidad de aprendizaje y que casi siempre reconocen los sentimientos de otros.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.360.

Figura 35

IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones

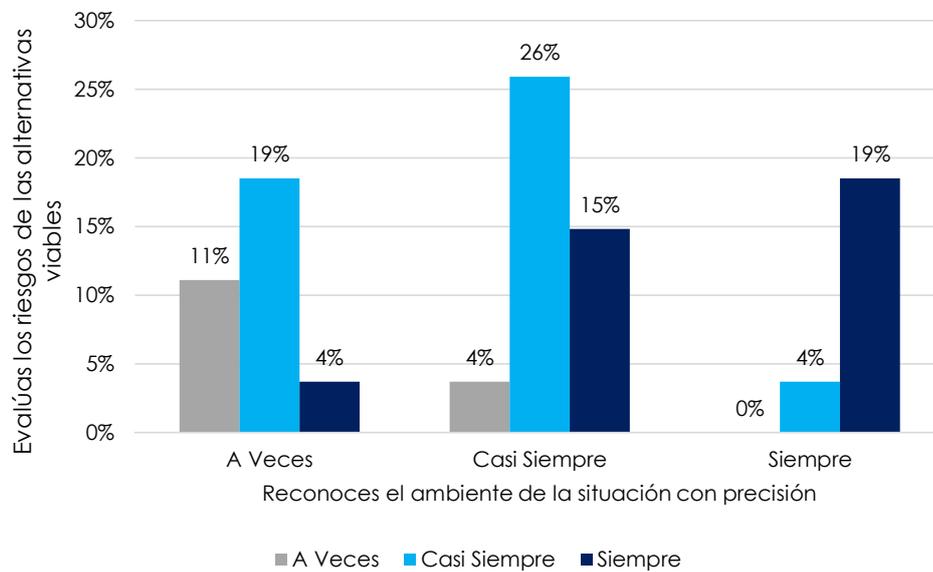


El 30% de los encuestados dicen que siempre intentan dar el ejemplo, en diferentes situaciones y que casi siempre reconocen los sentimientos de otras personas, seguido por los que dicen casi siempre dan el ejemplo en diferentes situaciones y son el 19% total, además dicen que casi siempre reconocen los sentimientos de otros y también están los que siempre dan el ejemplo en diferentes situaciones y son el 26% del total y también dicen que siempre reconocen los sentimientos de otros.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.449.

Figura 36

IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables.

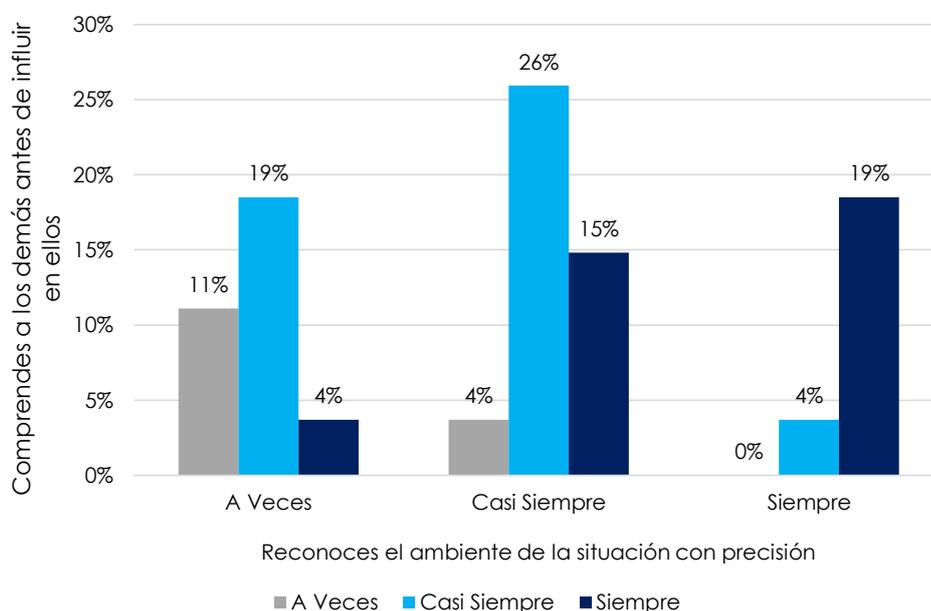


Con respecto a evaluar los riesgos de las alternativas el 26% de los encuestados respondió casi siempre además dicen que casi siempre reconocen el ambiente de la situación con precisión, un 19% indicó que siempre evalúa los riesgos de las alternativas y que siempre reconoce el ambiente de la situación y solo un 11% confiesa que a veces evalúa los riesgos de las alternativas y que también solo a veces reconoce el ambiente de la situación con precisión.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.522.

Figura 37

IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Comprendes a los demás antes de influir en ellos.

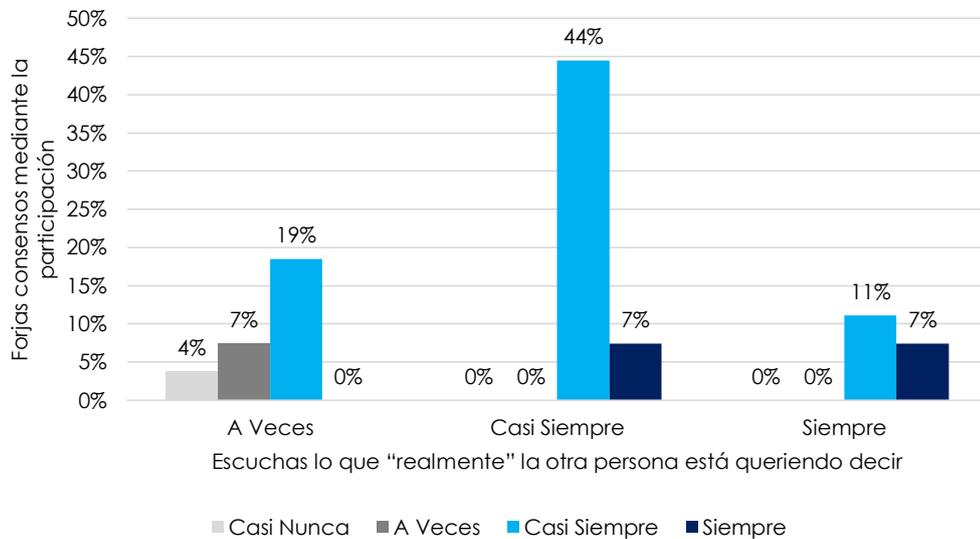


El 26% de los entrevistados afirman que casi siempre comprenden a los demás antes de influir en ellos y que casi siempre reconocen el ambiente con precisión; el 19% de los encuestados dicen que a veces comprender a los demás antes de influir y a veces reconocen la situación con precisión y finalmente el 19% dice que siempre comprenden a los demás antes de influir en ellos y siempre reconoce la situación con precisión.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.538.

Figura 38

IE: Escuchas lo que “realmente” la otra persona está queriendo decir. LT: Forjas consensos mediante la participación.

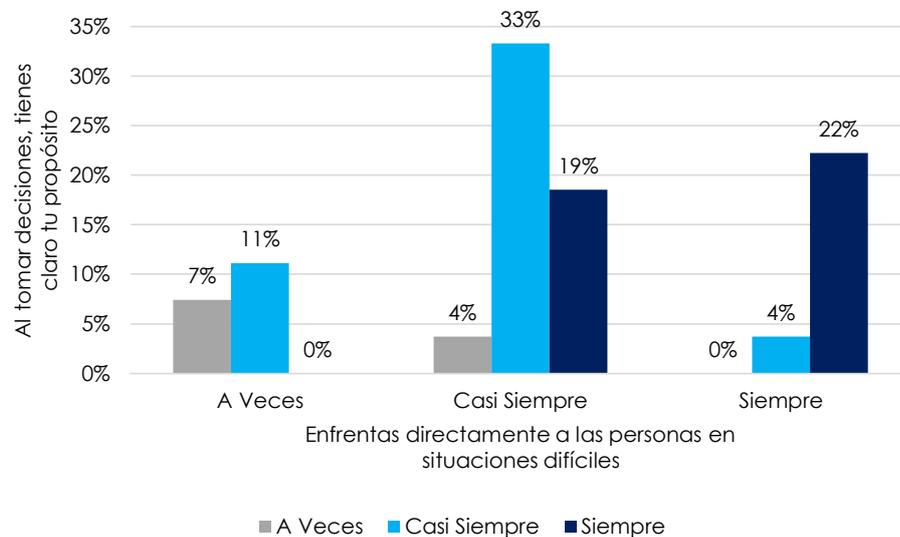


El 44% de los encuestados dicen que casi siempre forjan consensos y además dicen que casi siempre escuchan lo que otras personas quieren decir; un 19% indico que casi siempre forja consensos a través de la participación y a veces escuchan a otras personas y finalmente solo un 7% afirmo que siempre forjan consensos a través de la participación y también siempre escucha realmente lo que otras personas quieren decir.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.514.

Figura 33

IE: Enfrentas directamente a las personas en situaciones difíciles. LT: Al tomar decisiones, tienes claro tu propósito.

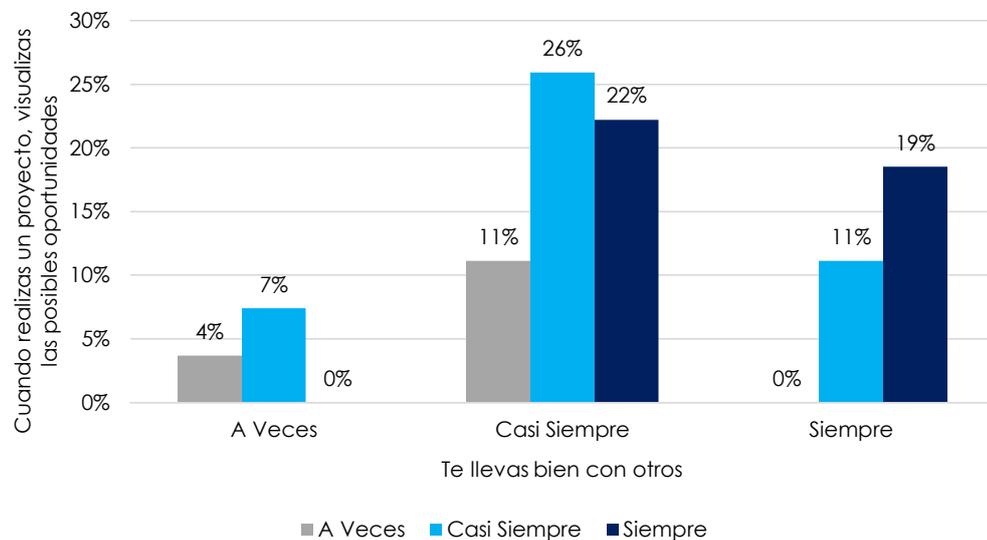


El 33% de los encuestados afirman que casi siempre tienen claro su propósito al tomar decisiones y dicen que casi siempre enfrentan a las personas en situaciones difíciles; el 19% de los encuestados indicó que siempre tienen claro su propósito al tomar decisiones y que casi siempre enfrenta directamente a las personas en situaciones difíciles y un 22% respondió que siempre tiene claro su propósito al tomar decisiones y siempre enfrenta a las personas en situaciones difíciles.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.5.

Figura 34

IE: Te llevas bien con otros. LT: Cuando realizas un proyecto, visualizas las posibles oportunidades.

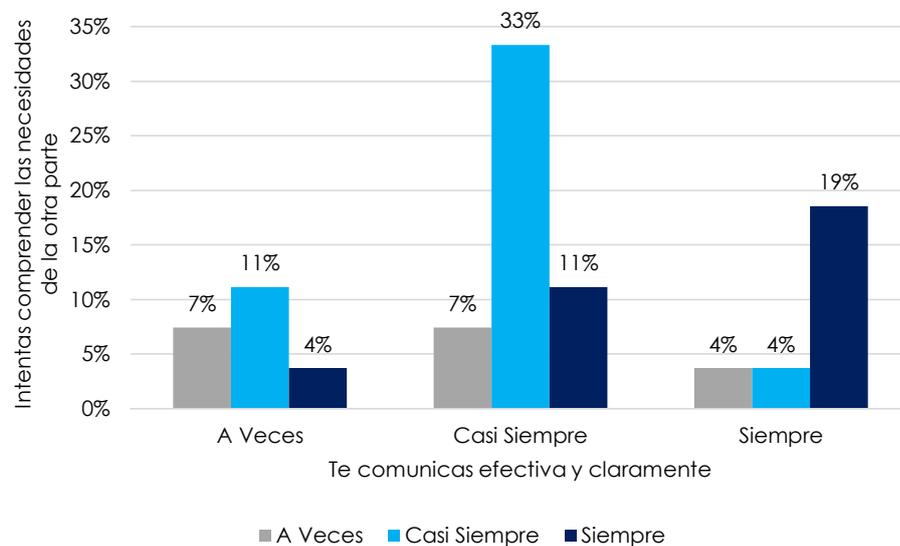


El 26% de los encuestados casi siempre dice visualizar las posibles oportunidades al realizar un proyecto y manifiesta que casi siempre se lleva bien con otros; un 22% respondió que siempre visualiza las posibles oportunidades cuando realiza un proyecto y que casi siempre se lleva bien con otros; y un 19% dice que siempre visualiza las posibles oportunidades al realiza un proyecto y también siempre se lleva bien con otros.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva débil de 0.369.

Figura 35

IE: Te comunicas efectiva y claramente. LT: Intentas comprender las necesidades de la otra parte.

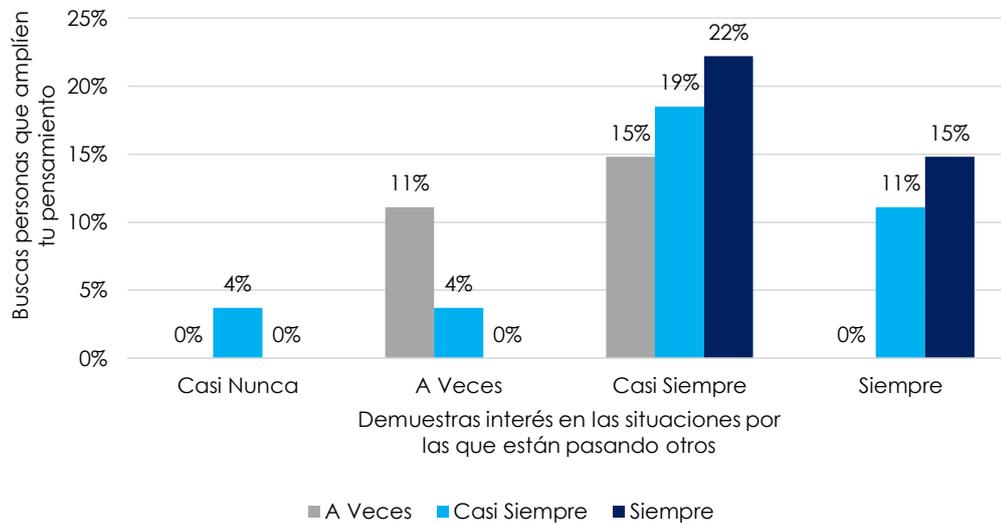


El 33% de los encuestados respondieron que casi siempre intentan comprender las necesidades de las personas y también dicen comunicarse claramente y efectiva casi siempre; el 19% del total afirmó que siempre intentan comprender las necesidades de los demás y siempre intentan comunicarse efectiva y claramente y finalmente el 7% del total general indicó que a veces comprenden las necesidades de los demás y a veces se comunican efectiva y claramente.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva débil de 0.355.

Figura 36

IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros. LT: Buscas personas que amplíen tu pensamiento.

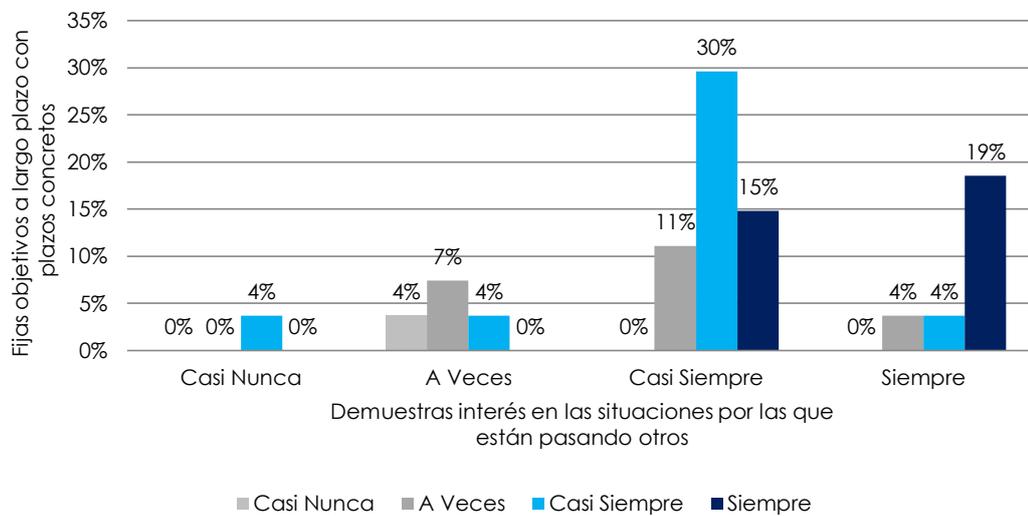


El 22% de los encuestados casi siempre buscan personas que amplíen su pensamiento, además dicen interesarse casi siempre en la situación por las que están pasando otros; el 15% considera que siempre es importante buscar personas que amplíen nuestro pensamiento y siempre muestran interés por la situación de otros y un 11% respondió que a veces es importante buscar personas que amplíen su pensamiento y a veces muestran interés por la situación que están pasando otros.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.4.

Figura 37

IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros. LT: Fijas objetivos a largo plazo con plazos concretos

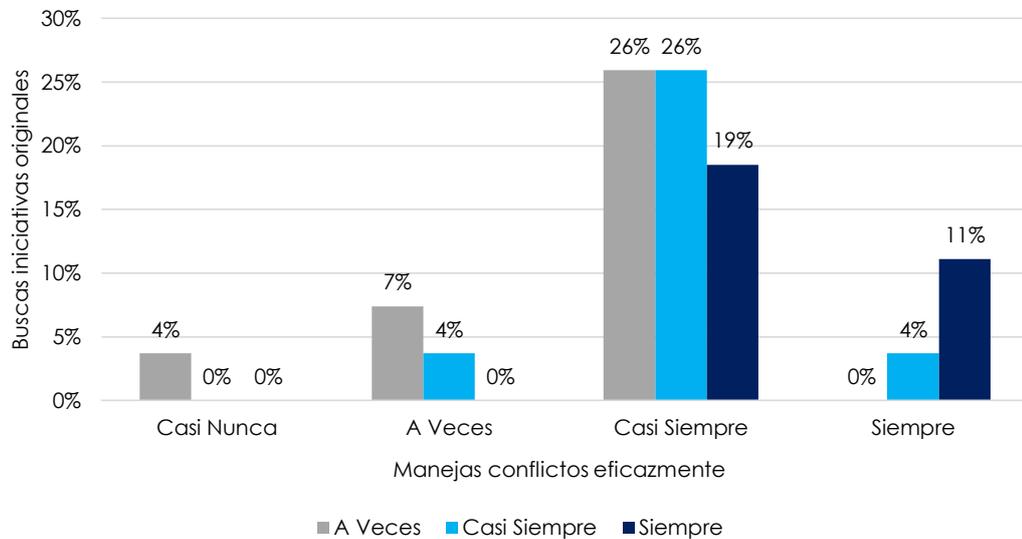


Con respecto a fijar objetivos a largo plazo con plazos concretos el 30% de los encuestados respondieron casi siempre, también dicen demuestran interés en las situaciones por las que están pasando otros casi siempre; el 19% respondió que siempre fija objetivos a largo plazo con plazos concretos y que siempre demuestran interés en las situaciones por las que están pasando otros y un 7% del total general dijo que a veces fija objetivos a largo plazo con plazos concretos y también a veces se demuestran interés en las situaciones por las que están pasando otros.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva débil de 0.462.

Figura 38

IE: Manejas conflictos eficazmente. LT: Buscas iniciativas originales.

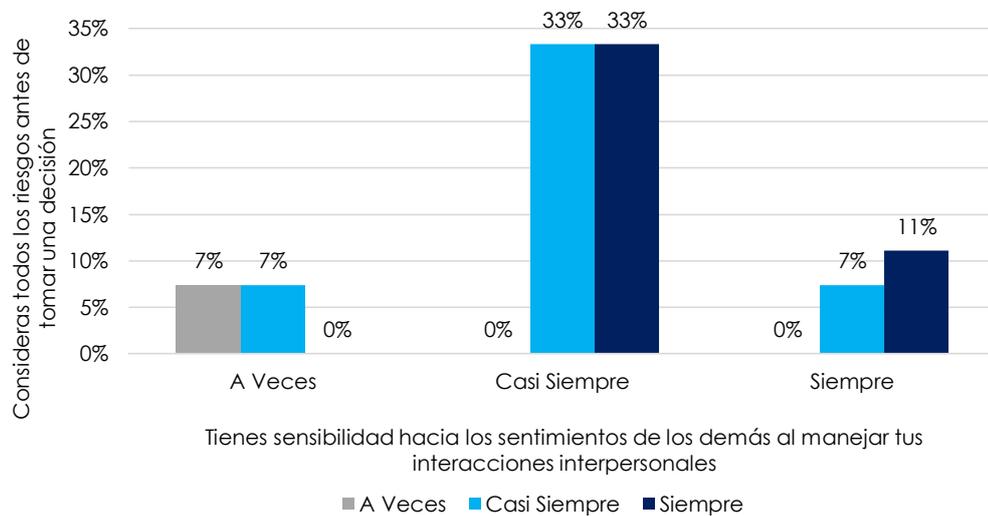


El 26% de los encuestados dicen que casi siempre buscan iniciativas originales y también dicen que casi siempre manejan los conflictos eficazmente; el 19% considera que siempre buscan iniciativas originales y consideran que casi siempre manejan eficazmente los conflictos; y finalmente un 4% dijo que casi nunca buscan iniciativas originales y casi nunca manejan los conflictos eficazmente.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.406.

Figura 39

IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales. LT: Consideras todos los riesgos antes de tomar una decisión.

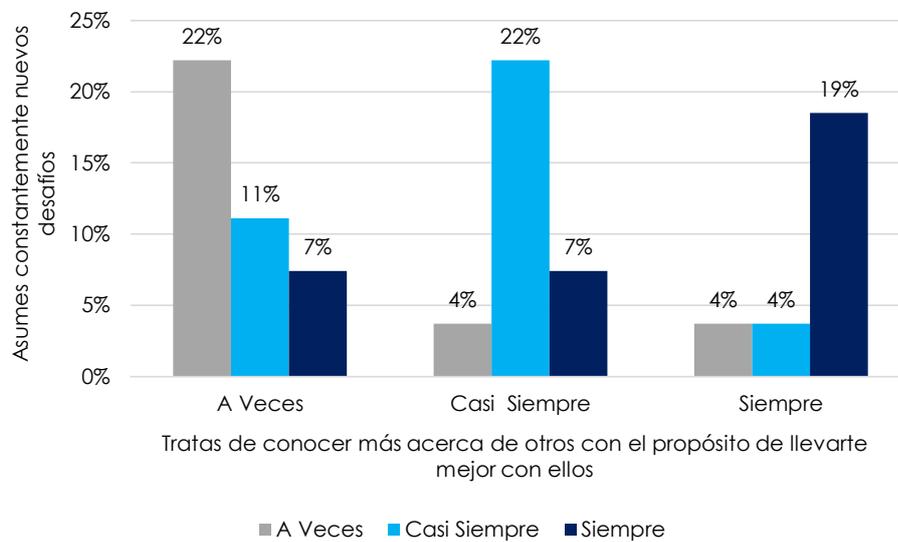


El 33% de los encuestados dicen que casi siempre consideran todos los riesgos antes de tomar una decisión y dicen que casi siempre muestran empatía hacia los demás en sus interacciones; el 11% afirma que siempre considera los riesgos al tomar decisiones, además dicen que siempre muestran empatía hacia los demás; y finalmente el 7% del total de encuestados a veces considera los riesgos cuando toma decisiones y a veces muestra empatía a los demás.

La correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.462.

Figura 40

IE: Tratas de conocer más acerca de otros con el propósito de llevarte mejor con ellos. LT: Asumes constantemente nuevos desafíos.

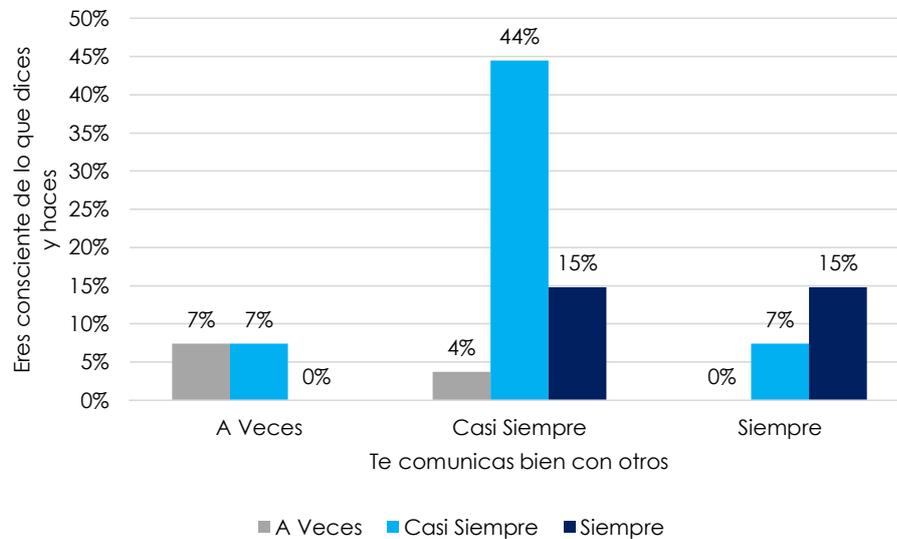


El 33% de los encuestados casi siempre (IE) tienen sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar sus interacciones interpersonales y (LT) además intentan dar el ejemplo, en diferentes situaciones, seguido por el 19% que afirmó siempre y un 4% indicó a veces.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.408.

Figura 41

IE: Te comunicas bien con otros. LT: Eres consciente de lo que dices y haces.

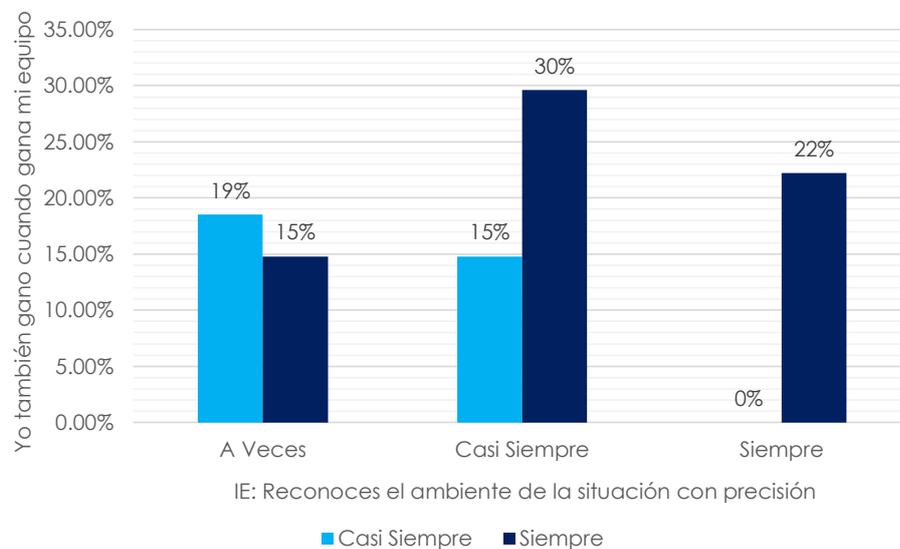


El 44% de los encuestados dice que casi siempre son conscientes de lo que dicen y hacen en diferentes situaciones y además atestiguan que casi siempre se comunican bien con otros; seguido por 15% que respondieron siempre ser conscientes de lo que dicen y de comunicarse bien con otros y un 7% indicó que a veces son conscientes de lo que dicen y hacen, igualmente a veces de comunicarse bien con otros.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.519.

Figura 39.

IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión LT: Yo también gano cuando gana mi equipo.



El 30% de los encuestados dicen que casi siempre reconocen el ambiente de la situación con precisión y afirmaron que siempre ganan cuando gana su equipo; seguido por el 22% que respondió siempre reconozco el ambiente de la situación con precisión y también siempre gano cuando gana mi equipo y el 19% a veces reconoce el ambiente con precisión y casi siempre ganan cuando gana su equipo de trabajo.

Finalmente la correlación de las dos variables es positiva moderada de 0.401.

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

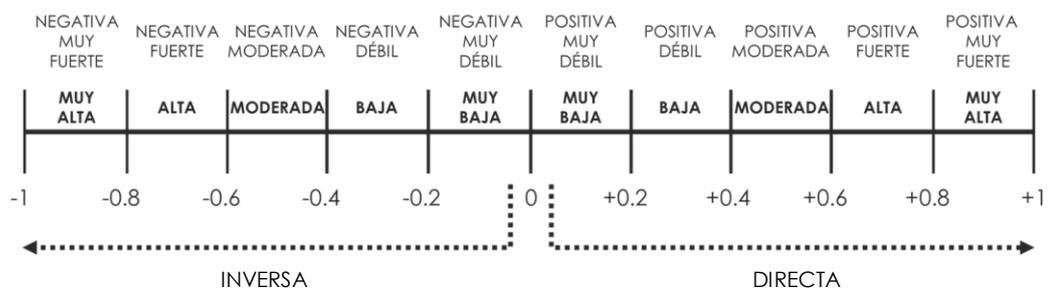
Los criterios para elegir la prueba estadísticas, según Hernández Sampieri (2014) por “la naturaleza de la pregunta de investigación es una correlación entre variables donde la prueba sólo establece el grado de relación, tipo de variables categóricas; de distribución No normal y prueba de correlación de Kendall y tipo de hipótesis correlacional” (p.326).

Se realiza el análisis estadístico de inferencia para probar la hipótesis con pruebas No paramétricas o de dispersión libre, las mismas que no están expuestas a requisitos previos específicos. Valioso para menos de 30 casos en donde la variable que nos interesa es una escala ordinal (Ramírez, 2020).

La prueba que se utiliza durante el proceso del análisis estadístico, es el coeficiente de correlación de Kendall (τ), que es una medida de dependencia no paramétrica que identifica los pares concordantes y discordantes de dos variables en sus respectivas dimensiones. Según Hernández (2014) Kendall (τ) es una prueba de hipótesis no paramétrica para dependencia estadística basada en el coeficiente “ τ ”, (p.322). Además el coeficiente de Kendall (τ) resulta un poco más significativo cuando los datos contienen un número considerable de rangos empatados. (Hernández, 2014)

Figura 34.

Coeficiente de Correlación de Kendall



Al momento de utilizar el software SPSS seleccionamos Tau-b de Kendall, para obtener la correlación de las variables. *Tau-b de Kendall*, medida no paramétrica de la correlación para variables ordinales o de rangos que tiene en

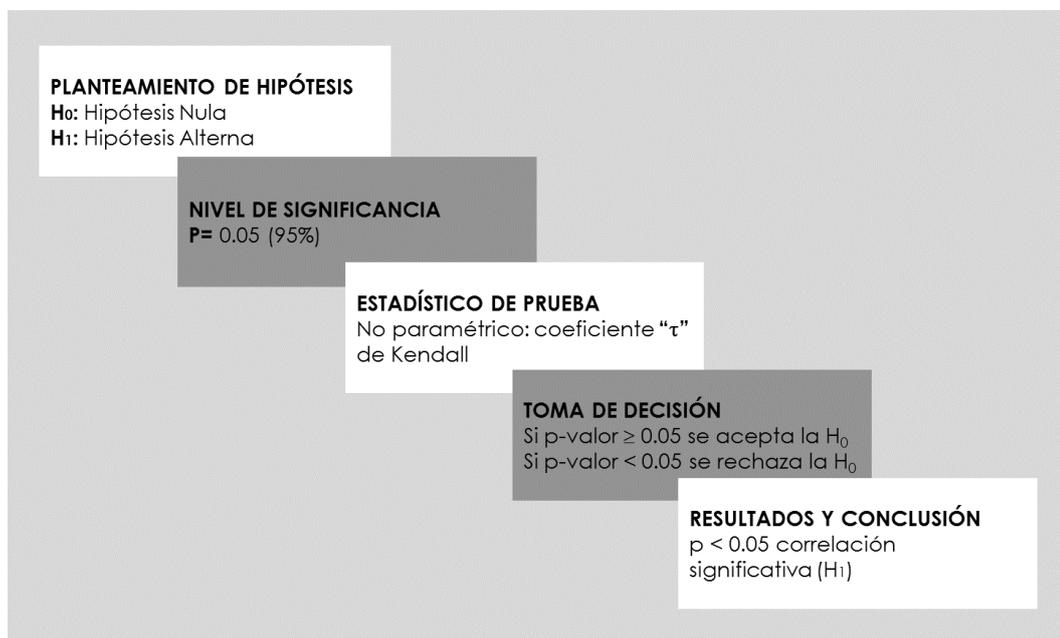
consideración los empates. El coeficiente Tau-b toma valores entre -1 y +1 solo en tablas de contingencia cuadradas.

$$\tau_b = (n_P - n_Q) / \sqrt{(n_P + n_Q + n_{E(X)}) (n_P + n_Q + n_{E(Y)})}$$

El signo de coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza de la relación. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para demostrar la hipótesis se considera 5 pasos en la siguiente secuencia:



4.5.1 Hipótesis General

- **Planteamiento de Hipótesis**

H₀: No existe influencia entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021. (*Hipótesis nula*).

H_1 : Existe influencia entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú 2021. (*Hipótesis alterna*).

- **Nivel de Significancia**

P= 0.05 (95%)

- **Estadístico de Prueba**

Coeficiente “ τ ” de Kendall

- **Toma de Decisión**

Si p-valor < 0.05 se rechaza la H_0

Si p-valor ≥ 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

El nivel de confianza utilizado es del 95% y hemos obtenido en las tablas de contingencia del estudio que p-valor < 0.04 como se puede observar en la figura (Apéndice, p.), rechazamos la H_0 y decimos que existe una correlación significativa (H_1). Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- **Resultados y Conclusión**

El resultado de la correlación Tau de Kendall mostró que existe correlación significativa entre las variables como se apreciar en la Figura (apéndice, p.)

- **La Conclusión es que:**

H_i : Existe una correlación positiva moderada entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de la escuela de posgrado privadas de la región sur del Perú. Se obtuvo un “ r ” de 0.519 entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional con un nivel de significancia $p < 0.05$ es decir, ante mayor desarrollo de la inteligencia emocional, existe más posibilidades que se desarrolle el liderazgo transformacional. Este resultado rechaza la hipótesis nula.

4.5.2 Hipótesis Específicas

4.5.2.1. Hipótesis Específica (H_1)

- **Planteamiento de Hipótesis**

H_0 : No existe entre la auto conciencia y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de postgrado privadas de la región sur del Perú (*Hipótesis nula*).

H_1 : Existe influencia entre la auto conciencia y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. (*Hipótesis alterna*).

- **Nivel de Significancia**

$P = 0.05$ (95%)

- **Estadístico de Prueba**

Coeficiente “ τ ” de Kendall

- **Toma de Decisión**

Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ se acepta la H_0

Si $p\text{-valor} < 0.05$ se rechaza la H_0

Se ha obtenido un $p\text{-valor} < 0.05$ como se puede observar en la figura (Apéndice, p.), rechazamos la H_0 y decimos que existe una correlación significativa (H_1). Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- **Resultados y Conclusión**

El resultado de la correlación Tau de Kendall mostró que existe correlación significativa de $p\text{-valor} < 0.029$ entre las variables como se puede apreciar en la Figura (apéndice, p.)

- **La Conclusión es que:**

H_1 : Existe una correlación positiva moderada entre la auto conciencia y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de la escuela de posgrado privadas de la región sur del Perú. Se obtuvo un “ r ” de 0.420 entre la auto conciencia y el liderazgo transformacional con un nivel de significancia $p < 1.0$.

4.5.2.2 Hipótesis Específica H_2

- **Planteamiento de Hipótesis**

H_0 : No existe influencia entre la autogestión y el liderazgo transformacional de los alumnos doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. (*Hipótesis nula*)

H_1 : Existe influencia entre la auto gestión y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. (*Hipótesis alterna*).

- **Nivel de Significancia**

$P = 0.05$ (95%)

- **Estadístico de Prueba**

Coefficiente “ τ ” de Kendall

- **Toma de Decisión**

Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ se acepta la H_0

Si $p\text{-valor} < 0.05$ se rechaza la H_0

Se ha obtenido un $p\text{-valor} < 0.05$ como se puede observar en la figura

(Apéndice, p.), rechazamos la H_0 y decimos que existe una correlación significativa (H_1). Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- **Resultados y Conclusión**

El resultado de la correlación Tau de Kendall mostro que existe correlación significativa de p-valor < 0.001 entre las variables como se puede apreciar en la Figura (apéndice, p.).

La Conclusión es que:

H_2 : Existe una correlación positiva moderada entre la auto gestión y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Se obtuvo un “r” de 0.567 entre la autogestión y el liderazgo transformacional con un nivel de significancia $p < 0.05$.

4.5.2.3 Hipótesis Específica H_3

- **Planteamiento de Hipótesis**

H_0 : No existe entre la conciencia social y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. (*Hipótesis nula*).

H_1 : Existe influencia entre la conciencia social y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. (*Hipótesis alterna*).

- **Nivel de Significancia**

$P = 0.05$ (95%)

- **Estadístico de Prueba**

Coeficiente “ τ ” de Kendall

- **Toma de Decisión**

Si p-valor ≥ 0.05 se acepta la H_0

Si p-valor < 0.05 se rechaza la H_0

Se ha obtenido un p-valor < 0.05 como se puede observar en la figura (Apéndice, p.), rechazamos la H_0 y decimos que existe una correlación significativa (H_1). Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- **Resultados y Conclusión**

El resultado de la correlación Tau de Kendall mostró que existe correlación significativa de p-valor < 0.004 entre las variables como se puede apreciar en la Figura (apéndice, p.).

H_3 : Existe una correlación positiva moderada entre la conciencia social y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Se obtuvo un “ r ” de 0.514 entre la conciencia social y el liderazgo transformacional con un nivel de significancia $p < 0.05$.

4.5.2.4 Hipótesis Específica H_4

- **Planteamiento de Hipótesis**

H_0 : No existe entre la gestión de relaciones y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. (*Hipótesis nula*).

H_1 : Existe influencia entre la gestión de relaciones y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. (*Hipótesis alterna*).

- **Nivel de Significancia**

$P = 0.05$ (95%)

- **Estadístico de Prueba**

Coeficiente “ τ ” de Kendall

- **Toma de Decisión**

Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ se acepta la H_0

Si $p\text{-valor} < 0.05$ se rechaza la H_0

Se ha obtenido un $p\text{-valor} < 0.05$ como se puede observar en la figura (apéndice, p.), rechazamos la H_0 y decimos que existe una correlación significativa (H_1). Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- **Resultados y Conclusión**

El resultado de la correlación Tau de Kendall mostró que existe correlación significativa de $p\text{-valor} < 0.004$ entre las variables como se puede apreciar en la Figura (apéndice, p.).

El resultado de la correlación Tau de Kendall mostró

H_4 : Existe una correlación positiva moderada entre la gestión de relaciones y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado de administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Se obtuvo un “ r ” de 0.528 entre la gestión de relaciones y el liderazgo transformacional con un nivel de significancia $p < 0.05$.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se planteó como objetivo general determinar de qué manera influye la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú, en base a ello se estudió la teoría de la I.E. que consiste en gestionar el comportamiento, la forma cómo interactuamos con el entorno social y

la eficaz manera de tomar decisiones acertadas (Goleman, 2015), y el L.T. consiste en generar grandes cambios, es pasar de los objetivos personales a los objetivos trascendentales. (Rabouin, 2013). Los resultados nos muestran una correlación positiva moderada de 0.519, significa que ambas variables se relacionan entre sí, por lo tanto, si los alumnos desarrollan su I.E., podrían llegar a ser conscientes de sus emociones y gestionar su comportamiento, por lo tanto también podría desarrollar su LT. y tener una genuina preocupación por los demás y guiarse por un conjunto de principios éticos con una visión de desarrollo sostenible en el tiempo.

En cuanto a los resultados de otras investigaciones Evans (2015), planteo saber si existe relación entre la I.E. y los estilos de liderazgo en los directivos de instituciones educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, que fue uno de sus objetivos específicos, y encontró que existen interacciones positivas significativas, entre 3.93 y 3.83, para medir la I.E. utilizo el inventario de Bar-On y para determina el nivel de liderazgo transaccional o transformacional, utilizo el cuestionario MLQ de Bass y Avolio.

Con respecto a los antecedentes, existen ciertas coincidencias y diferencias en el planteamiento de los objetivos y la aplicación de los instrumentos, que tienen diferentes estructuras, la presente investigación, tuvo como objetivo relacionar la I.E. con el L.T. para saber cómo influye una variable sobre la otra, para lo cual se utilizó el test de Bradberry y Greaves para medir la I.E. que consta de cuatro dimensiones y se generó un instrumento para medir el L.T. que está basado en los cuatro pilares del L.T. de la guía de liderazgo transformacional de EAE Business School (2015). Otras investigaciones utilizaron el inventario de Bar-On que consta de 60 ítems distribuidos en 6 dimensiones para medir la I.E. y para medir el L.T. aplicaron el cuestionario MLQ de Bass y Avolio que determina el nivel de liderazgo transaccional, transformacional y el no liderazgo que consta de 45 ítems, ambos instrumentos no se relacionan entre sí y arrojan sus resultados por separado, por lo mismo sus resultados tienen ciertas coincidencias pero son diferentes a la presente investigación.

Se planteó como primer objetivo específico, identificar cómo influye la autoconciencia de la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú. La autoconciencia de la I.E.

Es la capacidad de reconocer las propias emociones en el momento que se producen y de saber cómo se suele reaccionar en las distintas situaciones. (Bradberry 2012), y el propósito del L.T. es la disposición a generar y asumir los cambios, es la visión compartida. (EAE, 2015). Los resultados nos muestran una correlación moderada de 0.420 entre la autoconciencia de la I.E. y el propósito del L.T. con un nivel de significancia $p < 0.05$, significa que ambas variables se relacionan entre sí, por lo tanto, si los alumnos desarrollan su autoconciencia no serían ni demasiado críticos ni demasiado optimistas, al contrario serían honestos consigo mismos y con otros, lo que hace probable que asuman los cambios estratégicamente y creen un ambiente de confianza y justicia.

Como segundo objetivo específico se planteó, identificar cómo influye la autogestión de la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú, la autogestión de la I.E. es la capacidad de gestionar las relaciones a las situaciones (Bradberry, 2012) del L.T. que son la razón de ser, son sus motivaciones, habilidades, comportamientos y aptitudes, etc. (EAE, 2015). Los resultados nos muestran una correlación positiva moderada de 0.567 entre la autogestión de la I.E. y las personas del L.T. con un nivel de significancia de $p < 0.05$ significa que ambas variables se relacionan entre sí, por lo tanto, si los alumnos aprenden a trabajar en equipo, podrían funcionar correctamente en espacios colaborativos, lo que hace probable que desarrollen capacidades de L.T. como la responsabilidad, la confianza, la empatía, la generosidad, la toma de decisiones, la ética, etc.

Como tercer objetivo específico se planteó, establecer cómo influye la conciencia social de la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú, la conciencia social es la capacidad de captar las emociones de los demás y entender lo que está pasando y sintiendo (Bradberry, 2012) y la estrategia del L.T. que es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, por las características de la

organización (EAE, 2015). Los resultados nos muestran una correlación positiva moderada de 0.514 entre la conciencia social de la I.E. y la estrategia del L.T. con un nivel de significancia $p < 0.05$ significa que ambas variables se relacionan entre sí, por lo tanto, si los alumnos desarrollan su capacidad de entender lo que está pasando en una situación determinada, es probable que realicen las acciones estratégicas correctas para generar los cambios precisos.

Como cuarto objetivo específico se planteó, establecer cómo influye la gestión de relaciones de la I.E. en el L.T. de los alumnos del doctorado en administración de las EPG privadas de la región sur del Perú, la gestión de relaciones de la I.E. es el vínculo que se construye con los demás, es una comunicación clara y una gestión efectiva del conflicto (Bradberry, 2012) y la cultura del L.T. es el proceso mediante el cual los cambio se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión. (EAE, 2015). Los resultados nos muestran una correlación positiva moderada de 0.528 entre gestión de relaciones de la I.E. y la cultura del L.T. con un nivel de significancia $p < 0.05$; significa que ambas variables se relacionan entre sí, por lo tanto, si los alumnos desarrollan sus habilidades para generar una comunicación clara, entonces es muy probable que incorporen cambios positivos en la filosofía de una organización.

Para concluir a modo de reflexión nombramos el caso de Arthur Andersen, la empresa de auditoria y contabilidad más grande del mundo, la cual estaba constituida por graduados de las mejores escuelas de negocios del mundo; Kenneth Lay de la Houston University, Jeff Escilin de la Harvard University y Rebecca Mark de la Harvard University, además contaban con diversos títulos académicos y con la experiencia profesional en la industria, eran lo que llaman las empresas transnacionales ejecutivos de clase mundial. Fueron ellos los que provocaron uno de los fraudes económicos más grandes a nivel mundial, con cincuenta y dos mil millones de dólares, coludidos con la empresa energética Enron donde hubo sobornos, tráfico de influencias y destrucción de documentos incriminatorios; en el 2002 el departamento de justicia de los Estados Unidos abrió investigación criminal. Entonces los involucrados ¿Cuentan con inteligencia emocional? ¿Son

líderes? ¿Cuál es objetivo que los impulso a realizar el fraude económico? ¿Su toma de decisiones afecta al desarrollo económico y social de la sociedad? ¿Serán criminales los que provocaron este fraude?

Es de vital importancia conocer, los objetivos que propone el líder a sus seguidores, porque estos siempre están alineados con sus valores. Por tanto, el tema del liderazgo no es un problema técnico sino ético. Rabouin (2007) precisó “la falta de liderazgo nos lleva a la inacción, al fracaso y la anarquía u el liderazgo sin valores éticos nos lleva a la esclavitud física o psicológica, que para el caso es exactamente lo mismo”.

Una de las principales razones por las que se debería de desarrollar la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional sería el percibir los problemas del entorno, plantear soluciones y trabajar por un desarrollo sostenible en el tiempo. Entonces ¿Somos capaces de percibir los problemas del entorno y plantear soluciones? o ¿Solo percibimos y satisfacemos nuestras propias necesidades?

CONCLUSIONES

Primera.- Respecto a la hipótesis general se determinó que la inteligencia emocional influye de forma significativa en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Con una correlación positiva moderada de 0.519. Con respecto a la gestión de relaciones el 67% de los alumnos casi siempre tienen sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar sus interacciones interpersonales y con relación a la cultura el 56% casi siempre intenta dar el ejemplo, en diferentes situaciones. Lo que nos indica que si desarrollan su empatía con respecto a los sentimientos de otros y dan el ejemplo en diferentes situaciones, entonces podrían desarrollar su liderazgo transformacional y crear organizaciones con una cultura positiva.

Segunda.- Con relación a la hipótesis específica uno, se comprobó que la autoconciencia de la inteligencia emocional influye de forma significativa en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Teniendo una correlación positiva moderada de 0.420. Con respecto a la autoconciencia el 59% de los alumnos casi siempre reconocen el impacto que tiene su comportamiento sobre otras personas y con relación al propósito el 48% casi siempre busca información para ampliar su pensamiento. Lo que nos indica que si reconocen el impacto de sus acciones sobre otras personas y busca información para ampliar su pensamiento, entonces podrían mejorar su propósito.

Tercera.- Con relación a la hipótesis específica dos, se comprobó que la autogestión de la inteligencia emocional influye de forma significativa en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Teniendo una correlación positiva moderada de 0.567. Con respecto a la autogestión el 59% de los alumnos casi siempre manejan bien su condición de estrés y en relación a la estrategia el 59% casi siempre toman decisiones y tienen claro el panorama del entorno. Lo que

nos indica que si manejan bien su condición de estrés y tienen claro su propósito, al tomar decisiones, entonces podrían formular buenas estrategias.

Cuarta.- Con relación a la hipótesis específica tres, el estudio identificó que la conciencia social de la inteligencia emocional influye de forma significativa en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Con una correlación positiva moderada de 0.514. Con respecto a la conciencia social el 52% de los alumnos casi siempre escuchan realmente lo que la otra persona quiere decir y en relación a dimensión persona el 74% casi siempre forjan consensos mediante la participación. Lo que nos indica que si escucharan realmente a otras personas y forjarían consensos mediante la participación, entonces podrían involucrar a las personas con el propósito de la organización.

Quinta.- Con relación a la hipótesis específica cuatro, el estudio nos permitió comprobar que la gestión de relaciones de la inteligencia emocional influye en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú. Con una correlación positiva moderada de 0.528. Con respecto a la gestión de relaciones el 52% de los alumnos casi siempre se llevan bien con otros y en relación a la cultura el 48% casi siempre intentan comprender las necesidades de la otra parte. Lo que nos indica que si se llevaran bien con otros y comprendieran las necesidades de la otra parte, entonces podrían generar una cultura positiva en las organizaciones.

RECOMENDACIONES

Primera.- Se recomienda a las EPG y a los departamentos académicos de las universidades crear programas donde se desarrollen las habilidades de la inteligencia emocional y las competencias del liderazgo transformacional, donde se trabajen la creatividad, los valores y principios éticos a favor del bien común para generar un desarrollo sostenible en el tiempo.

Segunda.- Se sugiere a las EPG y a los departamentos académicos, implementar el programa especializado en liderazgo transformacional e inteligencia emocional aplicada. Donde se desarrolla las habilidades de la inteligencia emocional y las competencias del liderazgo transformacional y se trabaja la creatividad, los valores y principios éticos, a favor del bien común para generar un desarrollo sostenible en el tiempo.

Tercera.- Se sugiere a las EPG y a los departamentos académicos de las universidades que hagan alianzas estratégicas con los colegios profesionales y cámaras de comercio para incentivar las habilidades de autoconciencia o autoconocimiento a través de cursos taller donde se desarrolle, capacidades de reconocimiento de las emociones y también se desarrolle las competencias necesarias para un liderazgo más consciente, el cual les permitirá relacionarse con los otros y consigo mismos, de una manera constructiva con lineamientos éticos.

Cuarta.- Se recomienda a las EPG y a los departamentos académicos de las universidades implementar en su estructura curricular cursos de I.E. y L.T. para promover las habilidades de autogestión de la inteligencia emocional y las capacidades de liderazgo transformacional a través de cursos taller donde se desarrolle, capacidades para tolerar la incertidumbre, afrontar el estrés y la frustración, explorar las emociones, búsqueda de oportunidades, flexibilidad para cambiar y aprovechar al máximo todas las circunstancias, dar solución a los problemas, generar cambios positivos y sostenibles en el tiempo.

Quinta.- Se recomienda a las EPG y a los departamentos académicos de las universidades implementar en su estructura curricular cursos de I.E. y L.T. donde se promueva las habilidades de la gestión de relaciones y las capacidades de un liderazgo transformacional más reflexivo que permita a través de cursos taller desarrollar, habilidades de comunicación y un manejo efectivo de cualquier conflicto; donde se refuerce la identidad de equipo los valores y principios éticos, a favor del bien común, la justicia y la solidaridad.

PROPUESTA

Programa Especializado	Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional Aplicada
Presentación	<p>La Inteligencia Emocional (IE) brinda recursos de gran ayuda para el liderazgo intrapersonal como para el interpersonal. Es que el conocimiento y aplicación de las herramientas de I.E. permiten a la persona tener un mejor equipo personal y mayor capacidad de influencia en las personas que los rodean. El liderazgo Transformacional (LT) brinda recursos de gran ayuda para el liderazgo de alto rendimiento.</p> <p>Es que el conocimiento y aplicación de las herramientas de L.T. permiten a la persona tener una mentalidad estratégica, a largo plazo y éticamente responsables, para que puedan transformar las organizaciones y naciones. Para lograr este resultado se necesita de muchos factores, fisiológicos, psicológicos, sociales, organizativos, económicos y culturales.</p>
Objetivo General	Desarrollar y potenciar las habilidades intrapersonales e interpersonales, para generar gestores éticos del cambio.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> – Potenciar el poder de acción y liderazgo personal a través de experiencias teórico-prácticas que forjen el carácter de los participantes. – Desarrollar capacidades de un liderazgo transformacional y virtuoso – Desarrollo de habilidades blandas para un desenvolvimiento más preciso y efectivo – Mejorar las relaciones interpersonales y lograr una influencia positiva en los demás. – Desarrollar la proactividad en las actividades que realizan. – Aplicar herramientas que les ayuden a conformar grupos de trabajo altamente eficaces identificando sus habilidades.
Metodología	<p>El desarrollo del programa especializado será 30% teórico – 70% practico, poniendo énfasis en la participación activa y basada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Análisis y discusión a problemas sociales, culturales y económicos actuales, llevados a propuestas reales de solución. – Exposición de casos reales prácticos e interactivos – Vídeos prácticos de casos reales para presentar e ilustrar conceptos – Dinámicas, casos reales prácticos y ejercicios relacionados con los temas
Dirigido a	<ul style="list-style-type: none"> – Toda persona interesada en generar cambios positivos en su entorno. – Organizaciones educativas (colegios, universidades, escuelas de posgrado, institutos, etc.) – Organizaciones públicas (congreso, municipalidades, superintendencia, contraloría, servir, etc.) – Organizaciones privadas (empresas, microempresas, clubs, ONG´s etc.) – Organizaciones gubernamentales etc.

	<p>UNIDAD 1 AUTO CONCIENCIA Y AUTO GESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cómo funcionan nuestras emociones. – Las habilidades de la inteligencia emocional aplicada – La ventana JOHARI – Identificación de los estilos de comportamiento y liderazgo mediante la herramienta del test DISC. Desarrollo del FODA personal. – Reacciones ante la dificultad – Cómo responder frente a situaciones complejas y cómo crear hábitos positivos en su vida.
	<p>UNIDAD 2 CONCIENCIA SOCIAL Y GESTION DE RELACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> – ¿Por qué surgen los conflictos? – Manejo de conflictos habilidades interpersonales – Reacciones más frecuentes ante los conflictos. – Habilidades para el manejo de conflictos. – Proactividad: círculo de influencia y círculo de preocupación – Empatía y comunicación efectiva
<p>Unidades Temáticas</p>	<p>UNIDAD 3 ESTRATEGIA Y PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Autoconocimiento y liderazgo individual – Introducción a la realidad social económica, social y cultural – Dirección e involucramiento con la realidad – Cambio de paradigmas para un desarrollo sostenible – Planeación estratégica – Creatividad, innovación y emprendimiento – Desarrollo de propuestas de soluciones a problemas reales
	<p>UNIDAD 4 PROPÓSITO Y CULTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Estrategias para generar cambios positivos en la sociedad e impactar en el entorno – Negociación y resolución de conflictos – Comunicación asertiva – Manejo del cambio – El arte de la influencia, ejemplaridad y coherencia. – Desarrollo de gestores del cambio – Desarrollo de líderes virtuosos – Desarrollo de equipos de alto impacto social y económico.
<p>Plana Docente</p>	<p>Líderes con experiencia en generar cambios positivos a nivel personal, familiar, social y organizacional.</p>
<p>Duración</p>	<p>Dos años</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albloshi y Nawar, (2015). *Estilos de Liderazgo en las Pequeñas Empresas Textiles en el Perú*.
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/4011>
- Alarcón et. al (2015). *Sensibilidad Ética Empresarial; Fin de Discernir sobre la Diversidad Conceptual y de esta Manera Clarificar su Proceso de Construcción. Educar Desde y Para el Contexto*.
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81841166005.pdf>
- Alcaide (2017). *Liderazgo Instruccional y Transformacional en los Procesos de Mejora en Establecimientos Educativos en Santiago de Chile*. [Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica de Chile].
<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21446>
- Alva (2018). *La Influencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Contables en la PUCP*,
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/458>
- Angeles y Anne (2016). *Estilos de Liderazgo y Desempeño de los Funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento*
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9021?locale-attribute=es>
- Araneda et. al (2016). *Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile*.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062016000600013
- Arévalo et. al (2018). *Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional*;
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000300237&script=sci_arttext
- Ayoub (2010). *Estilos de Liderazgo y sus Efectos en el Desempeño de la Administración Pública Mexicana*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid].

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf

Barros (2019). *El Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional Guía de Administración Educativa con Enfoque en Roles y Funciones*. [Tesis Doctoral, Universidad de Guayaquil].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41493>

Benavides (2017). *Estilos de Liderazgo en las Redacciones Chilenas: Estudio de la Autopercepción de los Directivos*.

<http://ojs.uc.cl/index.php/cdi/article/view/23217>

Beltrán et. al (2019). *Impacto del Liderazgo de la Mujer en la Empresa Familiar*.

<https://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/57>

Bisquerra (2009). *Psicopedagogía de las Emociones*

<http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/Psicopedagogia%20de%20las%20emociones%20-%20Rafael%20Bisquerra%20Alzina-1.pdf>

Bisquerra (2009) *Psicopedagogía de las Emociones*. ISBN 9788497566261

Madrid, España: Ed. Síntesis.

Castillo (2016) *Liderazgo Innovador para Dummies*. ISBN 9788432903083

Barcelona, España: Ed. Planeta.

Cardozo y Kwan (2019). *La Técnica de la Revisión Sistemática Aplicada al Estilo de Liderazgo*. <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v25n48/2076-054x-pdfce-25-48-67.pdf>

Cabeza (2013). *Negociación Intercultural Estrategias y Técnicas de Negociación Internacional*. ISBN 978-84-15340-79-9 Barcelona, España: Ed. Marge Books.

Conexión ESAN (2020). *La Inteligencia Emocional Detrás de un Líder*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-inteligencia-emocional-detras-de-un-lider>.

- Centrum Opinión (2017). *En el País Corrupción y Delincuencia Son Principales Problemas*. <https://andina.pe/agencia/noticia-centrum-catolica-el-pais-corrupcion-y-delincuencia-son-principales-problemas-665323.aspx>
- Cohen (1990). *Liderazgo* <http://liderazgo-psicologia.blogspot.com/>
- Cubillos (2018). *Ética Organizacional Aplicada. Estudio de Caso de Una Organización de Servicios Sociales en España*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512018000100111&script=sci_abstract&tlng=es
- Chouciño et. al (2019). *La Relación Entre los Rasgos de Personalidad y el Liderazgo Transformacional*. . [Tesis Maestría, Universidad de ESAN] https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1564/2019_MAODP_16-2_04_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- D'Alessio (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque De Gerencia*. ISBN: 9789702612902 Lima, Perú: Ed. Pearson.
- D'Alessio (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. ISBN 978-607-442-523-9 Lima, Perú: Ed. Pearson.
- D'Alessio (2018). *Pastillas para la Gerencia Liderazgo Mito o Realidad?*. ISBN 978-612-319-210-5 Lima, Perú; Ed. Planeta Perú S.A.
- D'Alessio (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. ISBN 978-607-442-523-9 Lima, Perú: Ed. Pearson.
- Deeb (2014). *Romper las Fronteras del Statu Quo, la Clave para Ser Buen Líder en un Mundo que Cambia Vertiginosamente* <https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC41/lopezaufranc-casasrua.html#:~:text=las%20redes%20sociales-,Romper%20las%20fronteras%20del%20statu%20quo%2C%20la%20clave%20para%20ser,personas%20y%20de%20las%20empresas.>
- Dias y Borges (2017). *Las 4 Dimensiones del Liderazgo Transformacional*. <https://blog.acsendo.com/las-4-dimensiones-del-liderazgo-transformacional>

- Díaz (2014). *El Rol de Líder formal: Actitudes y Valores Frente a la Responsabilidad Social Corporativa*. [Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid, España]
<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=HEHzOHZ6zF0%3D>
- Díez (2021). *Educación en Inteligencia Emocional*. ISBN 978-84-662-4078-9. Editorial Libsa.
- Durán (2015). *Relación entre Liderazgo Transformacional y Transaccional con la Conducta de Compartir Conocimiento en dos Empresas de Servicios*.
- El Instituto Ethisphere (2017). *El Ethisphere Institute reconoce a Capgemini Como una de las Empresas Más Éticas del Mundo por Quinto Año Consecutivo* https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2017/07/capgemini_compania_etica_2017_ethisphere_13-03-17.pdf
- Evans (2015). *Interacción entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo en Directivos de Instituciones Educativas*. [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia]
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=102011>
- Equipo Editorial (2022). *Qué es un Individuo*.
<https://www.significados.com/individuo/%20Consultado:%2026%20de%20noviembre%20de%202023,%2008:28%20pm./>
- Ferreiro y Alcázar (2008). *Gobierno de Personas en la Empresa*. ISBN 9972-48-055-0 Perú: Ed. Planeta.
- Fishman (2022). *Habilidades Blandas a la Vena*, ISBN 978-612-319-753-7
 Primera Edición 2022 Ed. Planeta Perú S.A.
- Fragoso (2015). *Inteligencia Emocional y Competencias Emocionales en Educación Superior, ¿Un Mismo Concepto?*
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n16/v6n16a6.pdf>
- Frkovich (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional*
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13624>

- Flores (2015). *El liderazgo de los Equipos Directivos y el Impacto en Resultados de los Aprendizajes*. [Tesis Doctoral, Universidad de Granada]
<https://digibug.ugr.es/handle/10481/41231>
- Gabriel (2016). *Prácticas de Responsabilidad Social en Pymes: la Importancia del Liderazgo*. [Tesis Doctoral Universidad Rey Juan Carlos de España].
https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/14282/TESIS%20DOCTORAL%20Carla%20Gabriel_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García (1998). *Valores*. <https://www.monografias.com/trabajos82/valores-caracteristicas/valores-caracteristicas>
- García et. al (2017). *Estilos de Liderazgo de Hombres y Mujeres en las Pymes*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1692-02792017000200025&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Gandarilla (2008). *Los Estilos de Dirección y Liderazgo: Propuesta de un Modelo de Caracterización y Análisis*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002
- Germán (2018). *Valores Inclusivos Compartidos por la Comunidad Educativa del Instituto Montenegro (Quindío, Colombia): una aproximación desde los maestros*. *Revista Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad*.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/riai/article/view/4553/3763>
- Goleman (2005). *Liderazgo que Obtiene Resultados*.
https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/Liderazgo_que_obtiene_resultados.pdf
- Goleman (1998). *Liderazgo Como Habilidad Directiva*.
https://www.academia.edu/38004415/LIDERAZGO_COMO_HABILIDAD_DIRECTIVA_1_

- Goleman (2000). *La Inteligencia Emocional Como un Componente del Liderazgo*.
<https://www.frbb.utn.edu.ar/utec/49/la-inteligencia-emocional-como-componente-del-liderazgo.html>
- Goleman (2002). *Liderazgo Primario*
<https://orion2020.org/archivo/articulos/306LiderazgoPrimario.pdf>
- Goleman y Boyatzis (2013). *Inteligencia Emocional y Competencias Emocionales en Educación Superior, ¿Un Mismo Concepto?*
<https://www.redalyc.org/pdf/2991/299138522006.pdf>
- Gonzales (2012). *Acoso laboral (Mobbing) y Liderazgo*. ISBN 978-607-707-517-2 México: Ed. Alfaomega.
- Hermosilla et. al (2016). *El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Variables Mediadoras y Consecuencias a Largo Plazo*
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622016000300135
- Hernández y Avila (2018). *Estudio Diagnóstico de Liderazgo Transformacional en Personal de Enfermería que Labora en Hospitales Públicos Mexicanos*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6816491>
- Hernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición por McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. ISBN: 978-1-4562-2396-0. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Gardner (2005). *Inteligencias Múltiples Veinte Años Después*.
<https://www.rpye.es/pdf/3.pdf>
- Güell (2013) *¿Tengo Inteligencia Emocional?* ISBN 978-84-493-2845-9 Madrid, España: Ed. Paidós.
- Koontz (2004). *Administración una Perspectiva Global*. ISBN: 84-95348-21-7 México: Ed. McGraw Hill.
- Lasso et. al (2019). *Identificar los Estilos de Liderazgo de Dos Instituciones de Educación Superior del Sector Privado del Departamento del Cauca*.
<https://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/692/607>

- Leigh (2015). *Estilos de Liderazgo y Desempeño de los Funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento* [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9021/Leigh_AWA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lindberg (2020) *Secretos de Expertos en Inteligencia Emocional*. ISBN 978-180076-153-7 Madrid, España: Ed. Aron Chase.
- Loaiza et. al (2018). *Implicancias de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732864>
- López (2018). *La Inteligencia Emocional Como Habilidad Directiva. Estudio Aplicado en los Municipios de la Provincia de Córdoba (España)* <https://www.redalyc.org/journal/859/85950999006/html/>
- Lussier (2011) *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. ISBN 9789876150125 México, D.F.: Ed. Cengage Learning Editores.
- Lleó et al. (2022). *Purpose Strength Project: Evidencias Empíricas sobre la implantación del propósito corporativo*. ISBN 000 España: Ed. IESE Business School.
- Magali (2018). *La Influencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Contables en la PUCP*, <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/458/LA%20INFLUENCIA%20DEL%20LIDERAZGO%20EN%20LA%20GESTI%20C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LA%20FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20CONTABLES%20EN%20LA%20UNIVERSIDAD%20CAT%20LICA%20DEL%20PER%20C3%9A%20>
- Maluk y Maluk (2019). *Validación de la Escala de Valores de Schwartz para los Graduados de Economía y Negocios Validación de la Escala de Valores de Schwartz para los Graduados de Economía y Negocios*. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/20414010.html>
- Martínez (2017). *Ética del Desarrollo en un Mundo Globalizado*. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-92732017000200035

- Matos (2020) *Un Curso de Emociones*. ISBN 978-84-17981-56-3 Madrid, España: Ed. Urano.
- Mayer (2001). *La Inteligencia Emocional y la Educación de las Emociones Desde el Modelo de Mayer y Salovey*.
<https://www.redalyc.org/pdf/274/27411927005.pdf>
- Medrano y Ahumada (2018). *Percepción de Valores Culturales en Trabajadores y su Importancia en el Desempeño*.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00006.pdf>
- Mendoza et. al (2012). *Influencia del Liderazgo Transformacional en Algunas Variables de Satisfacción Organizacional en Personal Docente y Administrativo de una Institución Pública de Educación Media Superior*.
<https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Migone (2022) *El Liderazgo Ético: ¿Qué es yCuál es su Importancia en las Empresas Modernas?* https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-liderazgo-etico-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-las-empresas-modernas?fbclid=IwAR0zjkGZHbH2nk0Jl7xYYZj9Ru3V6x45MuH1j3lGMYKq33F_RYRyxv6_ngM
- Molina (2019). *Valores Inclusivos Compartidos por la Comunidad Educativa del Instituto Montenegro (Quindío, Colombia)*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6941150>
- Ortega y Bernan (2016). *Liderazgo Transformacional e Intraemprededurismo. Una Relación Mediada por la Cultura Organizacional* [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia].
<https://core.ac.uk/download/pdf/71051738.pdf>
- Palomo (2014). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. ISBN 978-84-7356-889-0 Madrid, España: Ed. ESIC.
- Páez et. al (2015). *Un Estudio de Casos Sobre Liderazgo Transformacional y Competencias Directivas en el Sector Floricultor de Colombia*.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/79>

6

- Puertas (2020). *La Inteligencia Emocional en el Ámbito Educativo: Un Meta-Análisis*. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/345901/274041>
- Quispe et. al (2019). *Transparencia Corporativa en las Empresas del Sector Construcción del Perú*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15074>
- Ramón (2013) *Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo del Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación*.
<https://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Llulluy-Valdez-Chamberggo.pdf>
- Rabouin (2013). *Líderes de Alto Impacto*. ISBN 978-987-1954-05-6 Buenos Argentina: Ed. Cengage Learnig.
- Rabouin (2007) *El sentido del Liderazgo. Claves Prácticas para Construir Liderazgo Empresarial Trascendente*. ISBN 978-987-615-011-8 Buenos Aires, Argentina: Ed. Prentice Hall.
- Reyes (2018). *Las Mujeres en Posiciones de Liderazgo y la Sustentabilidad Empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6801901>
- Rojero-Jiménez et al. (2019). *El Liderazgo Transformacional y su Influencia en los Atributos de los Seguidores en las Mipymes Mexicanas*.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n151/0123-5923-eg-35-151-178.pdf>
- Sánchez (2017) *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones Propuesta de un Modelo para su Caracterización y Análisis*. ISBN 978-958-670-772-5 Cali, Colombia: Ed. Universidad del Valle.
- Selman (2008) *Liderazgo*. ISBN 9789876150125 México, D.F.: Ed. Pearson.
- Torres (2011). *Liderazgo y Dirección: Dos Conceptos Distintos con Resultados Diferentes*. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Torres et. al (2016). *El Sentido de la Educación en Valores: Un Camino para la*

Construcción de la Paz.

<http://www.unicauca.edu.co/eventos/index.php/educoloquio/2016/paper/viewFile/303/291>

Torres et. al (2016). *El Sentido de la Educación en Valores: Un Camino para la Construcción de la Paz.*

<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rhuellas/article/view/4619>

UNESCO y la OCDE (2015). *Inteligencia Emocional y Competencias Emocionales en Educación Superior ¿Un Mismo Concepto?*

<https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/download/154/610?inline=1%23nota0>

Vásquez (2017). *Los Estilos de Liderazgo y su Relación con el Desempeño*

Docente en las Instituciones Educativas. [Tesis Doctoral, Universidad Cesar Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18803/V%C3%A1squez_VSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vázquez (2013). *Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: una Reflexión.*

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>

Vega y Zavala (2013). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional*

Chileno. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllo

Zulueta (2018). *La Inteligencia Emocional Como Habilidad Directiva. Estudio Aplicado en los Municipios de la Provincia de Córdoba (España)*

<https://www.redalyc.org/journal/859/85950999006/html/>

APÉNDICE

- Matriz de Consistencia del Informe Final de Tesis
- Cuestionarios
- Relación de Expertos para la Validez de Contenido
- Constancia de validación de Contenido por Jueces Expertos
- Procesamiento de la Encuesta en SPSS
- Base de Datos en SPSS
- Tablas de Contingencia de los resultados del instrumento
- Matriz Operacional
- Distribución porcentual de las Dimensiones de Inteligencia Emocional
- Distribución porcentual de las Dimensiones de Liderazgo Transformacional

Matriz de Consistencia del Informe Final de Tesis

<p>Interrogante Principal</p> <p>¿Cómo influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú?</p> <p>Interrogantes Específicas</p> <p>a. ¿Cómo influye la auto conciencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú?</p> <p>b. ¿Cómo influye la auto gestión de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú?</p> <p>c. ¿Cómo influye la conciencia social de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú?</p> <p>d. ¿Cómo influye la gestión de relaciones de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar de qué manera influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú 2021.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Identificar cómo influye la auto conciencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p> <p>b. Identificar cómo influye la auto gestión de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p> <p>c. Establecer cómo influye la conciencia social de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p> <p>d. Establecer cómo influye la gestión de relaciones de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p><i>Hi:</i> Existe influencia entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú 2021.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p><i>H1:</i> Existe influencia entre la auto conciencia y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p> <p><i>H2:</i> Existe influencia entre la auto gestión y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p> <p><i>H3:</i> Existe influencia entre la conciencia social y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p> <p><i>H4:</i> Existe influencia entre la gestión de relaciones y el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado privadas de la Región Sur del Perú.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Inteligencia Emocional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auto Conciencia - Auto Gestión - Conciencia Social - Gestión de Relaciones <p>Variable Dependiente</p> <p>Liderazgo Transformacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propósito - Estrategia - Personas - Cultura 	<p>Tipo y Diseño de Investigación</p> <p>Relacional</p> <p>Ámbito de estudio</p> <p>Región Sur del Perú</p> <p>Población</p> <p>27</p> <p>Muestra</p> <p>27</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos</p> <p>Directa (Google Forms)</p> <p>Instrumentos</p> <p>Encuesta</p>
--	--	--	--	---



CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ALUMNOS DEL DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS DE POSGRADO PRIVADAS DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ



N° 001

OBJETIVO:

Obtener información relevante para analizar la Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las Escuelas de Posgrado Privadas de la Región Sur del Perú

INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) sus respuestas de acuerdo a como lo considere.

DATOS DEL EMPRENDEDOR

SEXO	Mujer	2	EDAD		PROFESIÓN		SECTOR ECONÓMICO	
	Hombre	1						

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

INTELIGENCIA EMOCIONAL

ÍTEM	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
1	Te sientes seguro (a) de tus habilidades	1	2	3	4	5
2	Admites tus deficiencias	1	2	3	4	5
3	Comprendes tus emociones cuando suceden	1	2	3	4	5
4	Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas	1	2	3	4	5
5	Te das cuenta cuando otras personas influyen en tu estado emocional	1	2	3	4	5
6	Creas parte de las situaciones difíciles que enfrentas	1	2	3	4	5
7	Se puede contar contigo cuando te comprometes	1	2	3	4	5
8	Manejas bien tu condición de estrés	1	2	3	4	5
9	Aceptas cambios en su primera instancia	1	2	3	4	5
10	Toleras la frustración sin alterarte	1	2	3	4	5
11	Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
12	Te esfuerzas en hacer lo mejor de cada situación, sin importar si es buena o mala	1	2	3	4	5
13	Resistes el impulso de hablar o hacer algo cuando sabes que no va a ayudar a la situación	1	2	3	4	5
14	Haces cosas cuando estás molesto (a) de las cuales después te arrepientes	1	2	3	4	5
15	Apartas a la gente cuando algo te molesta	1	2	3	4	5
16	Aceptas las críticas	1	2	3	4	5
17	Reconoces los sentimientos de otras personas	1	2	3	4	5

18	Reconoces el ambiente de la situación con precisión	1	2	3	4	5
19	Escuchas lo que “realmente” la otra persona está queriendo decir	1	2	3	4	5
20	Estás retraído en situaciones sociales	1	2	3	4	5
21	Enfrentas directamente a las personas en situaciones difíciles	1	2	3	4	5
22	Te llevas bien con otros	1	2	3	4	5
23	Te comunicas efectiva y claramente	1	2	3	4	5
24	Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros	1	2	3	4	5
25	Manejas conflictos eficazmente	1	2	3	4	5
26	Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales	1	2	3	4	5
27	Tratas de conocer más acerca de otros con el propósito de llevarte mejor con ellos	1	2	3	4	5
28	Te comunicas bien con otros	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

ÍTEM		ENUNCIADO	1	2	3	4	5
1	ESTRATEGIA	Generas tus propias oportunidades	1	2	3	4	5
2		Asumes constantemente nuevos desafíos	1	2	3	4	5
3		Fijas objetivos a largo plazo con plazos concretos	1	2	3	4	5
4		Prefieres las actividades específicas a corto plazo	1	2	3	4	5
5		Visualizas diferentes escenarios antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
6		Consideras todos los riesgos antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
7		Al tomar decisiones, tienes claro tu propósito	1	2	3	4	5
8		Al tomar decisiones, tienes claro el panorama del entorno	1	2	3	4	5
9	PROPÓSITO	Cuando realizas un proyecto, investigas las posibles amenazas	1	2	3	4	5
10		Cuando realizas un proyecto, visualizas las posibles oportunidades	1	2	3	4	5
11		Buscas personas que amplíen tu pensamiento	1	2	3	4	5
12		Buscas información que amplíen tu pensamiento	1	2	3	4	5
13		Evalúas los riesgos de las alternativas viables	1	2	3	4	5
14		Realizas planes alternativos	1	2	3	4	5
15		Buscas iniciativas originales	1	2	3	4	5

16		Cada error cometido es una oportunidad de aprendizaje	1	2	3	4	5
17	PERSONAS	Valoras tus diferencias y la de los demás	1	2	3	4	5
18		Forjas consensos mediante la participación	1	2	3	4	5
19		Separas persona y problema	1	2	3	4	5
20		Comprendes a los demás antes de influir en ellos	1	2	3	4	5
21		Permites expresar su mensaje a los demás antes de dar tu opinión	1	2	3	4	5
22		Intentas ver la situación desde la perspectiva del otro	1	2	3	4	5
23		Intentas comprender las necesidades de la otra parte	1	2	3	4	5
24		Será importante, hacer lo correcto aun si no nos beneficiamos	1	2	3	4	5
25		CULTURA	Lo prometido es deuda, aun si no nos beneficia	1	2	3	4
26	Los acuerdos se respetan, aun si no nos benefician		1	2	3	4	5
27	Buscas ser imparcial en todas las situaciones		1	2	3	4	5
28	Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones		1	2	3	4	5
29	Al dirigir una reunión aceptas ideas diferentes a la tuya		1	2	3	4	5
30	Eres consciente de lo que dices y haces		1	2	3	4	5
31	Generalmente, los fines justifican los medios		1	2	3	4	5
32	Consideras que ganas cuando gana tu equipo		1	2	3	4	5

Nota:

Autores: Travis Bradberry y Jean Greaves
El Test de Inteligencia Emocional

Autor: Mg. Hernán Elmer Pauro Asillo
El instrumento de Liderazgo Transformacional

Relación de Expertos para la Validez de Contenido

Tabla 22.*Relación de Expertos para la Validez de Contenido*

Expertos (Juez)	Descripción
PhD. Glenn Arce Larrea	PhD Ética y Epistemología UCM, PhD Ciencias de la Complejidad Universidad Colegio Morelos México, Dr. en Gestión Económica y Planificación Estratégica en la Universidad de Sevilla, Dr. Economía y Negocios Internacionales UCSM. MBA ESAN, Economista UCSM Docente Investigador Universidad La Salle, calificado por RENACYT Nivel V. Vicerrector Académico Universidad La Salle Ex Decano del Colegio de Economistas de Arequipa, Consultor en Finanzas y Negocios, Fue Director de la Unidad de Post Grado de Economía de la Universidad Nacional de San Agustín.
PhD Iván Martínez Díaz	PhD. Psicología. Universidad de Baja California México, Magister en educación, Universidad de Baja California México. Especialista en docencia Universitaria, Universidad Cooperativa de Colombia. Psicólogo UNAD. Colombia. Presidente del Centro Internacional de Neuro educación y educación socioemocional SAS. Miembro honorario de las siguientes organizaciones: Parlamento Mundial de la educación. USA, Organización mundial de la familia. Perú, Asociación Internacional de Licenciados en derecho, México, Organización internacional de conferencistas. México, Plan de desarrollo mundial, España. Docente de la Escuela Penitenciaria Nacional Colombia y miembro de la Red internacional de investigación científica e intervención profesional para la inclusión educativa universitaria. Ecuador.
Dr. José Salinas Gamboa	Lic., MBA y Dr. en Administración, por la Universidad Nacional de Trujillo. Conferencista en temas de relacionadas al programa de Administración a nivel nacional y participante en jornadas de investigación científica como jurado y expositor tanto en el Perú como en el extranjero. Ganador del concurso de ponencias científicas. Creador del semillero de investigación "Sinergia Administrativa". Ex Director de Investigación científica y tecnológica del Colegio de Licenciados en Administración de la Región La Libertad y ex Director de Investigación, Desarrollo e Innovación del programa de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego.
Dr. Jaime Salomón	PhD. Administración Estratégica, Pontificia Universidad Católica del Perú, Master in Philosophy (MPhil) Maastricht School of Management, Magister en Administración Universidad del Pacífico. Profesor PhD en la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Presidente Directorio de Electro Oriente S.A. (FONAFE)
Dr. Jhonny de la Cruz Ocaña	Dr. en Administración de empresas Universidad Veracruzana (México) MBA. Instituto Tecnológico de Monterrey. Licenciado en administración de empresas Universidad Veracruzana (México). Docente investigador de tiempo completo, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico Superior de Villa La Venta.

Nota: Elaboración Propia

Constancia de validación de Contenido por Jueces Expertos

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Arce Larrea Glen
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Economía y Negocios Internacionales
- 1.3. Profesión: Economista
- 1.4. Institución donde labora: Universidad La Salle
- 1.5. Cargo que desempeña: Vicerrector Académico
- 1.6. Denominación del Instrumento: "Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo Transformacional de los Alumnos del Doctorado en Administración de las Escuelas de Posgrado Privadas de la Región Sur del Perú, 2021"
- 1.7. Autor del instrumento: Hernán Elmer Pauro Asillo
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL				30		

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Valoración total cuantitativa: 30

Opinión: FAVORABLE X DEBEM EJORAR

NOFAVORABLE

Observaciones: ---

1

Arequipa, 25 mayo del 2023



Firma

Glenn Arce Larrea

Contenido por Jueces Expertos

2

Constancia de validación de Contenido por Jueces Expertos

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del inform ante (Experto) : Jhonny de la Cruz Ocaña
- 1.2. Grado Académico: Doctorado
- 1.3. Profesión: Licenciado en Administración de Empresas
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente investigador de tiempo completo
- 1.6. Denominación del Instrumento: "Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo Transformacional de los Abogados del Doctorado en Administración de las Escuelas de Posgrado Privadas de la Región Sur del Perú, 2021". "LA REGIÓN SUR DEL PERÚ, 2021".
- 1.7. Autor del instrumento: Hernán Elmer Pauro Asillo
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL		30				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Valoración total cuantitativa: 30

Opinión: FAVORABLE BE MEJORAR

NO FAVORABLE

Observaciones: _____

Coatzacoalcos Veracruz, México.

1



Firma

Constancia de validación de Contenido por Jueces Expertos

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Ramírez Fernandez Francisco Javier
- 1.2. Grado Académico Doctor
- 1.3. Profesión: Profesor
- 1.4. Institución donde labora: Universidad de Sao Paulo - USP
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor Senior
- 1.6. Denominación del Instrumento:
 "Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo Transformacional de los Alumnos del Doctorado en Administración de las Escuelas de Posgrado Privadas de la Región Sur del Perú, 2021".
- 1.7. Autor del instrumento Hernán Elmer Pauro Asillo
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

1

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Valoración total cuantitativa: 27

Opinión: FAVORABLE SI DEBEMOS MEJORAR
 NO FAVORABLE

Observaciones: Me permito sugerir que la escala de valores de los conceptos del Instrumento de investigación sea invertida
El concepto NUNCA sea 1 y el concepto SIEMPRE sea 5

2

Lugar, São Paulo, Brasil



Prof. Dr. Francisco Javier Ramirez Fernandez

Firma

Constancia de validación de Contenido por Jueces Expertos

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto) : Martínez Díaz Iván Adolfo
 1.2. Grado Académico: Doctor en Psicología
 1.3. Profesión: Psicólogo
 1.4. Institución donde labora: Centro Internacional de Neuroeducación y educación socioemocional
 1.5. Cargo que desempeña: Presidente
 1.6. Denominación del Instrumento: "Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo Transformacional de los Alumnos del Doctorado en Administración de las Escuelas de Posgrado Privadas de la Región Sur del Perú, 2021".
 1.7. Autor del instrumento: Hernán Elmer Pauro Asillo
 1.8. Programadepostgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA PARCIAL					4	2
SUMATORIA TOTAL		29				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Valoración total cuantitativa: _____

Opinión: FAVORABLE_ x DEBE MEJORAR

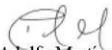
NO FAVORABLE

Observaciones: El cuestionario integra las variables de estudio frente a la integración de la teoría de inteligencia emocional propuesta, con las variables de liderazgo transformacional. Sin embargo considero que la variable "Autoconocimiento" debe revisarse detalladamente para constatar si la misma requiere integrarse mejor en los ítems, toda vez puede no ser claro para el participante la identificación y gestión de emociones y sentimientos en las variables de liderazgo transformacional.

1

2

Lugar, Bogotá, Colombia. 13 de mayo de 2023


 Iván Adolfo Martínez Díaz
 Firma

Procesamiento de la Encuesta en SPSS

SPSS El procesador está preparado

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	Sexo	Cadena	4	0	Sexo (1, Hombre)...	Ninguno	5	Centrado	Nominal
2	Edad	Numérico	3	0	Edad	Ninguno	5	Centrado	Nominal
3	ProfesiAñ	Cadena	15	0	ProfesiAñ	Ninguno	8	Centrado	Nominal
4	Experienci	Numérico	8	0	Experienci (1, 1 a 5)...	Ninguno	8	Centrado	Nominal
5	IE1	Numérico	8	0	Te sient (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
6	IE2	Numérico	8	0	Admiten (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
7	IE3	Numérico	8	0	Compren (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
8	IE4	Numérico	8	0	Reconoc (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
9	IE5	Numérico	8	0	Te das c (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
10	IE6	Numérico	8	0	Oreas pa (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
11	IE7	Numérico	8	0	Sa pued (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
12	IE8	Numérico	8	0	Manejas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
13	IE9	Numérico	8	0	Aceptas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
14	IE10	Numérico	8	0	Toleras l (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
15	IE11	Numérico	8	0	Consider (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
16	IE12	Numérico	8	0	Te esfue (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
17	IE13	Numérico	8	0	Resistes (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
18	IE14	Numérico	8	0	Haces c (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
19	IE15	Numérico	8	0	Apartas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
20	IE16	Numérico	8	0	Aceptas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
21	IE17	Numérico	8	0	Reconoc (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
22	IE18	Numérico	8	0	Reconoc (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
23	IE19	Numérico	8	0	Escucha (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
24	IE20	Numérico	8	0	EstÁjs r (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
25	IE21	Numérico	8	0	Enfrenta (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
26	IE22	Numérico	8	0	Te llevas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
27	IE23	Numérico	8	0	Te comu (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
28	IE24	Numérico	8	0	Demuest (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
29	IE25	Numérico	8	0	Manejas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
30	IE26	Numérico	8	0	Tienes s (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
31	IE27	Numérico	8	0	Tratas d (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal

SPSS El procesador está preparado

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
32	IE28	Numérico	8	0	Te comu (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
33	LT1	Numérico	8	0	Generas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
34	LT2	Numérico	8	0	Asumes (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
35	LT3	Numérico	8	0	Fijas obj (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
36	LT4	Numérico	8	0	Prefieres (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
37	LT5	Numérico	8	0	Visualiz (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
38	LT6	Numérico	8	0	Consider (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
39	LT7	Numérico	8	0	Al tomar (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
40	LT8	Numérico	8	0	Al tomar (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
41	LT9	Numérico	8	0	Cuando r (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
42	LT10	Numérico	8	0	Cuando r (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
43	LT11	Numérico	8	0	Buscas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
44	LT12	Numérico	8	0	Buscas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
45	LT13	Numérico	8	0	EvalÁs (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
46	LT14	Numérico	8	0	Realizas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
47	LT15	Numérico	8	0	Buscas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
48	LT16	Numérico	8	0	Cada err (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
49	LT17	Numérico	8	0	Valoras t (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
50	LT18	Numérico	8	0	Forjas c (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
51	LT19	Numérico	8	0	Separas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
52	LT20	Numérico	8	0	Compren (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
53	LT21	Numérico	8	0	Permites (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
54	LT22	Numérico	8	0	Intentas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
55	LT23	Numérico	8	0	Intentas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
56	LT24	Numérico	8	0	SerÁ im (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
57	LT25	Numérico	8	0	Lo prom (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
58	LT26	Numérico	8	0	Los acu (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
59	LT27	Numérico	8	0	Buscas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
60	LT28	Numérico	8	0	Intentas (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
61	LT29	Numérico	8	0	Al dirigir (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
62	LT30	Numérico	8	0	Eres con (1, Nunca)...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal

*Tesis IE y Liderazgo.sav [Conjunto_de_datos] - Editor de datos SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
63	LT31	Númérico	8	0	General	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
64	LT32	Númérico	8	0	Yo tamie	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal
65										
66										
67										
68										
69										
70										
71										
72										
73										
74										
75										
76										
77										
78										
79										
80										
81										
82										
83										
84										
85										
86										
87										
88										
89										
90										
91										
92										
93										

Vista de datos Vista de variables /

SPSS El procesador está preparado

ES 14:11 09/08/2023

Base de Datos en SPSS

Visible: 64 de 64 variables

	LT21	LT22	LT23	LT24	LT25	LT26	LT27	LT28	LT29	LT30	LT31	LT32	var	var	var	var	var	var
1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5						
2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2						
3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4						
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5						
5	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	1	4						
6	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4						
7	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	5						
8	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	2	4						
9	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	5						
10	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5						
11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5						
12	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4						
13	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5						
14	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4						
15	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5						
16	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4						
17	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	5						
18	2	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5						
19	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5						
20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5						
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4						
22	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5						
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5						
24	3	5	5	5	3	4	3	5	5	4	3	5						
25	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5						
26	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5						
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
28																		
29																		

Vista de datos Vista de variables / SPSS El procesador está preparado

ES 14:12 09/08/2023

Figura 40.

Nivel de correlación de Kendall y la significancia estadística

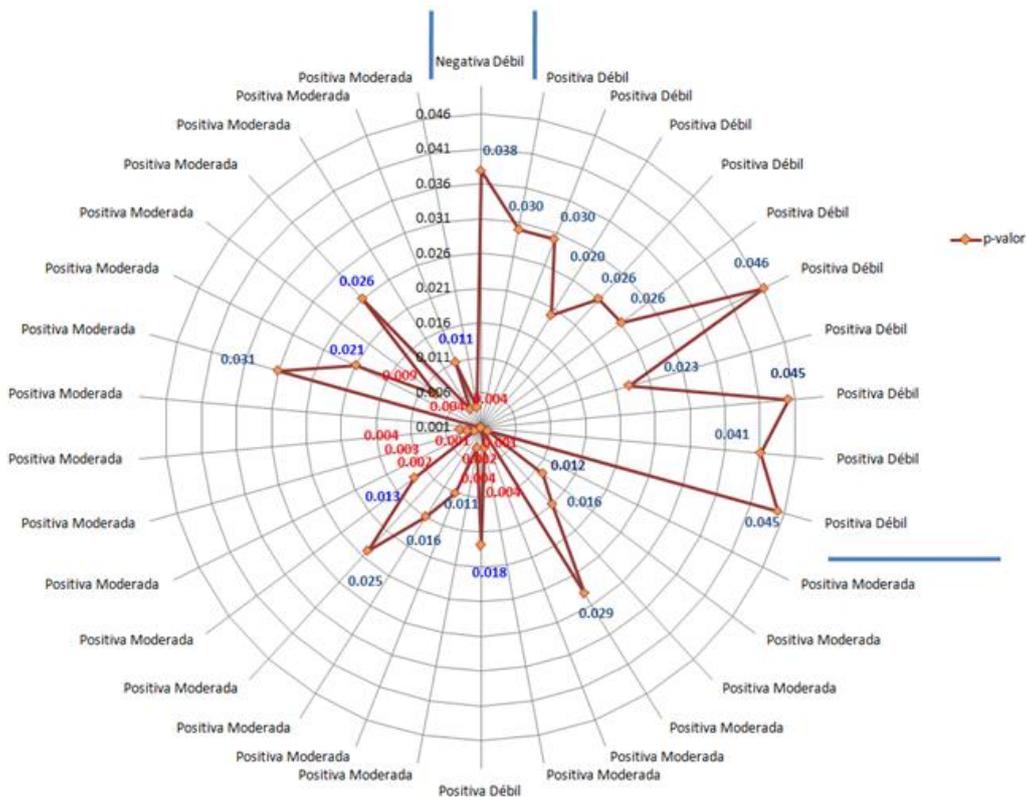


Figura 41.

Relación de las variables según sus dimensiones y significancia estadística

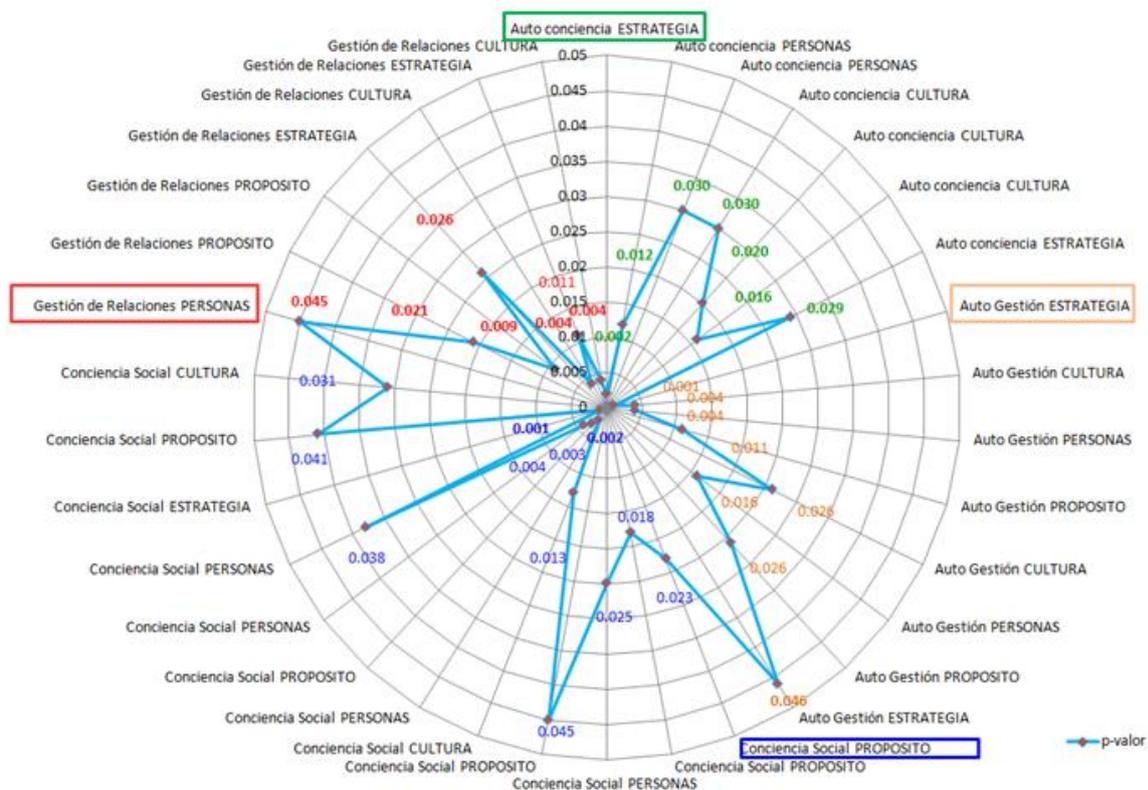
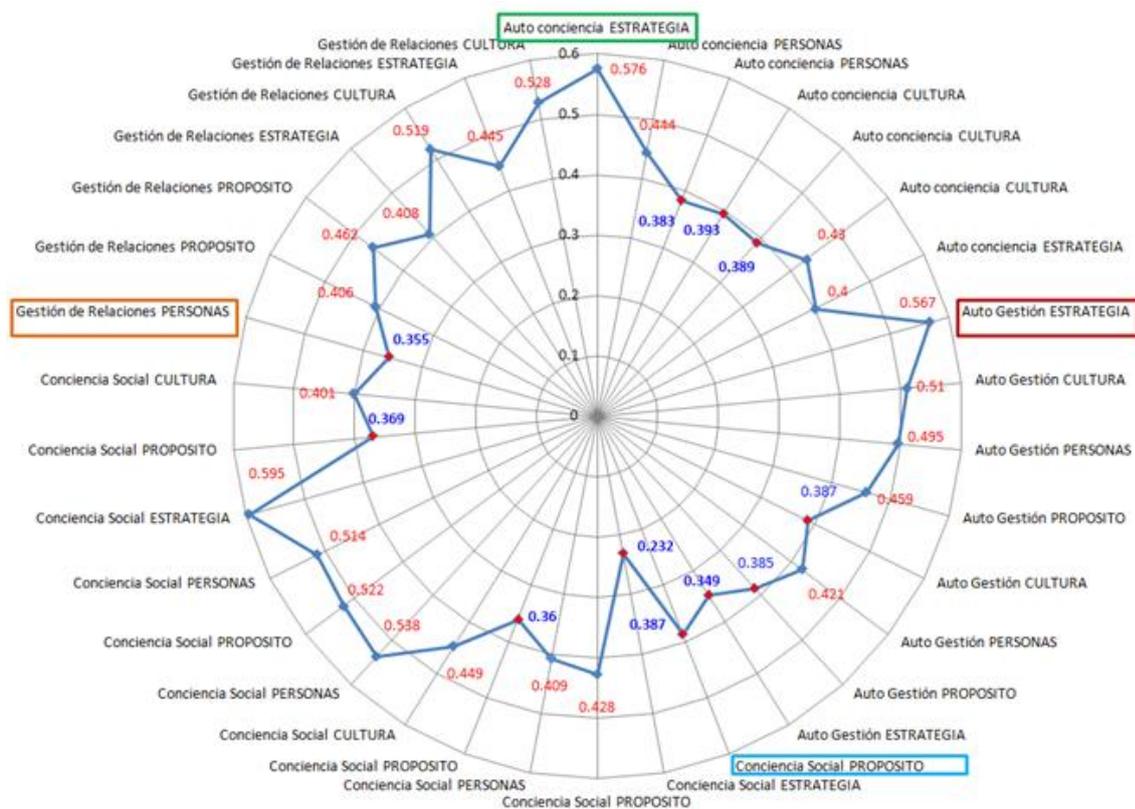


Figura 42.

Relación de las variables según sus dimensiones y correlación



Tablas de Contingencia de los resultados del instrumento

Tabla 23

IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones

		LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales	A Veces	3	11.1%	0	0%	1	4%	4	15%
	Casi Siempre	1	3.7%	8	30%	9	33%	18	67%
	Siempre	0	0.0%	0	0%	5	19%	5	19%
Total		4	15%	8	30%	15	56%	27	100%

Tabla 24

IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Forjas consensos mediante la participación.

		LT: Forjas consensos mediante la participación								Total	
		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces los sentimientos de otras personas	A Veces	0	0.0%	1	3.8%	2	8%	0	0%	3	12%
	Casi Siempre	1	3.8%	1	3.8%	12	46%	1	4%	15	54%
	Siempre	0	0.0%	0	0.0%	6	23%	3	12%	9	35%
Total		1	4%	2	8%	20	77%	4	15%	27	100%

Tabla 25

IE: Te sientes seguro(a) de tus habilidades. LT: Visualizas diferentes escenarios antes de tomar una decisión

		LT: Visualizas diferentes escenarios antes de tomar una decisión						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Te sientes seguro(a) de tus habilidades	A Veces	2	7.4%	0	0%	0	0%	2	7%
	Casi Siempre	0	0.0%	8	30%	3	11%	11	41%
	Siempre	0	0.0%	4	15%	10	37%	14	52%
	Total	2	7%	12	44%	13	48%	27	100%

Tabla 26

IE: Admites tus deficiencias. LT: Será importante, hacer lo correcto aun si no nos beneficiamos.

		LT: Será importante, hacer lo correcto aun si no nos beneficiamos						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Admites tus deficiencias	Casi Nunca	0	0.0%	1	4%	0	0%	1	4%
	A Veces	2	7.4%	7	26%	3	11%	12	44%
	Casi Siempre	1	3.7%	1	4%	7	26%	9	33%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	4	15%	5	19%
Total	3	11%	10	37%	14	52%	27	100%	

Tabla 27

IE: Comprendes tus emociones cuando suceden. LT: Intentas ver la situación desde la perspectiva del otro.

		LT: Intentas ver la situación desde la perspectiva del otro						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Comprendes tus emociones cuando suceden	A Veces	3	11.1%	2	7%	1	4%	6	22%
	Casi Siempre	3	11.1%	7	26%	3	11%	13	48%
	Siempre	0	0.0%	4	15%	4	15%	8	30%
Total		6	22%	13	48%	8	30%	27	100%

Tabla 28

IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas ser imparcial en todas las situaciones.

		LT: Buscas ser imparcial en todas las situaciones						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas	A Veces	1	3.7%	1	4%	1	4%	3	11%
	Casi Siempre	3	11.1%	6	22%	7	26%	16	59%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	7	26%	8	30%
Total		4	15%	8	30%	15	56%	27	100%

Tabla 29

IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas. LT: Buscas información que amplíen tu pensamiento.

		LT: Buscas información que amplíen tu pensamiento						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces el impacto que tiene tu comportamiento sobre otras personas	A Veces	0	0.0%	2	7%	1	4%	3	11%
	Casi Siempre	1	3.7%	10	37%	5	19%	16	59%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	7	26%	8	30%
	Total	1	4%	13	48%	13	48%	27	100%

Tabla 30

IE: Te das cuenta cuando otras personas influyen en tu estado emocional. LT: Generalmente, los fines justifican los medios

		LT: Generalmente, los fines justifican los medios											
		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Te das cuenta cuando otras personas influyen en tu estado emocional	Casi Nunca	0	0.0%	1	4%	1	4%	0	0%	0	0%	2	7%
	A Veces	1	3.7%	0	0%	3	11%	1	4%	1	4%	6	22%
	Casi Siempre	0	0.0%	2	7%	6	22%	1	4%	1	4%	10	37%
	Siempre	0	0.0%	0	0%	2	7%	5	19%	2	7%	9	33%
Total	1	4%	3	11%	12	44%	7	26%	4	15%	27	93%	

Tabla 31

IE: Creas parte de las situaciones difíciles que enfrentas. LT: Al dirigir una reunión aceptas ideas diferentes a la tuya.

		LT: Al dirigir una reunión aceptas ideas diferentes a la tuya						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Creas parte de las situaciones difíciles que enfrentas	Casi Nunca	0	0.0%	6	22%	1	0.037	7	26%
	A Veces	1	3.7%	6	22%	3	11%	10	37%
	Casi Siempre	0	0.0%	3	11%	4	15%	7	26%
	Siempre	0	0.0%	0	0%	3	11%	3	11%
Total		1	4%	15	56%	11	41%	27	100%

Tabla 32

IE: Se puede contar contigo cuando te comprometes. LT: Generas tus propias oportunidades.

		LT: Generas tus propias oportunidades						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Se puede contar contigo cuando te comprometes	A Veces	1	3.7%	0	0%	0	0%	1	4%
	Casi Siempre	2	7.4%	2	7%	0	0%	4	15%
	Siempre	4	14.8%	9	33%	9	33%	22	81%
Total		7	26%	11	41%	9	33%	27	100%

Tabla 33

IE: Manejas bien tu condición de estrés. LT: Al tomar decisiones, tienes claro el panorama del entorno.

		LT: Al tomar decisiones, tienes claro el panorama del entorno						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Manejas bien tu condición de estrés	Casi Nunca	1	3.7%	2	7%	0	0%	3	11%
	A Veces	1	3.7%	4	15%	0	0%	5	19%
	Casi Siempre	0	0.0%	10	37%	6	22%	16	59%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	2	7%	3	11%
Total		2	7.4%	17	63%	8	30%	27	100%

Tabla 34

IE: Aceptas cambios en su primera instancia. LT: Los acuerdos se respetan, aun si no nos benefician

		LT: Los acuerdos se respetan, aun si no nos benefician						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Aceptas cambios en su primera instancia	Casi Nunca	0	0.0%	3	11%	0	0%	3	11%
	A Veces	3	11.1%	4	15%	3	11%	10	37%
	Casi Siempre	1	3.7%	1	4%	10	37%	12	44%
	Siempre	0	0.0%	0	0%	2	7%	2	7%
Total		4	15%	8	30%	15	56%	27	100%

Tabla 35

IE: Toleras la frustración sin alterarte. LT: Permites expresar su mensaje a los demás antes de dar tu opinión.

		LT: Permites expresar su mensaje a los demás antes de dar tu opinión								Total	
		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Toleras la frustración sin alterarte	Casi Nunca	0	0.0%	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%
	A Veces	1	3.7%	6	22%	2	7%	2	7%	11	41%
	Casi Siempre	0	0.0%	2	7%	5	19%	4	15%	11	41%
	Siempre	0	0.0%	0	0%	0	0%	4	15%	4	15%
Total		1	4%	8	30%	8	30%	10	37%	27	100%

Tabla 36

IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Buscas información que amplíe tu pensamiento.

		LT: Buscas información que amplíe tu pensamiento						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión	Casi Nunca	0	0.0%	1	4%	0	0%	1	4%
	A Veces	1	3.7%	3	11%	1	4%	5	19%
	Casi Siempre	0	0.0%	7	26%	5	19%	12	44%
	Siempre	0	0.0%	2	7%	7	26%	9	33%
Total		1	4%	13	48%	13	48%	27	100%

Tabla 37

IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión. LT: Lo prometido es deuda, aun si no nos beneficia.

		LT: Lo prometido es deuda, aun si no nos beneficia						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Consideras muchas opciones antes de tomar una decisión	Casi Nunca	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%
	A Veces	2	7%	1	4%	2	7%	5	19%
	Casi Siempre	3	11%	6	22%	3	11%	12	44%
	Siempre	1	4%	1	4%	7	26%	9	33%
Total		7	26%	8	30%	12	44%	27	100%

Tabla 38

IE: Te esfuerzas en hacer lo mejor de cada situación, sin importar si es buena o mala. LT: Separas persona y problema.

		LT: Separas persona y problema						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Te esfuerzas en hacer lo mejor de cada situación, sin importar si es buena o mala	A Veces	4	15%	5	19%	0	0%	9	33%
	Casi Siempre	2	7%	4	15%	1	4%	7	26%
	Siempre	2	7%	3	11%	6	22%	11	41%
Total		8	30%	12	44%	7	26%	27	100%

Tabla 39

IE: Resistes el impulso de hablar o hacer algo cuando sabes que no va a ayudar a la situación. LT: Cuando realizas un proyecto, investigas las posibles amenazas.

		LT: Cuando realizas un proyecto, investigas las posibles amenazas									
		A Veces				Casi Siempre		Siempre		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%		
IE: Resistes el impulso de hablar o hacer algo cuando sabes que no va a ayudar a la situación	Casi Nunca	1	3.7%	2	7%	1	4%	4	15%		
	A Veces	4	14.8%	5	19%	3	11%	12	44%		
	Casi Siempre	0	0.0%	4	15%	1	4%	5	19%		
	Siempre	0	0.0%	1	4%	5	19%	6	22%		
Total		5	19%	12	44%	10	37%	27	100%		

Tabla 40

IE: Toleras la frustración sin alterarte. LT: Prefieres las actividades específicas a corto plazo.

		LT: Prefieres las actividades específicas a corto plazo									
		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Toleras la frustración sin alterarte	Nunca	0	0.0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%
	Casi Nunca	1	3.7%	5	19%	3	11%	0	0%	9	33%
	A Veces	2	7.4%	4	15%	7	26%	1	4%	14	52%
	Casi Siempre	0	0.0%	0	0%	0	0%	1	4%	1	4%
	Siempre	0	0.0%	0	0%	2	7%	0	0%	2	7%
Total		3	11%	10	37%	12	44%	2	7%	27	100%

Tabla 41

IE: Apartas a la gente cuando algo te molesta. LT: Realizas planes alternativos.

		LT: Realizas planes alternativos						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Apartas a la gente cuando algo te molesta	Nunca	1	3.7%	0	0%	1	4%	2	7%
	Casi Nunca	3	11.1%	3	11%	0	0%	6	22%
	A Veces	3	11%	3	11%	1	4%	7	26%
	Casi Siempre	1	4%	7	26%	2	7%	10	37%
	Siempre	0	0%	0	0%	2	7%	2	7%
Total		8	30%	13	48%	6	22%	27	100%

Tabla 42

IE: Aceptas las críticas. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables

		LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Aceptas las críticas	A Veces	1	3.7%	3	11.1%	0	0.0%	4	15%
	Casi Siempre	3	11.1%	9	33.3%	6	22.2%	18	67%
	Siempre	0	0.0%	1	3.7%	4	14.8%	5	19%
Total		4	14.8%	13	48%	10	37%	27	100%

Tabla 43

IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Cada error cometido es una oportunidad de aprendizaje.

		LT: Fijas objetivos a largo plazo con plazos concretos								Total	
		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces los sentimientos de otras personas	A Veces	0	0%	0	0%	2	7%	1	4%	3	11%
	Casi Siempre	1	4%	3	11%	7	26%	4	15%	15	56%
	Siempre	0	0%	0	0%	2	7%	7	26%	9	33%
	Total	1	4%	3	11%	11	41%	12	44%	27	100%

Tabla 44

IE: Reconoces los sentimientos de otras personas. LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones.

		LT: Intentas dar el ejemplo, en diferentes situaciones						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces los sentimientos de otras personas	A Veces	2	7.4%	1	3.7%	0	0.0%	3	11%
	Casi Siempre	2	7.4%	5	18.5%	8	29.6%	15	56%
	Siempre	0	0.0%	2	7.4%	7	25.9%	9	33%
	Total	4	14.8%	8	30%	15	56%	27	100%

Tabla 45

IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables

		LT: Evalúas los riesgos de las alternativas viables						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión	A Veces	3	11.1%	5	19%	1	4%	9	33%
	Casi Siempre	1	3.7%	7	26%	4	15%	12	44%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	5	19%	6	22%
Total		4	14.8%	13	48%	10	37%	27	100%

Tabla 46

IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión. LT: Comprendes a los demás antes de influir en ellos.

		LT: Comprendes a los demás antes de influir en ellos						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión	A Veces	3	11.1%	5	19%	1	4%	9	33%
	Casi Siempre	1	3.7%	7	26%	4	15%	12	44%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	5	19%	6	22%
Total		4	14.8%	13	48%	10	37%	27	100%

Tabla 47

IE: Escuchas lo que “realmente” la otra persona está queriendo decir. LT: Forjas consensos mediante la participación.

		LT: Forjas consensos mediante la participación								Total	
		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Escuchas lo que “realmente” la otra persona está queriendo decir	A Veces	1	3.7%	2	7%	5	19%	0	0%	8	30%
	Casi Siempre	0	0.0%	0	0%	12	44%	2	7%	14	52%
	Siempre	0	0.0%	0	0%	3	11%	2	7%	5	19%
Total		1	3.7%	2	7%	20	74%	4	15%	27	100%

Tabla 48.

IE: Enfrentas directamente a las personas en situaciones difíciles. LT: Al tomar decisiones, tienes claro tu propósito.

		LT: Al tomar decisiones, tienes claro tu propósito						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Enfrentas directamente a las personas en situaciones difíciles	A Veces	2	7.4%	3	11%	0	0%	5	19%
	Casi Siempre	1	3.7%	9	33%	5	19%	15	56%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	6	22%	7	26%
Total		3	11.1%	13	48%	11	41%	27	100%

Tabla 49.

IE: Te llevas bien con otros. LT: Cuando realizas un proyecto, visualizas las posibles oportunidades.

		LT: Cuando realizas un proyecto, visualizas las posibles oportunidades						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Te llevas bien con otros	A Veces	1	3.7%	2	7%	0	0%	3	11%
	Casi Siempre	3	11.1%	7	26%	6	22%	16	59%
	Siempre	0	0.0%	3	11%	5	19%	8	30%
Total		4	14.8%	12	44%	11	41%	27	100%

Tabla 50

IE: Te comunicas efectiva y claramente. LT: Intentas comprender las necesidades de la otra parte.

		LT: Intentas comprender las necesidades de la otra parte						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Te comunicas efectiva y claramente	A Veces	2	7.4%	3	11%	1	4%	6	22%
	Casi Siempre	2	7.4%	9	33%	3	11%	14	52%
	Siempre	1	3.7%	1	4%	5	19%	7	26%
Total		5	18.5%	13	48%	9	33%	27	100%

Tabla 51.

IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros. LT: Buscas personas que amplíen tu pensamiento.

		LT: Buscas personas que amplíen tu pensamiento						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros	Casi Nunca	0	0.0%	1	4%	0	0%	1	4%
	A Veces	3	11.1%	1	4%	0	0%	4	15%
	Casi Siempre	4	14.8%	5	19%	6	22%	15	56%
	Siempre	0	0.0%	3	11%	4	15%	7	26%
Total		7	25.9%	10	37%	10	37%	27	100%

Tabla 52.

IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros. LT: Fijas objetivos a largo plazo con plazos concretos

		LT: Fijas objetivos a largo plazo con plazos concretos								Total	
		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Demuestras interés en las situaciones por las que están pasando otros	Casi Nunca	0	0.0%	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%
	A Veces	1	3.7%	2	7%	1	4%	0	0%	4	15%
	Casi Siempre	0	0.0%	3	11%	8	30%	4	15%	15	56%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	1	4%	5	19%	7	26%
Total		1	4%	6	22%	11	41%	9	33%	27	100%

Tabla 53.

IE: Manejas conflictos eficazmente. LT: Buscas iniciativas originales.

		LT: Buscas iniciativas originales						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Manejas conflictos eficazmente	Casi Nunca	1	3.7%	0	0%	0	0%	1	4%
	A Veces	2	7.4%	1	4%	0	0%	3	11%
	Casi Siempre	7	25.9%	7	26%	5	19%	19	70%
	Siempre	0	0.0%	1	4%	3	11%	4	15%
Total		10	37.0%	9	33%	8	30%	27	100%

Tabla 54.

IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales. LT: Consideras todos los riesgos antes de tomar una decisión.

		LT: Consideras todos los riesgos antes de tomar una decisión						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Tienes sensibilidad hacia los sentimientos de los demás al manejar tus interacciones interpersonales	A Veces	2	7.4%	2	7%	0	0%	4	15%
	Casi Siempre	0	0.0%	9	33%	9	33%	18	67%
	Siempre	0	0.0%	2	7%	3	11%	5	19%
Total		2	7.4%	13	48%	12	44%	27	100%

Tabla 55.

IE: Tratas de conocer más acerca de otros con el propósito de llevarte mejor con ellos. LT: Asumes constantemente nuevos desafíos.

		LT: Asumes constantemente nuevos desafíos						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Tratas de conocer más acerca de otros con el propósito de llevarte mejor con ellos	A Veces	6	22.2%	3	11%	2	7%	11	41%
	Casi Siempre	1	3.7%	6	22%	2	7%	9	33%
	Siempre	1	3.7%	1	4%	5	19%	7	26%
Total		8	29.6%	10	37%	9	33%	27	100%

Tabla 56.

IE: Te comunicas bien con otros. LT: Eres consciente de lo que dices y haces.

		LT: Eres consciente de lo que dices y haces						Total	
		A Veces		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%	F	%
IE: Te comunicas bien con otros	A Veces	2	7.4%	2	7%	0	0%	4	15%
	Casi Siempre	1	3.7%	12	44%	4	15%	17	63%
	Siempre	0	0.0%	2	7%	4	15%	6	22%
Total		3	11.1%	16	59%	8	30%	27	100%

Tabla 57.

IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión LT: Yo también gano cuando gana mi equipo.

		LT: Yo también gano cuando gana mi equipo				Total	
		Casi Siempre		Siempre			
		F	%	F	%	F	%
IE: Reconoces el ambiente de la situación con precisión	A Veces	5	18.5%	4	14.8%	9	33.3%
	Casi Siempre	4	14.8%	8	29.6%	12	44.4%
	Siempre	0	0.0%	6	22.2%	6	22.2%
Total		9	33.3%	18	66.7%	27	100%

Matriz Operacional

Variable Independiente	Definición Operacional	Dimensión	Definición Operacional	Indicadores	Escala
Inteligencia Emocional	La I.E. consiste en gestionar el comportamiento la forma cómo interactuamos con el entorno social y la eficaz manera de tomar decisiones acertadas (Goleman, 2015)	Auto Conciencia	Es la capacidad de reconocer las propias emociones en el momento que se producen y de saber cómo se suele reaccionar en las distintas situaciones. Greaves (2012)	Conciencia emocional Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo	Ordinal
		Auto Gestión	Es la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones para ser flexible y gestionar el comportamiento de uno mismo de forma positiva. Greaves (2012)	Autocontrol emocional Fiabilidad Adaptabilidad Motivación de logro Iniciativa Optimismo	Ordinal
		Conciencia Social	Es la capacidad de captar las emociones de los demás y de entender lo que les está pasando realmente. Greaves (2012)	Empatía Orientación al servicio Conciencia organizativa	Ordinal
		Gestión de Relaciones	Es la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones y de las de los demás, para gestionar las interacciones con éxito. Greaves (2012)	Liderazgo Influencia Desarrollar a los demás Catalizar los cambios Comunicación Resolución de conflictos Establecer vínculos Trabajo en equipo	Ordinal
Liderazgo Transformacional	Capacidad de generar cambios en los seguidores al mostrar la trascendencia de la tarea y la importancia de alcanzar las metas. Bass y Avolio (1994)	Propósito	Es la visión compartida de los miembros son las expectativas de cambio. EAE (2015)	Acción Enfoque Decisiones Visión	Ordinal
		Estrategia	Es la manera en que se efectúan los cambios. EAE (2015)	Orientación Información Riesgo e incertidumbre Innovación	Ordinal
		Personas	Son su razón de ser. Motivaciones, habilidades, comportamientos y aptitudes EAE (2015)	Crecimiento Asesoramiento Apoyo Empatía	Ordinal
		Cultura	Es un sistema articulado de significados compartidos (son los valores, las normas) EAE (2015)	Moral Ética Principios Valores	Ordinal

Distribución porcentual de las Dimensiones de Inteligencia Emocional

	D1	D2	D3	D4
	Autoconciencia	Autogestión	Conciencia Social	Gestión de Relaciones
Nunca	0%	1%	2%	0%
Casi nunca	5%	11%	8%	1%
A veces	21%	35%	26%	19%
Casi siempre	37%	34%	46%	57%
Siempre	37%	20%	19%	23%
Total	100%	100%	100%	100%

Distribución porcentual de las Dimensiones de Liderazgo Transformacional

	D1	D2	D3	D4
	Propósito	Estrategia	Persona	Cultura
Nunca	0%	0%	0%	0%
Casi nunca	2%	0%	1%	1%
A veces	19%	19%	19%	16%
Casi siempre	46%	43%	47%	37%
Siempre	34%	37%	32%	45%
Total	100%	100%	100%	100%