

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA  
UNIVERSITARIA**

**TESIS**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS EFECTOS EN EL  
LIDERAZGO DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DE LA  
SÉTIMA REGIÓN POLICIAL - LIMA**

**PRESENTADO POR:**

**LUZ MARÍA CASTRO DÁVILA**

Para optar el Grado de Maestro en Investigación y Docencia  
Universitaria

**Asesor:** Dr. Maximiliano Carnero Andia.

**LIMA – PERÚ**

**2019**

# Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 03-ago.-2023 9:18 a. m. -05  
Identificador: 2140844893  
Número de palabras: 23836  
Entregado: 1

Índice de similitud

30%

## Similitud según fuente

Internet Sources:	36%
Publicaciones:	1%
Trabajos del estudiante:	22%

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS EFECTOS EN EL LIDERAZGO DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DE LA SÉTIMA REGIÓN POLICIAL - LIMA Por Luz Maria Castro Davila

3% match (Internet desde 09-dic.-2022)

<https://1library.co/document/4yr9wopy-estilo-liderazgo-desempeno-personal-empresa-cienpharma-trujillo.html>

2% match (Internet desde 10-oct.-2022)

<https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>

2% match (Internet desde 04-oct.-2022)

<https://downscribd.com/document/524827836/Inteligencia-Emocional-en-La-Empresa-Daniel-Goleman>

2% match (Internet desde 22-ago.-2022)

[https://documentop.com/inteligencia-emocional-plena-riuma-universidad-de-malaga\\_5a172bcb1723dd14ac738864.html](https://documentop.com/inteligencia-emocional-plena-riuma-universidad-de-malaga_5a172bcb1723dd14ac738864.html)

2% match (Internet desde 17-may.-2022)

<https://www.penguinlibros.com/ec/ciencia-y-tecnologia/11981-libro-inteligencia-emocional-en-la-empresa-imprescindibles-9788416883240/fragmento>

2% match (Internet desde 27-feb.-2022)

<https://www.centrocp.com/la-educacion-emocional-en-la-familia/>

2% match ()

[http://www.fimcp.espol.edu.ec/sitefimcp/documentos/principios%20gerenciales\\_tareas.doc](http://www.fimcp.espol.edu.ec/sitefimcp/documentos/principios%20gerenciales_tareas.doc)

1% match (Internet desde 14-dic.-2022)

<https://1library.co/document/q0jnwggz-tesis-universidad-inca-garcilaso-de-la-vega.html>

1% match (Internet desde 24-dic.-2022)

<https://1library.co/document/q7l55jdy-pensamiento-constructivo-bajo-vision-inteligencia-emocional-personas-alcoholicas.html>

1% match (Internet desde 22-dic.-2022)

<https://1library.co/document/zln9mwgq-inteligencia-emocional-suboficiales-servicio-reciben-atencion-policia-nacional.html>

1% match (Internet desde 27-jun.-2021)

<https://1library.co/document/qo3r327q-importancia-investigacion-preparatoria-delitos-corrupcion-funcionarios-codigo-procesal.html>

1% match (Internet desde 17-nov.-2015)

<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/43891/Tesis%20Elizabeth%20Evans%202012-2-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado la oportunidad de culminar satisfactoriamente mis estudios; para mi familia, el agradecimiento por el apoyo brindado, y gratitud por la confianza depositada en mi persona, los cuales se han constituido en alicientes para alcanzar este grado académico.

**La autora.**

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por haberme facilitado culminar satisfactoriamente mis estudios profesionales de maestría; a los señores catedráticos, por sus consejos y orientaciones; y para mis compañeros por su aliento permanente

**La autora.**

## ÍNDICE

Caratula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Indice	
Resumen	
Abstract	
Introducción	

### CAPÍTULO I

#### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Histórico .....	01
	1.1.1 Inteligencia Emocional .....	01
	1.1.2 Liderazgo .....	05
1.2	Marco Teórico .....	06
	1.2.1 Inteligencia Emocional .....	06
	1.2.2 Liderazgo .....	23
1.3	Investigaciones .....	38
	1.3.1 Investigaciones Nacionales .....	38
	1.3.2 Investigaciones Internacionales .....	43
1.4	Marco Conceptual .....	46

### CAPÍTULO II

#### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planeamiento del Problema .....	50
	2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	50
	2.1.2 Antecedentes Teóricos .....	52
	2.1.3 Definición del Problema .....	53
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación .....	54
	2.2.1 Finalidad .....	54
	2.2.2 Objetivo General y Específicos .....	55

2.2.3	Delimitación del Estudio .....	56
2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio .....	56
2.3	Hipótesis y Variables.....	57
2.3.1	Supuestos Teóricos.....	57
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas .....	58
2.3.3	Variables e Indicadores .....	59

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

3.1	Población y Muestra.....	60
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio.....	62
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....	63
3.4	Procesamiento de Datos .....	63

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1	Presentación de Resultados.....	64
4.2	Contrastación de Hipótesis .....	83
4.3	Discusión .....	93

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones .....	96
5.2	Recomendaciones.....	98

### **BIBLIOGRAFÍA**

Referencias bibliográficas .....	99
Referencias electrónicas. ....	104

### **ANEXOS:**

01 Matriz de Consistencia. ....	107
02 Encuestas. ....	109
03 Ficha de Validación. ....	113

## **RESUMEN**

El objetivo general de la investigación realizada fue demostrar la incidencia de la inteligencia emocional en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial – Lima. El tipo de investigación fue explicativo y el nivel aplicativo; por otro lado, el método y diseño de investigación fue ex pos facto o retrospectivo; y en relación con la población, el objeto de estudio estuvo constituida por la Séptima Región Policial – Lima y la muestra fue de 243 oficiales subalternos con un muestreo probabilístico de probabilidad del 95% de confianza y con un margen de error de 5%.

Respecto a los instrumentos utilizados para la medición de las variables fue la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, el cual fue validado por jueces expertos que realizaron la evaluación con el grado de doctores, quienes dieron la validación de criterios y de constructo; en cuanto a la prueba estadística fue el ji o chi cuadrado, corregida por Yates.

En conclusión, se ha demostrado que la inteligencia emocional, incide significativamente en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial - Lima.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo, desempeño funcional, entorno laboral, estados de ánimo.

## **ABSTRACT**

The general objective of the research was to demonstrate the incidence of emotional intelligence in the leadership of junior officers of the Seventh Police Region – Lima. The type of research was explanatory and the level of application; on the other hand, the research method and design was ex post facto or retrospective; and in relation to the population, the object of study was constituted by the Seventh Police Region – Lima and the sample was of 243 junior officers with a probability sampling of 95% confidence and with a margin of error of 5%.

Regarding the instruments used for the measurement of the variables, the survey technique was the questionnaire instrument, which was validated by expert judges who carried out the evaluation with the degree of doctors, who gave the validation of criteria and construct; as for the statistical test it was the ji or chi-squared, corrected by Yates.

In conclusion, it has been shown that emotional intelligence significantly affects the leadership of junior officers of the Seventh Police Region - Lima.

Keywords: emotional intelligence, leadership, functional performance, work environment, moods.



## INTRODUCCIÓN

El estudio de la inteligencia emocional y sus efectos en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial – Lima, es una problemática que nos explica cómo las competencias de la inteligencia emocional, manifestadas por estos oficiales policías, puede servir de manera significativa para el cumplimiento de las funciones policiales a fin de controlar, administrar de manera oportuna las emociones, que les ayuden a reducir las dificultades de las relaciones interpersonales en la convivencia entre policías, así como en la atención a los usuarios del servicio policial. La contribución del estudio fue la mejora de las habilidades y destrezas emocionales que, mejoraron y regularon su expresión verbal y no verbal, que fueran más empáticos y puedan superar desafíos y aminorar conflictos, lo que facilitará su liderazgo, tendrán una influencia favorable como líder, considerando que desde la psicología policial, no existen muchos estudios relacionados con la evaluación emocional en los efectivos policiales. Considerando que la labor policial conlleva, a cumplir funciones en las que se exige trabajar en contextos que son potencialmente evocadores de emoción.

En cuanto al desarrollo de la tesis, se encuentra dividido en cinco capítulos: fundamentos teóricos de la investigación; el problema, objetivos, hipótesis y variables; método, técnica e instrumentos; presentación y análisis de los resultados; finalmente, las conclusiones y recomendaciones, acompañada de una amplia bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los anexos respectivos.

Capítulo I: fundamentos teóricos de la investigación, abarcó el marco legal y teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: *inteligencia emocional y liderazgo*; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes

con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico y conceptual de cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

Capítulo II: el problema, objetivos, hipótesis y variables, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

Capítulo III: método, técnica e instrumentos, está compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

Capítulo IV: presentación y análisis de los resultados, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizó la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión, y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis, terminando con la discusión.

Capítulo V: conclusiones y recomendaciones, las mismas se formularon con relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 MARCO HISTÓRICO**

##### **1.1.1 Inteligencia emocional**

Con relación al origen y la historia, Ramos, N.; Enríquez, H. y Recondo O. (2012) refieren que los antecedentes centrados en la inteligencia emocional se pueden mencionar los trabajos realizados por Leuner (1966), quienes publicaron un artículo en alemán cuya traducción sería "inteligencia emocional y emancipación". En él se planteó el tema de cómo muchas mujeres rechazan nuevos roles sociales a causa de su baja inteligencia emocional.

Asimismo, Payne (1986) presentó un trabajo con el título de "Un estudio de la emoción: desarrollo de la inteligencia emocional; autointegración; relacionado con el miedo, el dolor y el deseo". Como se puede apreciar en el título aparecía "inteligencia emocional". Payne planteó el eterno problema entre emoción y razón, y propone integrar emoción e inteligencia de tal forma que, en las escuelas se enseñen respuestas emocionales a los niños.

Es así, que la ignorancia emocional puede ser destructiva; por esto, los gobiernos deberían ser receptivos y preocuparse de los sentimientos individuales. Interesa subrayar que este artículo, uno de los primeros sobre inteligencia emocional del que se tiene

referencia, se refiere a la educación de la inteligencia emocional. En este sentido se puede afirmar que la inteligencia emocional ya en sus inicios manifestó una vocación educativa. (Bisquerra, R.; Pérez, J. C. y García, E. 2015).

Además, estos dos últimos documentos prácticamente no tuvieron trascendencia y no se citan (solo en muy contadas excepciones) en los estudios científicos sobre inteligencia emocional. Sin embargo, se puede suponer que tuvieron una influencia sobre el famoso artículo de Salovey y Mayer (1990), puesto que estos autores son de los pocos, tal vez los únicos, que lo citan posteriormente (Mayer, Caruso y Salovey, 2000). (pp. 23-24).

Por otro lado, en 1983, Bar-On utilizó la expresión EQ (*Cociente emocional*) en su tesis doctoral. Según explica él mismo, el término EQ fue acuñado en 1980. Aunque parece ser que no tuvo difusión hasta 1997 cuando se publicó la primera versión del inventario del cociente emocional.

Es por eso, que a menudo pasa desapercibido que en 1994 se fundó el CASEL (Consortio para el avance del aprendizaje social y emocional), con objeto de potencial la educación emocional y social en todo el mundo. Este hecho, es claramente educativo. (Goleman 1995).

Tanto es así, que el concepto inteligencia emocional (IE) apareció por primera vez desarrollado en 1990 en un artículo publicado por Peter Salovey y John Mayer, continuando con una tendencia iniciada por otros grandes psicólogos como Wechsler (1940), Gardner (1983) o Sternberg (1988). Estos

investigadores, sin desestimar la importancia de los aspectos cognitivos, reconocían el valor esencial de ciertos componentes denominados "no cognitivos", es decir, factores afectivos, emocionales, personales y sociales, como predictores adecuados de nuestras habilidades de adaptación y éxito en la vida.

No obstante, quedó relegado al olvido durante cinco años hasta que Daniel Goleman, psicólogo y periodista americano con una indudable vista comercial y gran capacidad de seducción y de sentido común, convirtió estas dos palabras en un término de moda al publicar su libro *Inteligencia emocional* (1995). La tesis primordial de este libro se resume en que necesitamos una nueva visión del estudio de la inteligencia humana, más allá de los aspectos cognitivos e intelectuales, que resalten la importancia del uso y gestión del mundo emocional y social para comprender el curso de la vida de las personas.

Es así, que Goleman afirma que existen habilidades más importantes que la inteligencia académica a la hora de alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social. Esta idea tuvo una gran resonancia en la opinión pública y, a juicio de autores como Epstein (1998), parte de la aceptación social y de la popularidad del término se debió principalmente a tres factores:

- El cansancio provocado por la sobrevaloración del cociente intelectual (CI) a lo largo de todo el siglo XX, ya que había sido el indicador más utilizado para la selección de personal y recursos humanos.
- La antipatía generalizada en la sociedad ante las personas que poseen un alto nivel intelectual, pero que carecen de habilidades sociales y emocionales.
- El mal uso en el ámbito educativo de los resultados en los

test y evaluaciones de cociente intelectual que pocas veces pronostican el éxito real que los alumnos tendrán una vez incorporados al mundo laboral, y que tampoco ayudan, a predecir el bienestar y la felicidad a lo largo de sus vidas.

Por otro lado, como consecuencia de este conjunto de eventos, y tras las superventas de Goleman, fuimos invadidos por una oleada de información mediática de todo tipo (prensa, libros de autoayuda, páginas web, etcétera). Por otra parte, diferentes autores, como Bar-On (1997), Cooper y Sawaf (1997), Shapiro (1997), Goleman (1998) y Gottman (1997), publicaron aproximaciones al concepto de lo más diversas, propusieron sus propios componentes de la inteligencia emocional y elaboraron herramientas para evaluar el concepto. (Ob. Cit., pp. 25-26).

### **1.1.2 Liderazgo**

Desde la aparición del comercio primero y luego del sistema financiero en la Edad Media, se fue organizando la actividad social y económica transformando los oficios y talleres en unidades denominadas manufacturas, posteriormente en el siglo XVIII la aparición de la denominada Revolución Industrial introdujo la máquina, es decir, la tecnología en el proceso productivo, y con ello la empresa moderna.

Además, la relación entre capital y trabajo fue expresión constante de este proceso y alrededor de este binomio las posiciones filosóficas, ideológicas y políticas influyeron y caracterizaron las organizaciones, empresas y al propio Estado.

Es así a partir de esta realidad se originan las modernas empresas que articularon su organización especialmente a partir de los inicios del siglo XX observando especialmente la estructura militar: verticalidad en las decisiones, piramidal en su organización y diferenciadas por funciones, y cuya expresión más visible son los organigramas que todos conocemos y que determina la línea de mando y de roles.

También refieren que esta concepción de las organizaciones fue resultado de la concepción estratégica militar y la forma de concebir la toma de decisiones ocasionadas por la propia realidad de las guerras de principios de siglo XX y por la aplicación de la tradición occidental de la racionalidad como un elemento conceptual de interpretación de la realidad, como el progreso y crecimiento. (Gavagnin, O. y Li A. 2009, pp. 45-46).

## **Evolución de los tipos de liderazgo**

### **Liderazgo empresarial y comercial**

Duro A. (2006), refiere que este liderazgo requiere rasgos que se extiendan más allá de los deberes de gestión como la empatía, la innovación, el carisma o la valentía para asumir riesgos. Un líder trata de motivar e inspirar a las personas que le rodean para que comprendan la visión de la empresa y trabajen junto a él en el logro de los objetivos. El mundo está en constante evolución; existen períodos más «explosivos” que otros, pero la transformación es la esencia de nuestra historia. (tanto cultural, como económica, política o social) en la humanidad, en otras palabras, que revolucionaron el pensamiento del hombre; da

igual hablar de la era antigua como la moderna, la repercusión es la misma.

A este efecto podemos recordar lo que representaron los grandes imperios como el Macedonio y el Romano, por nombrar algunos, la Inquisición, la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, todas las luchas por la independencia, y más recientemente, la gran Revolución de "la red". Se intenta subrayar que nada de esto se hubiera materializado sin la presencia del líder, que muchas veces se le considera a un segundo plano. ¿Sería posible concebir estos hechos sin el impulso de figuras a nivel empresarial, como Henry Ford, Walt Disney, Bill Gates, entre otros? Evidentemente no, porque es el líder quien tiene una visión, un sueño, que comunica a otros, logrando que lo compartan y emprendiendo acciones para realizarlo; siendo siempre imagen impulsora de dichos acontecimientos.

Es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no solo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

### **De la evolución del rol del líder en las empresas**

Como se sabe, ya en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, señalando las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrollan con más



profundidad. Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo, son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Los estudios de Elton Mayo jugaron un rol fundamental en esta corriente del pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías sobre el liderazgo en las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: el grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados).

En la década del 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo). En palabras de Peter Drucker «Hay que empezar de nuevo...lo que sabíamos sobre dirección ya no es válido».

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo, deben partir de proporcionarles a los empleados poder suficiente para tomar decisiones responsables, lo que es conocido como: empowerment movement. (movimiento de empoderamiento).

### **Liderazgo empresarial con formas de liderazgo personal**

Haciendo un análisis de las nuevas tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar mejor su comprensión:

#### **1. El líder desde su individualidad**

Ochoa J. (2017). Refiere que es un liderazgo personal, en el que se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo, en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores; una idea de liderazgo basaba en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo, resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la proactividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal. Lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowerment movement. El empleado de hoy necesita seguir a alguien, por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco. **Lance**

**Secretan** señala que «En el nuevo estilo de liderazgo empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad». «El trabajo es el amor hecho visible».

## **2. El líder como capacitador.**

El nuevo líder debe ser consciente de su rol como mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. (Chiavenato, I. 2009).

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor, es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad, es el coaching para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”. Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen

plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

### **3. El líder y los equipos de trabajo**

Peter Senge (1990), es quien sostiene la “**Ecología de liderazgo**”, que son personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” porque ayudan a propagar las nuevas ideas.

Se ha comprobado en la actualidad que, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos colíderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección

## 1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 Inteligencia emocional

Con relación a la variable, se aprecia que diferentes autores, especialistas y analistas en el tema, Goleman, Daniel (2018) indica que *la inteligencia emocional consiste en cuatro aptitudes fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y habilidad social*. Cada una de estas está integrada a su vez, por diversas competencias.

Asimismo agrega una lista de aptitudes y rasgos correspondientes como:

**1) Conciencia de uno mismo:** es definida como la capacidad de interpretar y comprender las emociones, así como reconocer su impacto en el rendimiento laboral, las relaciones, etc.; así como la valoración rigurosa de uno mismo, una evaluación realista de tus aptitudes y limitaciones; y la confianza en uno mismo, es decir un sentido fuerte y positivo de tu valía.

**2) Autogestión:** a) autocontrol: la capacidad para dominar las emociones e impulsos perturbadores; b) fiabilidad: una muestra sistemática de honestidad e integridad; c) meticulosidad: la capacidad de gestionarse a uno mismo y sus responsabilidades; d) adaptabilidad: capacidad de amoldarse a las situaciones cambiantes y superar los obstáculos; e) orientación a los logros: el anhelo de satisfacer un criterio interno de excelencia; f) iniciativa: la voluntad de aprovechar las oportunidades.

**3) Conciencia social:** a) empatía: la habilidad de percibir las emociones de los demás, entender su punto de vista e

interesarse activamente por sus preocupaciones; b) conciencia organizativa: la habilidad de interpretar las corrientes de la vida organizativa, crear redes de toma de decisiones y sortear las políticas; c) orientación al servicio: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

**4) Habilidad social:** a) liderazgo visionario: la habilidad de tomar las riendas e inspirar con una visión convincente; b) influencia: la habilidad de desplegar toda una serie de tácticas persuasivas; c) desarrollar en los demás: la propensión a fomentar las aptitudes de los demás a través de valoraciones y orientaciones; d) comunicación: la habilidad de escuchar y mandar mensajes claros, convincentes y precisos; e) catalizador del cambio: la habilidad para lanzar ideas nuevas y llevar a la gente en una nueva dirección; f) gestión de conflictos: la habilidad de suavizar discrepancias y orquestar soluciones; g) crear lazos: la habilidad para cultivar y mantener una red de relaciones; h) trabajo en equipo y colaboración: la habilidad para fomentar la cooperación y crear equipos. (pp. 74-77).

Asimismo, **Persico, Lucrecia (2018)** refiere que la inteligencia es una cualidad que sirve para resolver problemas, para comprender el mundo que nos rodea y manejarnos adecuadamente en él.

Por tanto, la autora sobre la *inteligencia emocional* indica que la *interacción con las demás personas es un elemento clave en la adaptación al medio urbano, ya que es lo que permite conseguir, mediante la educación, el trabajo, la constitución de la familia, todo aquello que se necesita para vivir.*

También agrega, que se suele distinguir metafóricamente dos formas de pensamiento contrapuestas: el pensar con la cabeza y el pensar con el corazón. La razón de esta afirmación es que, al tomar decisiones bajo un fuerte estado emocional, una de las zonas del cuerpo que más percibimos es el pecho, el corazón.

Tanto es así, que cuando pensamos con la cabeza se obra partiendo del análisis racional de una circunstancia; se evalúan los beneficios y perjuicios que podrían acarrear una acción determinada y luego decidimos si nos conviene o no llevarla a cabo; por el contrario, son los sentimientos los que nos advierten de que una cosa puede ser buena o mala, grata o ingrata y se obra de acuerdo con ellos, sin atender demasiado a ningún tipo de análisis previo o, incluso, en contra de lo que la razón nos dicta. (pp. 14-15).

Por otro lado, Ramos, N.; Enríquez, H. y Recondo O. (2012) informan que para definir a *la inteligencia emocional es un aspecto final el cual era importante: tenía que ser distinguida de los rasgos de personalidad y de los talentos. Los rasgos de personalidad pueden ser definidos como formas características o preferidas de comportarse; y los talentos pueden definirse como capacidades no intelectuales.* (p. 5).

También Mayer, J. y P., Salovey (1993) informan que la inteligencia emocional podría ser considerada una inteligencia actual y distinta. La bondad en las relaciones humanas podría ciertamente estar compuesta de rasgos como la sociabilidad, la honradez o el ser cariñoso. Pero además, allí podrían existir habilidades verdaderas tales como el conocimiento sobre lo que

otra persona está sintiendo, que podría implicar un pensamiento apreciable y, por consiguiente, podría ser considerado una inteligencia.

Asimismo, el intento de operacionalización del término "emoción" para el estudio de su implicación en la adaptación del ser humano nos conduce al concepto de "inteligencia emocional" (IE) definido por primera vez por Salovey y Mayer en 1990 y reformulado en 1997 como "*La habilidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la habilidad de acceder o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad de comprensión emocional y conocimiento emocional; y la habilidad de regular emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional*". (433-435).

Por otro lado, Goleman, Daniel (2018) refiere que al evaluar la inteligencia emocional, se aprecia que la mayoría de las grandes empresas, utilizan hoy en día a psicólogos profesionales para desarrollar lo que se conoce como "modelos de competencia", que les ayudan a identificar, formar y promocionar a potenciales líderes estrella. También han definido esos modelos para cargos de menor nivel.

Además, en los últimos años, se han analizado modelos de competencia de 188 empresas, la mayoría de ellas grandes y multinacionales, que incluían a Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse. Al llevar a cabo este trabajo, el objetivo era determinar qué capacidades personales propiciaban, y en qué medida, generaba un rendimiento extraordinario en esas organizaciones.



Cabe señalar, que *la inteligencia emocional desempeña un rol cada vez más importante en los niveles más altos de la empresa, donde las diferencias en las aptitudes técnicas tienen una relevancia mínima*. Dicho de otro modo, cuanto más alto es el rango de una persona considerada de gran rendimiento, más capacidades de la inteligencia emocional se manifiestan como motivo de su eficiencia.

También indican otros especialistas, que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes extraordinarios, sino que también puede estar vinculada a un gran rendimiento. Los hallazgos del difunto David McClelland, el reconocido investigador del comportamiento humano y organizativo son un buen ejemplo de ello. (Ob. Cit., pp. 90-93).

Ampliando su definición, Pérsico, I. (2018) refiere que las emociones, como sistemas de respuestas automáticas, constituyen mecanismos sumamente útiles a la hora de enfrentar un peligro o aprovechar una oportunidad. El miedo nos hace buscar salidas en cuestión de segundos al tiempo que acelera nuestros pasos, la tristeza nos permite reponernos de una pérdida, la ira nos da fuerzas para la lucha, para defendernos, y la felicidad nos hace encarar el trabajo cotidiano reduciendo el agobio de los sentimientos negativos.

En cuanto a las *cinco claves de la inteligencia emocional*, la autora refiere que los test de inteligencia se limitan a calcular la capacidad de comprensión de las abstracciones, el manejo lógico-matemático o la habilidad verbal de una persona, pero nada dicen acerca de su capacidad para comunicarse con otros,

su habilidad para detectar sentimientos ajenos o para controlar sus propias emociones.

Por otro lado, se aprecia que actualmente muchos psicólogos que se dedican a investigar y reestructurar más precisamente en qué consiste la inteligencia, aceptan que la emoción desempeña un rol importantísimo en cuanto a la forma en que una persona desarrolla su vida y se adapta al medio; pues según Daniel Goleman, para alcanzar el éxito se utiliza un 20% de inteligencia académica (CI) y 80% de inteligencia emocional (IE). (Ob. Cit., pp. 16-17).

Por otro lado, Salovey, P. (2015) agrupa las inteligencias personales organizándolas en cinco habilidades principales:

**1) Capacidad de conocer las propias emociones.** La clave para un posterior desarrollo de la inteligencia emocional es la capacidad de conocer los sentimientos en el mismo momento en que hacen acto de presencia. No se trata solo de percibir aquellas emociones intensas que nos embargan hasta nublar la razón sino, precisamente, en saber detectar hasta los más mínimos matices de nuestra vida emocional. Saber en cada momento qué sentimos exactamente y ser capaces de ponerle nombre a esa emoción.

**2) Capacidad de controlar las emociones.** Una vez que tenemos conciencia de las emociones negativas que nos embargan, se puede desembarazarnos de ellas mediante un proceso dirigido por la razón. Obviamente cuanto mayor control se tenga sobre nuestras emociones, más efectivamente se podrá

manejar en nuestra vida diaria, tanto con nosotros mismos como con nuestros semejantes.

**3) La capacidad de automotivarse.** Uno de los peores enemigos del éxito es la impaciencia, la incapacidad de esperar la gratificación por el trabajo que se está realizando, la necesidad de abandonarlo cuando se considera tedioso. Si somos presa de la ansiedad, del malestar, del aburrimiento, difícilmente se podrá concentrar adecuadamente en la tarea que se está llevando a cabo.

**4) Capacidad de reconocer las emociones ajenas.** En un entorno social como el que vivimos hoy en día, rodeados de personas de todas las clases, culturas y condición social, la habilidad de reconocer las emociones de los demás facilita enormemente la convivencia. Gracias a la empatía se detecta qué es lo que necesitan las personas con las que se tratamos, lo cual es esencial para desarrollar el altruismo. La empatía es una cualidad que se observa comúnmente en los bienes vendedores; ellos conocen a la perfección qué necesita el posible cliente y cómo hacer para convencerle de que él puede cubrir esa necesidad.

**5) Capacidad de controlar las relaciones.** En el vínculo que se establece con cualquier persona, siempre van a estar presentes nuestras emociones y las suyas, ya que el sistema límbico de cada ser humano está dispuesto a enviar señales de alarma en el momento en que un supuesto peligro se presente. Lo importante es saber que todos tienen la posibilidad de mejorar en cualesquiera de estas cinco áreas mediante la adquisición de nuevos hábitos y formas de reaccionar que nos permitan alcanzar una mayor inteligencia emocional. El conseguirlo redundará

beneficiosamente no solo en nuestras relaciones personales y con nosotros mismos sino también en nuestro ámbito laboral y social. (pp. 18-19).

Por otro lado, Peters, T. y Waterman, R. (2010) manifiestan que la cooperación es la clave de la inteligencia emocional, dado que el mundo ha cambiado enormemente en las últimas cuatro o cinco décadas. En los años cuarenta y cincuenta, la sociedad estaba muy militarizada. La autoridad y las estructuras jerárquicas predominaban en todos los estamentos de la sociedad, desde la familia, las empresas, el poder político, y por supuesto el ejercicio. Los derechos de las personas pobres, de las minorías, de las mujeres y, en general, de aquellos con poco poder, se pisoteaban fácilmente. En esos tiempos en que no obedecer a una autoridad podía representar quedarse sin trabajo, pasar hambre, ser torturado, y quizá asesinado, saber obedecer sin rechistar era extraordinariamente importante y útil para poder tirar adelante.

Es por eso, que el mundo actual (con algunas excepciones) y sobre todo, en diferentes países se ha vuelto más democrático. No se reconocen solos los derechos de los poderosos, sino que todas las personas son iguales ante la ley. Aunque sigue habiendo enormes diferencias entre ricos y pobres, muchas componendas y privilegios abusivos, lo cierto es que cada vez se aceptan menos esas injusticias. A un ritmo que no se había visto nunca en la historia, los medios de comunicación y los movimientos sociales, denuncian casos de corrupción de políticos o financieros que son investigados, a menudo verbalmente linchados, juzgados, y ocasionalmente encarcelados.

Asimismo, la sociedad ha llegado a unos niveles de democracia que no se habían dado antes en la historia, la capacidad de obediencia ya no es una cualidad especialmente deseable. Por supuesto, las empresas, las instituciones democráticas, las familias y en general todas las organizaciones humanas necesitan que la gente siga las instrucciones, las normas y las reglas del juego para que las cosas funcionen. Pero nuestro mundo se ha vuelto extremadamente competitivo. (p. 978).

De igual modo, Alegre, A. (2018) informa que desarrollar la inteligencia emocional no es tarea fácil. Puede intentarse de varias maneras. Se pueden leer libros e intentar aplicar luego lo que ha aprendido de ellos. O se puede asistir a cursos donde se enseña a ser más inteligentes emocionalmente. Estos cursos suelen combinar una parte teórica con otras más prácticas, que incluyen algunos juegos de rol y algunas actividades para desarrollar las habilidades aprendidas.

Además, cada vez más escuelas utilizan currículos de inteligencia emocional, de forma que en horas específicas del horario escolar, los niños y profesores comparten lecturas, discuten en pequeños y grandes grupos acerca de la inteligencia emocional, llevan a cabo actividades, estudian textos, y hasta se examinan su inteligencia emocional.

Tanto es así, que todos estos métodos para desarrollar la inteligencia emocional son magníficos y se recomiendan. Sin embargo, se propone uno que se considera que es el más efectivo. Se trata de aprender a cooperar en el seno de la familia,

es decir, se trata de que padres, madres, hijos e hijas aprendan a cooperar entre ellos.

Además se tiene en cuenta que la capacidad de cooperación es hoy en día una virtud muy valorada y necesaria. El que la haya desarrollado está en una posición de ventaja competitiva con relación a las otras personas. Sin embargo, la razón principal por la que propone a los padres a enseñar a sus hijos a cooperar, puesto que la cooperación, requiere de todas las habilidades de la inteligencia emocional.

Es por ello, que para cooperar es preciso entender nuestros sentimientos, nuestros objetivos y nuestros deseos. Si no los conocemos, la colaboración con otros miembros de la familia no es cooperación, sino sometimiento a la voluntad de otros. Solo cuando se sabe quiénes somos y qué queremos se puede saber a qué se está dispuesto a renunciar y qué sacrificios se quieren hacer en aras del bien común de la familia, del grupo de amigos o del equipo de personas con el que se trabaja.

En tal sentido, la capacidad de cooperar también requiere que sepamos controlar nuestras emociones y regular la conducta que desplegamos, de lo contrario se está en continua confrontación con los miembros de la familia que tienen diferentes deseos y objetivos. También es preciso, que se aprenda a entender los deseos, emociones y objetivos de los demás, porque solo así se puede establecer una verdadera cooperación.

Además, la cooperación requiere comunicar con otros, hacer cosas juntos, repartir el trabajo y el esfuerzo de forma equitativa,

y otras muchas habilidades sociales. Finalmente, para cooperar hace falta tener objetivos, ganas de hacer y conseguir cosas, motivación para intentarlo y confianza en que esas cosas se puede conseguir.

Es así, que el principal motivo es que el aprendizaje de cualquier nueva habilidad o grupo de habilidades requiere una práctica continua hasta que se domina. Sin embargo, la mayoría de personas no ven cómo practicar lo aprendido en los cursillos o en la escuela, en el día a día de la vida real. Por eso es tan importante aprender a cooperar con los demás miembros de la familia. (pp. 38-40).

De igual modo, Fernández-Berrocal, P. y Extremera. N. (2013) refieren que la inteligencia emocional es considerada como habilidad del procesamiento de la información emocional, igualándose a cualquier otra capacidad o habilidad cognitiva. Actualmente, es la teoría que mayor aceptación ha conseguido en el ámbito científico y mayor producción investigadora ha provocado.

También agregan que la inteligencia emocional, en apenas 15 años de vida científica, ha pasado de ser un concepto de moda a convertirse en un apasionante y fructífero campo de investigación. Aunque a veces enfrentados, los diversos planteamientos teóricos y de evaluación, así como las posibles implicaciones del constructo en importantes áreas del funcionamiento vital de las personas, se han convertido en detonantes del interés por el estudio de la inteligencia emocional.

De igual modo, varios autores sostienen que las habilidades permiten identificar, asimilar, comprender y regular las

emociones propias y las que expresan los demás, las de los demás, son recursos potenciales que facilitarían un mayor afrontamiento ante los eventos estresantes. Tanto la percepción de nuestras habilidades emocionales, evaluada mediante autoinformes de I.E., con destreza emocional en sí, evaluada mediante medidas de ejecución, son predictores significativos del bienestar emocional y del ajuste psicosocial de las personas. (pp. 139-140).

De igual modo, Coté, S. y otros (2005) informan que la capacidad de regular las emociones se relaciona positivamente con la cualidad de las relaciones sociales y sensibilidad social. También se ha observado cómo la inteligencia emocional se correlaciona positiva y moderadamente con la autoestima y el liderazgo, y negativamente con la ansiedad social, e incluso, controlando el efecto de la personalidad e inteligencia.

Además, la inteligencia emocional previene comportamientos desadaptativos en la escuela, como el absentismo o expulsiones por mala conducta, y promueve el rendimiento académico. A su vez, la inteligencia emocional se relaciona positivamente con mejores niveles de ajuste psicológico y el control del estrés, que pueden evitar las enfermedades psicosomáticas (Hernández, C. y Dickinson, M. 2014).

Tanto es así, que Kauts, D. (2018) otro aspecto que hay que considerar dentro de la inteligencia emocional son los constructos de la personalidad, ya que la predisposición para adquirir y ejecutar determinadas estrategias de regulación emocional está relacionada con los precursores temperamentales que el individuo trae al nacer. Los resultados de las



investigaciones en variables temperamentales sugieren que las diferencias individuales en la reactividad y regulación emocional poseen fuertes bases genéticas, y se manifiestan ya en etapas tempranas de la vida del niño.

Es por eso, que estas predisposiciones afectivas de base se ven reflejadas en los factores de personalidad propuestos por la taxonomía de los "cinco grandes" y constituyen los precursores de la reevaluación y la supresión, porque tornarían más fácil o más difícil la adquisición y ejecución de dichas estrategias. Los factores de personalidad según el modelo de los cinco grandes son factores o tendencias básicas de respuesta con bases biológicas que inician, guían o mantienen formas de comportarse, pensar y sentir, que resultan relativamente estables o a lo largo del tiempo. (pp. 113-114).

Por otro lado, Goleman, D. (2018) informa que recogiendo las aportaciones de Salovey considera que la inteligencia emocional es:

**1) Conocer las propias emociones.** El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" nos habla de esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

**2) Manejar las emociones.** La habilidad para manejar los propios sentimientos, a fin de que se expresen en forma apropiada y se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

**3) Motivarse a sí mismo.** Una emoción tiende a impulsar una acción. Por eso, las emociones y la motivación están íntimamente interrelacionadas. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

**4) Reconocer las emociones de los demás.** El don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es el fundamento del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de ayuda y servicios en sentido amplio.

**5) Establecer relaciones.** El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar sus emociones. La competencia social y las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás. En suma, la inteligencia emocional se conceptualiza como un constructo que incluye tanto aspectos de personalidad como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y manejar las emociones. (pp. 97-98).

Por otro lado, el autor Goleman, D. (2018) manifiesta que el liderazgo eficaz, resultará esquivo para muchas personas y organizaciones. Uno de los motivos de ellos que, hace poco, casi ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo generan resultados positivos. Por esta razón, los expertos ofrecen diversos consejos los cuales están basados en deducciones, experiencias y el instinto. A veces, esos consejos son correctos; otras no.

No obstante, un estudio de la asesoría Hay/McBer, basado en una muestra aleatoria de 3.871 directivos seleccionados de una base de datos de más de veinte mil en todo el mundo, ha desentrañado gran parte de este misterio. Este estudio descubrió seis estilos distintos de liderazgo, todos ellos surgidos de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

Tanto es así, que individualmente, cada uno de estos estilos parece tener un efecto directo y singular en el ambiente de trabajo de una empresa, departamento o equipo y, a su vez, en su rendimiento económico. Y, lo que quizá sea más importante, el estudio indica que los líderes que cosechan los mejores resultados no recurren a un solo estilo de liderazgo, sino que utilizan la mayoría de ellos a lo largo de una misma semana (de forma apenas planeada y en desigual medida) dependiendo de la situación del negocio.

Por tanto, se debe imaginar los estilos de liderazgo como los palos de un golfista profesional; a lo largo de un hoyo, el profesional elige el adecuado en función de las exigencias del golpe. A veces tiene que meditar su elección, pero en general es automática. El profesional percibe el desafío que se avecina, saca

con presteza la herramienta correcta y la utiliza con elegancia. Así actúan también los líderes que causan un gran impacto.

En cuanto a *calcular el impacto del liderazgo*, el autor informa que hace ya más de una década que algunos estudios relacionaron por primera vez, algunos aspectos de la inteligencia emocional con los resultados en los negocios. Tanto es así, que el difunto David McClelland, un destacado psicólogo de la Universidad de Harvard descubrió que los líderes con virtudes en seis o más competencias de la inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus homólogos sin dichas virtudes.

También agrega, que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto mensurable en cada aspecto del ambiente. Asimismo, cuando se evalúa el impacto del ambiente en los resultados económicos (como los ingresos por ventas, el aumento de los beneficios, la eficiencia y la rentabilidad), se halla una correlación directa entre ambas cosas. Los líderes que se servían de estilos que afectaban de manera positiva al ambiente, obtenían resultados notablemente mejores que aquellos que no lo hacían.

Asimismo, eso no significa que el ambiente de una empresa sea el único condicionante del rendimiento. La situación económica y las dinámicas competitivas son de enorme importancia. Pero el análisis indica con claridad que el ambiente representa casi un tercio de los resultados. Por tanto, es un impacto demasiado importante como para ignorarlo. (Inteligencia....., Ob. Cit., pp. 17-18, 20, 23-24).

### **1.2.2 Liderazgo**

Para el estudio realizado fue necesario conocer las principales definiciones sobre el liderazgo para comprender la realidad problemática, y cómo puede afectar el desempeño de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial PNP, conforme se pasa a detallar:

El liderazgo es un concepto más estrecho que la dirección. En una organización formal, un director es el responsable al que se le confía funciones como la planificación, la organización y el control. Por el contrario, los líderes en los grupos informales no son directores que desarrollan las funciones de dirección que la organización requiera. En suma, los líderes pueden ser o no ser directores. (Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnely, J. (2012), p. 450).

Por otro lado, Zaleznik, A. (2010) acota que los líderes toleran el caos y la pérdida de estructura del grupo y son capaces de dar respuestas inciertas. Los directores, por el contrario, buscan el orden y el control y están más dispuestos a la solución de problemas, incluso antes de entender su significado, atribuyen a los líderes rasgos por lo general más cercanos a los artistas, científicos y creadores que a los directores. (p. 19).

De acuerdo con la variable, Mass, B (.2010) refiere *que el liderazgo es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes.* Además, agregan, que existe liderazgo, cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo.

Asimismo, hay una creciente necesidad de encontrar los mejores líderes posibles para que trabajen en las instituciones. (p. 1).

De igual modo, Drucker, P. (2010) quien tiene su propio punto de vista, refiere que el liderazgo es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales. (pp. 159-160).

## **Teorías del liderazgo**

### **Teoría del proceso y líder**

Asimismo, Hollander, E. y James J. (2010) refieren que uno de los primeros elementos de confusión en el estudio del liderazgo, fue la dificultad para distinguirlo como un proceso, y separarlo del líder como persona que realiza las acciones del mismo. Tanto es así, que *el liderazgo constituye una relación influenciada entre dos o en general, más personas que dependen entre sí para lograr ciertas metas mutuas dentro de una situación de grupo*. Esta situación no solo comprende la tarea sino que también abarca, el tamaño del grupo, estructura, recursos e historias, entre otras variables. (p. 387).

Como se puede apreciar, los conceptos formulados proporcionar una visión dentro del proceso de liderazgo. Tanto es que el liderazgo y la motivación son procesos complementarios, dado que en la mayoría de ejemplos, la motivación está influenciada por la eficiencia del líder.

De igual manera, Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnely J. (2012) informan que en el primer plano adjunto se señala el creciente rol de las mujeres en los puestos de liderazgo. Además, el liderazgo implica el uso de la influencia, así como la posibilidad de que existe el liderazgo en todo tipo de relaciones. El segundo elemento de la definición considera la importancia de ser un agente del cambio, de ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo.

Es por eso, que la definición se centra en los objetivos a cumplir. Los líderes eficaces pueden tener que tratar con objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficiencia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de uno o varios de estos objetivos. Siendo propias estas características del liderazgo transformacional, que busca que una persona se comprometa con los demás y cree, una conexión que eleve su nivel de motivación y moralidad. (Fuentes, E. 2019).

Tanto es así, que la aceptación de las directrices del líder o de sus demandas se basan significativamente en las expectativas de los miembros de que una respuesta favorable, pueda conducir a unos resultados deseados. En una organización jerarquizada, el director nombrado puede dirigir, instruir o mandar, pero no existirá el liderazgo a no ser que los subordinados tengan alguna opción para seguirle o no seguirle. Si los subordinados carecen de esta opción existirá dominación e intimidación. Por otro lado, el liderazgo se produce cuando una persona influye sobre los subordinados para que acepten sus peticiones, sin que parezca ejercer poder alguno. Por medio de su habilidad para influir sobre los demás, el líder crea y emplea el poder y la autoridad que recibe de los subordinados.

## **Teoría de liderazgo por rasgos de personalidad**

Es por ello, que los trabajos sobre el liderazgo han progresado por distintas vías. En un principio, la mayoría de las definiciones y escritos centrados en el uso del poder y de la autoridad. La atención se centró en los rasgos y los estilos de conducta (autocráticos, participativos) de los líderes. Otro enfoque enfatizaba, en las situaciones y en la interacción de los líderes, en los demás miembros del grupo y en las situaciones. (pp. 451-454).

De igual modo, Pfeffer, J. (2010) refiere que un líder puede ser diferente en términos de los factores que conducen al resultado final: rendimiento, cumplimiento de los objetivos, crecimiento y desarrollo individual. Sin embargo, el grado de diferencia y el proceso de utilización del liderazgo para establecer diferencias son un tanto ambiguos. Algunos teóricos e investigadores se muestran muy cautelosos sobre el impacto del liderazgo.

De tal manera, que los resultados empíricos sobre la magnitud de los efectos del liderazgo en el rendimiento son más bien modestos. Se han citado un sinnúmero de razones para justificar estos pobres resultados de las organizaciones. En *primer lugar*, las personas elegidas como líderes suelen tener los mismos conocimientos, estudios y experiencias. Esta identidad entre los individuos seleccionados reduce el rango de las características que muestran los líderes. En *segundo lugar*, los líderes, incluso a los niveles más altos, no tienen un control unilateral sobre los recursos. Las principales decisiones requieren la aprobación, la



revisión y los cambios sugeridos por otros. En *tercer lugar*, son numerosos los factores que los líderes no pueden controlar o modificar.

Asimismo, algunas investigaciones solo han mostrado un efecto modesto del liderazgo sobre el rendimiento. (pp. 104-105).

En cuanto a la teoría de los rasgos, Stogdill, R. (2011) refiere que gran parte de los primeros estudios e investigaciones sobre el liderazgo se centraron en tratar de investigar los rasgos intelectuales, emotivos, físicos, así como otras señales personales de los líderes eficaces.

Entonces, este enfoque asumía que se podía llegar a identificar un número finito de rasgos individuales de los líderes más eficaces. Hasta un cierto punto, el componente de la comprobación personal de las ciencias de la gestión apoya la teoría de los rasgos en el liderazgo.

Se presentan y definen los siguientes puntos:

**1) Inteligencia.** Uno de los resultados más significativos del estudio, señaló que las diferencias más altas de inteligencia entre líderes y subordinados podían ser disfuncionales. Por ejemplo, un líder con un coeficiente de inteligencia (CI) relativamente alto que intentara influir sobre un grupo cuyos miembros tuvieran un CI medio podría ser incapaz de entender por qué los subordinados no llegaban a comprender un problema. Por otra parte, ese líder podría tener dificultades para comunicar sus ideas y sus políticas. Ser demasiado inteligente puede ser un problema. (Stogdill, Ralph (2010), pp. 43-44).

**2) Personalidad.** Los resultados de algunas investigaciones sugieren la asociación de algunos rasgos de la personalidad, como la viveza, la originalidad, la integridad personal o la autoconfianza, con la eficacia del líder. También tiene que ver con los rasgos de la personalidad, los cuales están asociados a la eficiencia de los líderes. (Ghiselli, E. (2009), p. 109).

**3) Características físicas.** Los estudios sobre la relación entre liderazgo eficiente y características como la edad, la estatura, el peso o la apariencia han dado resultados contradictorios. Ser más alto o más recio que la media del grupo no es en modo alguno una ventaja para alcanzar una posición de liderazgo. Sin embargo, individuos como Truman, Gandhi, Napoleón o Stalin se caracterizaban por su baja estatura, a pesar de lo cual alcanzaron altas cotas de liderazgo. (Stogdill, R. 2011, p. 35).

**4) Habilidad para dirigir.** Utilizando la escala de rendimiento de los líderes, Ghiselli observó una relación positiva entre la habilidad del supervisor y su nivel dentro de la jerarquía de liderazgo. La habilidad del supervisor se define como "la utilización efectiva de cualquier práctica de gestión indicada para manejar los requerimientos específicos de una situación". (Ghiselli, E. 2009. Ob. Cit., p. 19).

Como se puede apreciar los rasgos más estudiados de los líderes se resumen en una tabla que presenta Kenny, D. y Zaccaro S. (2010) quienes indican que algunos estudios han mostrado que estos rasgos contribuyen al éxito del líder. Sin embargo, el éxito en el liderazgo no es en principio ni a la larga en función de estos rasgos u otros.

### **Rasgos asociados con la eficacia del liderazgo**

<b>Inteligencia</b>	<b>Personalidad</b>	<b>Habilidades</b>
Juicio. Decisión. Conocimiento. Facilidad de palabra.	Adaptabilidad. Atención. Creatividad. Integridad personal. Autoconfianza. Control y equilibrio emotivos. Independencia (inconformismo).	Habilidad para lograr la cooperación. Sentido cooperativo. Popularidad y prestigio. Sociabilidad (pericia interpersonal)

También agregan que aunque rasgos como los que aparecen en la tabla, han servido en algunos estudios para diferenciar a los líderes eficientes de los deficientes, las investigaciones siguen mostrando resultados contradictorios debido a múltiples razones. En primer lugar, la lista de los rasgos potencialmente más importante no tiene fin. En segundo lugar, los resultados de los exámenes de los rasgos no ofrecen ninguna seguridad predictiva sobre la eficiencia de los líderes. (pp. 678).

Con relación a la fuente de autoridad, Cohen, A.; Hollander, E. y Regula C. (2010) indican que el líder que emerge de un grupo, es el que es percibido por este como el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo. La autoridad del líder se puede remover, reducir o aumentar dependiendo del progreso percibido del grupo hacia sus metas. La autoridad del líder

también se puede amenazar por el surgimiento de metas distintas o adicionales.

Además, agrega que usando la definición de liderazgo que se desarrolló anteriormente, la persona seleccionada por el grupo como líder sería la persona que el grupo percibió como la que los ayudaría mejor para lograr lo esencial para sobrevivir. Sin embargo, después de satisfacer la necesidad, surgirán otras.

De modo que la necesidad de escapar de la isla probablemente surgirá con rapidez. La persona seleccionada primero para el puesto de líder, no necesariamente puede ser la persona percibida por el grupo como la más capaz para dirigir el logro de esta nueva necesidad. En este caso, el grupo podría seleccionar un nuevo líder. Este puesto podría continuar cambiando dependiendo de las necesidades y percepciones del grupo.

### **Teoría de la cualidad del liderazgo**

Asimismo, Gouldner, A. (2010) refiere que la teoría de la cualidad característica del liderazgo se concentra en el líder. Esta teoría supone que la eficiencia del liderazgo se puede explicar aislando las características o peculiaridades físicas o psicológicas que diferencian al líder del grupo. Algunas de las peculiaridades más frecuentes de un buen líder son: a) honestidad, b) veracidad, c) imparcialidad, d) valor y e) perseverancia.

Es por eso, que todas esas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético. Ya que la teoría de la

cualidad característica implica, que el grado hasta el cual un líder posee estas cualidades determina la eficiencia. Cabe señalar, que la falta de interés de esta teoría es que ve al liderazgo solo como un proceso unidimensional. En verdad, los líderes no surgen o funcionan en el vacío. El medio ambiente cultural, social y físico desempeña un rol complejo en el desarrollo y existencia de un líder.

Es por eso, que todas esas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético. Ya que la teoría de la cualidad característica implica que el grado hasta el cual un líder posee estas cualidades determina la eficiencia. (p.31).

### **Tipos de liderazgo**

A continuación, se describen los principales tipos de liderazgo que se han considerado importantes para el estudio realizado:

#### **Liderazgo transaccional**

Báez, F., Zurita, F., Martínez, A., & Zagalaz, M. (2019), refieren que es un estilo de liderazgo que se centra en el orden, la estructura y la planificación orientada a la consecución de los objetivos. Un líder transaccional le dirá directamente a los miembros del equipo qué deben hacer. se basa en las buenas relaciones, usa la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda. (Báez, F., Zurita, F., Martínez, A., & Zagalaz, M. 2019).

Asimismo, Goleman, D. (2018) describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un

componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados.

### **Liderazgo coercitivo o autoritario**

Liderazgo que busca por encima de cualquier otro valor, la disciplina, emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Además, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado, en general, provoca desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, solo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto, o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo.

### **Liderazgo democrático**

Es el liderazgo que considera necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos, en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar. Se utiliza cuando el equipo de trabajo es multidisciplinario y, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos.

### **Liderazgo afiliativo**

El tercer tipo de liderazgo, según Daniel Goleman, se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Hablamos de un tipo de liderazgo que busca, sobre todo, que el ambiente humano sea bueno, entendiendo que este es un estímulo para los trabajadores. A través de este liderazgo se fomenta el sentimiento de pertenencia y, por tanto, la lealtad al proyecto o a la empresa.

### **Liderazgo visionario u orientativo**

Estilo que motiva a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Así, hacen ver a cada uno de ellos cuál es su rol dentro de la misma. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está más presente. Por lo general, se trata de uno de los estilos de liderazgo más demandados hoy en día. Se trata de una aproximación cercana al trabajador, desde la perspectiva de la horizontalidad y la camaradería. El refuerzo positivo es fundamental en este estilo de liderazgo.

### **Liderazgo timonel**

El rol de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo, por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo al proyecto final que no sea la

replicación de un modelo. Es efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el resto de miembros del grupo, tienen que asumir un gran segmento de lo que se requiere de ellos como aprendizaje.

### **Liderazgo coach**

El último tipo de liderazgo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador, aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo. La perspectiva de este liderazgo es la formación de trabajadores válidos y autónomos a largo plazo. Es decir, se asumen fracasos y pérdidas a corto plazo, pero siempre en aras de mejorar y llegar al punto donde cada persona sea imprescindible. No obstante, requiere que el trabajador también esté en el mismo camino, pues de lo contrario se crea un clima de frustración.

## **1.3 INVESTIGACIONES**

### **1.3.1 Investigaciones nacionales**

- Universidad Peruana Cayetano Heredia

Autor: Martínez Asmad, Giovanini María – Tesis para optar el grado académico de maestro en educación con mención en docencia e investigación en educación superior.

Tema. Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en docentes de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, 2021

Resumen: la investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre inteligencia emocional y el



liderazgo en docentes de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La investigación fue cuantitativa, observacional, analítica, transversal de nivel relacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 92 docentes de la facultad de ciencias de la salud del semestre académico 2018 - II. La muestra fue censal porque se trabajó con toda la población debido a la accesibilidad para ejecutar el presente estudio. Al respecto, Arias (2012) menciona que la muestra censal es cuando la totalidad de los elementos de análisis se toman en cuenta como muestra. Se aplicó el inventario de Bar-On (I-CE) (1997) adaptación-Perú por Ugarriza (2001) para la variable inteligencia emocional y la escala estandarizada de autoevaluación de liderazgo personal e interpersonal, Fischman (2003), adaptación -Perú por Chávez - 2007 para la variable Liderazgo.

En el estudio se encontró una relación directa entre las dos variables de estudio inteligencia emocional y liderazgo (Rho de Spearman 0,461; P 0.01) por lo cual se comprueba la hipótesis general de la presente investigación. Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo, docentes

- Universidad Nacional de la Amazonia Peruana – UNAP

Autor: Zambrano Bráñez, Mario Andrés – Tesis para optar el grado académico de maestro en gestión pública.

Tema. Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en jefes del Hospital Regional de Loreto, 2020

Resumen: la presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la inteligencia emocional

y el liderazgo en jefes del Hospital Regional de Loreto, 2020. Siendo este un estudio de tipo cuantitativo, de diseño descriptivo- correlacional, para el cual se ha tomado en cuenta una muestra de 42 jefes que por conveniencia ha sido considerado toda la población; dado ello, para la recolección de datos se ha utilizado la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento,

Tras el análisis de los resultados se ha logrado concluir que, la inteligencia emocional de los jefes del Hospital Regional de Loreto en el año 2020 es calificada a un nivel medio (48%), esto debido que, dichas personas tienen dificultades para manejar adecuadamente las relaciones intrapersonales e interpersonales, tienen dificultades para adaptarse, para el manejo del estrés y dificultades para controlar su estado de ánimo en general. Al mismo tiempo, el liderazgo de los jefes es calificado en un nivel medio (48%), dado ello, el liderazgo generativo punitivo tiene una calificación media, el liderazgo generativo nutritivo y el racional tienen una calificación baja, y el liderazgo emotivo libre, emotivo indócil y dócil tienen una calificación media.

Por último, se determinó que existe relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los jefes del Hospital Regional de Loreto en el año 2020, instancia que es contrastada por una significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación (Rho de Spearman) de 0,876 el cual es positivo alto. Palabras clave: inteligencia emocional; liderazgo; salud.

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Autor: Quesada Susanibar, Teresa de Jesús – Tesis para optar el grado académico de magister en educación con mención en gestión de la educación.

Tema. El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa local N° 04 , provincia y departamento de Lima, año 2012". (2014).

Resumen: la investigación tuvo por finalidad demostrar la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012.

Fue una investigación básica, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en materia educativa. Fue de nivel descriptivo y asumió el diseño correlacional, debido a que estableció una relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las dos instituciones educativas estatales de un distrito limeño de menor desarrollo socio económico.

La población estuvo conformada por 99 docentes y 07 directivos, la muestra asumió la totalidad de la población, tamaño muestral elegida de manera intencional no probabilística. Se aplicó la técnica de la encuesta con dos instrumentos: uno, para medir el liderazgo transaccional y, otro, para determinar el comportamiento organizacional. La investigación se realizó durante el año 2012. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos, consignando el valor de "muy bueno" y son confiables, determinándose coeficientes con el alfa de Cronbach de 0,694 para el instrumento que mide el liderazgo

transaccional y 0,986 para aquel que mide el comportamiento organizacional.

Los resultados de la investigación demuestran que existe relación significativa entre la variable: liderazgo transaccional y la variable comportamiento organizacional; lo mismo sucede con las dimensiones: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y dirección por contingencia, todas ellas con la variable: comportamiento organizacional. Palabras clave: liderazgo transaccional: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa, dirección por contingencia; comportamiento organizacional. (p. 4)

- Universidad Peruana Los Andes – UPLA – Huancayo.  
Autor. Chuquillanqui Ospina Adelmo Oswaldo – Tesis para optar el grado académico de maestro en gestión empresarial  
Tema. Evaluación de la inteligencia emocional del personal policial de la Comisaria PNP- Chilca en el año 2019  
Resumen: la investigación tuvo por objetivo describir la evaluación de la inteligencia emocional del personal oficial y suboficial de la comisaria de la Policía Nacional del Perú, del distrito de Chica, provincia de Huancayo, región Junín. Empleándose para el estudio un diseño descriptivo, donde participaron como muestra 40 oficiales y suboficiales en actividad, varones y mujeres, de la Policía Nacional del Perú, de la aludida comisaria. La herramienta utilizada fue el inventario de inteligencia emocional de Bar On ICE para adultos, modificado y verificado por Ugarriza en nuestro entorno.  
El estudio concluyó que el nivel de inteligencia emocional proporcionado por los suboficiales en servicio se orientó hacia el nivel promedio, así como los componentes

emocionales interpersonales, la adaptabilidad, el manejo del estrés y las emociones en general. En el componente intrapersonal se orientó hacia niveles por debajo del promedio y extremadamente por debajo del promedio. Como resultado, propusimos y llevamos a cabo un programa de capacitación en inteligencia emocional para que se pueda mejorar para superar las limitaciones y debilidades en el comportamiento de los miembros de la Policía Nacional del Perú y fortalecer el comportamiento de quienes cumplen con sus funciones de manera efectiva. Palabras clave: inteligencia emocional, Policía Nacional del Perú, emociones, adaptabilidad, manejo del estrés, estado de ánimo en general.

### **1.3.2 Investigaciones internacionales**

- Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador  
Autor. Ruíz Paspuel Carmen Elena – Tesis para optar el grado académico de maestro en desarrollo del talento humano  
Tema. El efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los mandos medios de la empresa Corena S.A. (2018).

Resumen: el objetivo general del estudio fue determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los mandos medios de la empresa Corena S.A., y de sus colaboradores, en virtud de que el liderazgo es la conjunción de líderes, seguidores y el entorno, para tal efecto se realizó un estudio de caso en la empresa Corporación para los Recursos Naturales, Corena S.A.

La investigación fue de campo, de nivel correlacional y de diseño no experimental, debido a que únicamente se observó

y se recolectó directamente la información ofrecida por las variables estudiadas, llevando a cabo la medición en su contexto natural y en un solo momento. La información se obtuvo mediante fuentes primarias como la aplicación de encuestas en la organización y por fuentes secundarias como el enfoque teórico, de varios autores de libros, revistas, distintas investigaciones alrededor del tema, etc.

**Resultados:** se evidenció que no existe ninguna relación entre las variables descritas, en el tercer capítulo se expusieron los resultados encontrados; Asimismo se evidenció que no existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo de los mandos medios y su estado de inteligencia emocional. Finalmente, se elaboró una propuesta de lineamientos estratégicos que permitirán fortalecer una relación positiva entre las dos variables estudiadas y su aplicación será viable en la organización. También en las “competencias emocionales” y en los “valores y creencias”, el 10% de los mandos medios (menos de 3 años en la empresa) evidenciaron una ligera tendencia al nivel inferior, lo cual se complementa con la anterior conclusión sobre el desarrollo de habilidades emocionales en función del tiempo en la empresa.

- Universidad de Valencia España.  
Autor. Evans Risco, Elizabeth – Tesis para optar el grado académico de doctora en psicología de la educación y desarrollo humano  
Tema. Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas. (2018)

Resumen: el objetivo general fue analizar la interacción entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas peruanas. La presente investigación se ubica en el campo de la investigación cuantitativa y cualitativa con características de nivel correlacional.

Resultados: siendo los resultados que, los directivos no ejercen liderazgo transformacional y su nivel de I. E. es bastante inadecuado para la responsabilidad que se les exige. Los directivos deben contar con un liderazgo transformacional que recoja las dos dimensiones abordadas por este estudio, como son: ser promotor de estilo participativo y expresar un carisma personalizante. Y en cuanto al desarrollo emocional, se debe contar con directivos con inteligencia emocional alta ya que estos demuestran, en primer lugar mayor seguridad y luego más entusiasmo y compromiso con sus trabajadores, canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores, así como para tomar las decisiones apropiadas y lograr contagiar su confianza y fomentar la colaboración entre los docentes con el fin de lograr los éxitos esperados para tener buenos líderes pedagógicos y personas con inteligencia emocional estable se puedan realizar con mayor detenimiento los siguientes procesos: selección apropiada utilizando instrumentos confiables, capacitación, seguimiento y asesoría durante su desempeño y ofrecer estímulos profesionales y económicos para mantener su interés y entrega al trabajo. En nuestro estudio se ha comprobado, que no existe correlación entre las variables sexo, edad, tiempo de servicio ni nivel de estudio de los directivos, ni el tamaño de la I. Ed., con el liderazgo de los directivos. Una conclusión bastante llamativa

de la presente investigación es, que todos los directivos, de manera inconsciente, han sido consistentes en auto asignarse altas puntuaciones en los factores de liderazgos, sin embargo, en la mayoría de los casos, sus docentes no tienen la misma percepción sobre su desempeño. Esta afirmación es sostenida en la parte cualitativa del estudio, reconociendo los participantes que los directivos no son seleccionados de manera apropiada para la labor que se les asigna ni el sistema administrativo les apoya en los cambios que se les exige para cumplir con su liderazgo pedagógico.

- Universidad Mayor de San Andrés de Bolivia.

Autor. Gossweiler Zaoneta, Lizeth Alejandra (2017).

Tesis para optar el grado académico de maestro en psicología.

Tema. Inteligencia emocional y toma de decisiones de mando en cadetes de la Escuela Naval Militar. Tesis de grado. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Carrera de Psicología. Universidad Mayor de San Andrés. Bolivia.

Resumen: el objetivo principal fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones de mando. El estudio fue realizado con una población de 52 cadetes pertenecientes a cuarto año de la Escuela Naval Militar. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional. Se emplearon como instrumentos el cuestionario de inteligencia emocional de Weisinger y el segundo instrumento fue, la orden de operaciones se utiliza para desarrollar un ejercicio táctico terrestre.

Los resultados obtenidos muestran un índice de correlación de Pearson positiva directa de +0.789, 23 significativa al



nivel 0,01 (bilateral), 99% nivel de significación. Es decir que la inteligencia emocional está relacionada con la toma de decisiones de mando.

#### 1.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Autoconciencia:** es definida como la capacidad de interpretar y comprender tus emociones, así como reconocer su impacto en el rendimiento laboral, las relaciones, etc.; así como la valoración rigurosa de uno mismo, una evaluación realista de tus aptitudes y limitaciones; y la confianza en uno mismo, es decir un sentido fuerte y positivo de tu valía. (Goleman D. 2018).
- **Automotivación:** una emoción tiende a impulsar una acción. Por eso, las emociones y la motivación están íntimamente inter relacionadas. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades (Goena A. 2015).
- **Emociones:** las emociones son respuestas o reacciones fisiológicas de nuestro cuerpo ante cambios o estímulos que aparecen en nuestro entorno y en nosotros mismos. Siendo seis las emociones básicas: tristeza, asco, miedo, enfado, alegría y sorpresa. (Goena A. 2015).
- **Empatía.** Es la capacidad de sintonizar con una amplia gama de señales emocionales. Perciben las emociones sentidas, pero no dichas, en una persona o grupo. Escuchan atentamente y pueden captar la perspectiva de la otra persona. La empatía hace que una persona pueda llevarse bien con personas de diversos orígenes, de otras culturas y diferentes puntos de vista. (Alegre, A. 2018).

- **Estados de ánimo.** Es la actitud o disposición emocional que tiene todo ser humano, el cual debe ser controlado, con el fin de que se cumplan con las disposiciones que son encomendadas a satisfacer sus necesidades. (Solé A. 2021).
- **Habilidades sociales:** el arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar sus emociones. La competencia social y las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás. (Solé C. 2021).
- **Inteligencia emocional.** Capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos, así como de otros, con el fin de motivarnos y manejar de manera adecuada las relaciones. (Goleman D. 2018).
- **Liderazgo.** Es un conjunto de habilidades que un individuo tiene, con el fin de influir de manera adecuada ante las personas o en un grupo de trabajo determinado, buscando que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos. (Solé C. 2021).
- **Liderazgo coach:** se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo. La perspectiva de este liderazgo es la formación de trabajadores válidos y autónomos a largo plazo. (Goleman D. 2018).
- **Liderazgo timonel:** el papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo,

por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo al proyecto final que no sea la replicación de un modelo. Es efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el resto de miembros del grupo tiene que asumir un gran segmento de lo que se requiere de ellos como aprendizaje. (Goleman D. 2018).

- **Liderazgo transaccional:** es un estilo de liderazgo que se centra en el orden, la estructura y la planificación orientada a la consecución de los objetivos. Un líder transaccional le dirá directamente a los miembros del equipo qué deben hacer. (Báez, F., Zurita, F., Martínez, A., & Zagalaz, M. 2019).
- **Liderazgo visionario u orientativo:** estilo que motiva a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Así, hacen ver a cada uno de ellos, cuál es su papel dentro de la misma. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está más presente. Por lo general, se trata de uno de los estilos de liderazgo más demandados hoy en día. (Goleman D. 2018).

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

En cuanto la situación problemática que se estudia se vienen produciendo cambios en el mundo de las organizaciones gracias al estudio de la inteligencia emocional así como de los efectos del liderazgo, considerando que la inteligencia emocional (IE), como competencia psicológica permite explicar las emociones con un interés científico; al principio se empleó para describir las cualidades emocionales que tienen importancia para el éxito de toda persona en la vida y dentro de una determinada organización. Por lo que, a nivel mundial se considera a la inteligencia emocional, como un recurso valioso en las organizaciones que permiten conocer y manejar los propios sentimientos, así cómo interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, permitiendo a la vez crear hábitos mentales que favorezcan al buen clima organizacional, la práctica de las buenas relaciones, y el incremento la propia productividad en las organizaciones. Siendo importante el desarrollo emocional para el cumplimiento de las funciones propias de los policías en el mundo.

Asimismo, a nivel nacional ante la problemática de la carencia de competencias emocionales se ha considerado el

aporte de la inteligencia emocional, según Goleman (1998: 45), quien elige como el verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo, a nivel individual, como colectivo. A pesar de la importancia de los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales, las que determinan los resultados superiores en el ámbito profesional en estudio, por lo cual, los efectivos policiales de las diferentes regiones policiales del Perú deben desarrollar competencias emocionales que les ayuden a cumplir las funciones policiales de acuerdo con la Ley Orgánica 27238 de la PNP, que establece la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú es garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, previene, investiga y combate la delincuencia, vigila y controla las fronteras.

Si a esta problemática emocional se añade la carencia de liderazgo este problema se agudiza, considerando que los líderes auténticos saben quiénes son, lo que creen, valoran, actúan abiertamente y de buena fe sobre la base de los valores, creencias; donde sus seguidores lo consideran personas éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el líder auténtico es la confianza, y al preguntarnos ¿cómo la construye el líder auténtico? Se puede afirmar con un buen nivel de inteligencia emocional.

Finalmente, a nivel local se pudo identificar con las técnicas de observación, encuestas a los oficiales subalternos que laboran en la Séptima Región Policial que, pese a contar con profesionales asimilados a la institución, tienen ciertas limitaciones de

carencias de autoconciencia, poco autocontrol de las emociones, de automotivación, pocas conductas de empatía y de habilidades sociales que afectan las relaciones interpersonales entre estos, situación relacionada con la inteligencia emocional que se está dejando de lado en este potencial humano, que puede contribuir a desarrollar el liderazgo en estos oficiales que constituyen la parte operativa en la organización policial, por lo que, se debe mejorar en la formación académica del centro de formación de oficiales, así como de capacitación y desarrollo policial, con seminarios talleres en conocimientos de inteligencia emocional en las organizaciones, que ayudará al desarrollo de competencias emocionales, necesarios para el cumplimiento de la función policial.

En este contexto, podemos señalar que el tema es de interés, en razón que estos oficiales dirigen recursos humanos para cumplir su función, sin embargo, diferentes aspectos que están vinculados con la inteligencia emocional y liderazgo son dejados de lado por omisión académica y/o desconocimiento, situación que afecta el cumplimiento de la función policial; competencias emocionales que al ser utilizadas adecuadamente, incidirán en el liderazgo y conducción del potencial humano, mejorando sus capacidades, sus emociones, el control de sus impulsos y fundamentalmente en las relaciones interpersonales entre los efectivos policiales y la atención al público usuario; por lo que fue necesario para la investigación realizada plantearse la siguiente interrogante ¿existe relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial - Lima ?

### 2.1.2 Antecedentes teóricos

En cuanto a la *inteligencia emocional*, Goleman, D. (2010); Salovey, P. y Otros (2012) indican que la inteligencia emocional es objeto de gran interés, debido a que hay evidencia de que las diferencias individuales en el procesamiento de la información afectiva predicen el éxito y la adaptación de la persona a su medio en distintos ámbitos de su vida, como el educativo y la salud mental. (p. 17).

Por otro lado, Gerits, L.; Derksen, J. y Verbruggen A. (2014) indican que como afirman algunos estudios, la inteligencia emocional podría ser un recurso personal que facilitaría una mayor percepción de autoeficacia y un mejor afrontamiento de los múltiples conflictos y reacciones negativas que surgen en el entorno laboral.

En ese sentido, desde la aparición del constructo, la inteligencia emocional ha sido relacionada en la investigación con diferentes variables. En lo que concierne al ámbito educativo se pueden destacar algunos ejemplos. Se ha encontrado relación entre la inteligencia emocional y los comportamientos prosociales como ajuste social y actitudes cívicas. (pp. 113-114).

Con relación al *liderazgo*, Gavagnini T. Oswald J. y Li A. (2009) informan que el hecho es que hoy la revolución de las organizaciones pasa por una nueva manera de concebirlas y formarlas. Se fundamentan en algo simple desde el punto de vista del origen: la definición de su visión y misión en su acción, como resultado de una sociedad del conocimiento, que tiene

nuevas exigencias: el hecho de quiénes tienen la responsabilidad de conducir a los miembros de la misma, asumiendo una posición de compartir la creación de conocimiento y aplicarlo con los mejores que se reúnen tras un objetivo y una tarea que los compromete: competitividad. Por ello, el enfoque sistémico del accionar de una organización significa unidad de concepción, de visión, de misión y de compromiso, y esto lleva necesariamente al trabajo en equipo y a la necesidad de conductores como líderes. (Ob. Cit., pp. 46-47).

### **2.1.3 Definición del problema**

#### **Problema principal**

¿En qué medida incide la inteligencia emocional en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial - Lima?

#### **Problemas específicos**

- a.** ¿De qué manera el autoconocimiento de sus emociones personales, inciden en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano?
- b.** ¿En qué medida la motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales, inciden en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas?
- c.** ¿En qué medida la capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, inciden en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos?



- d. ¿En qué medida el desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, inciden en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial?
- e. ¿De qué manera la existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, incide en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral?
- f. ¿De qué manera la existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal, incide en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial?

## **2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Finalidad**

El estudio al ser realizado en una institución importante en la parte operativa de la PNP, incidirá directamente en el liderazgo de los oficiales subalternos y demostrará también cuán importante es el manejo de la inteligencia emocional, en el cumplimiento de la labor policial.

### **2.2.2 Objetivos general y específicos**

#### **Objetivo general**

Demostrar la incidencia de la inteligencia emocional en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial - Lima.

#### **Objetivos específicos**

- a. Establecer la incidencia del autoconocimiento de sus emociones personales en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.
- b. Determinar la incidencia de la motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas.
- c. Establecer la incidencia de la capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos.
- d. Establecer la incidencia del desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.
- e. Determinar la incidencia de la existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.
- f. Determinar la incidencia de la existencia de asertividad y proactividad del personal en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

### **2.2.3 Delimitación del estudio**

#### **a. Delimitación espacial**

El estudio se realizó a nivel de la Séptima Región Policial – Lima.

#### **b. Delimitación temporal**

El período en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Julio – Octubre del 2019.

**c. Delimitación social**

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los oficiales subalternos.

**2.2.4 Justificación e importancia del estudio**

**Justificación.** Desarrollar un trabajo de investigación que enfoque esta realidad a nivel de oficiales subalternos, como es el caso de la Séptima Región Policial – Lima, responde a una preocupación por tratar de saber cuál es el rol que cumple la variable causal en relación con el liderazgo, toda vez que como parte de la misma, esta tiene que incidir en aspectos fundamentales que están referidos a las potencialidades que tienen y como tales es necesario administrarlas, en razón que este personal maneja recursos humanos para poder cumplir el rol de la institución.

**Importancia.-** Es evidente que cuando la investigación se logre culminar, dará aportes necesarios que van a incidir a nivel de los alfereces, tenientes y capitanes, quienes conforman el grupo de oficiales subalternos y cómo el manejo de la inteligencia emocional, va a incidir en el comportamiento, actitudes y otros aspectos vinculados con el liderazgo; así como también demostrará, que cuando se conduce apropiadamente oficiales jóvenes, la inteligencia emocional será trascendental en la conducción de recursos humanos que estarán a sus órdenes y cumpliendo la función policial.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

Respecto a este punto, López, A. (2016) informa que las teorías, leyes e hipótesis que se elaboran en cada corriente deben contener implícita y explícitamente, dicha concepción, y su estructura conceptual reflejarán, por ello, las ideas sobre la sociedad. Esto repercutirá en la investigación, puesto que las teorías y leyes sociales y las hipótesis son instrumentos metodológicos. (pp. 1-2).

En tal sentido, los autores que han tratado sobre las variables indican respecto a la *inteligencia emocional* tiene que ver con las aptitudes que debe tener la persona para poder cumplir sus funciones, dado que su inteligencia tiene que ver con la memoria y capacidad que ostentan los líderes para resolver diferentes problemas y relacionarse con su grupo de trabajo, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización.

Con relación al liderazgo, es un campo muy estudiado y conocido, dado que sus líderes tienen la responsabilidad de guiar a su equipo, buscando que puedan cumplir con sus metas y objetivos que la organización debe alcanzar; es por ello, que el líder tiene que trabajar con el personal que está a su cargo, mantenerlo y guiarlo con la seguridad y confianza que necesita.

### **2.3.2 Hipótesis principal y específicas**

#### **Hipótesis principal**

La inteligencia emocional, incide significativamente en el

liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial  
- Lima.

### **Hipótesis específicas**

- a.** El autoconocimiento de sus emociones personales, inciden significativamente en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.
- b.** La motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales, inciden significativamente en la existencia de la capacidad para el afrontamiento de problemas.
- c.** La capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, inciden significativamente en la conducción del potencial humano al logro de las metas y objetivos.
- d.** El desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, inciden significativamente en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.
- e.** La existencia del equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, incide significativamente en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.
- f.** La existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal, incide significativamente en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

### **2.3.3 Variables e indicadores**

#### **Variable independiente**

## **X. Inteligencia emocional**

### Indicadores

- x<sub>1</sub>.- Nivel de autoconocimiento de sus emociones personales.
- x<sub>2</sub>.- Nivel de motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales.
- x<sub>3</sub>.- Capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo.
- x<sub>4</sub>.- Desarrollo de conductas y actitudes positivas en el desempeño funcional.
- x<sub>5</sub>.- Existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo.
- x<sub>6</sub>.- Existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal.

## **Variable dependiente**

## **Y. Liderazgo**

### Indicadores

- y<sub>1</sub>.- Existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.
- y<sub>2</sub>.- Existencia de capacidad para el afrontamiento de los problemas.
- y<sub>3</sub>.- Nivel de conducción del potencial humano al logro de las metas y objetivos.
- y<sub>4</sub>.- Exigencia de moralidad, transparencia y principios éticos a cumplir por el personal policial.
- y<sub>5</sub>.- Generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.
- y<sub>6</sub>.- Utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.1.1 Población

El estudio estuvo conformado por 2700 oficiales subalternos que prestan servicio en la Séptima Región Policial de Lima, durante el período 2019.

##### 3.1.2 Muestra

Para determinar la muestra optima, se utilizó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones considerando una población conocida:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

e = Margen de error muestral 5%

p = Proporción de oficiales subalternos que señalaron tener liderazgo debido a su inteligencia emocional (asume p=0.5)

q = Proporción de oficiales subalternos que señalaron no tener liderazgo debido a su inteligencia emocional (se asume q=0.5)

N = Población objeto de estudio.

Por tanto, con un nivel de confianza del 95% y 5% como margen de error se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (2700)}{(0.05)^2 (2700-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 243 Oficiales subalternos

La muestra fue seleccionada aleatoriamente, para lograr la representatividad.

### 3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Tipo : Explicativo.  
Nivel : Aplicada.  
Método y diseño : Expost facto o retrospectivo.

Fue explicativo porque su principal interés fue explicar por qué ocurre un fenómeno. Así como por qué dos o más variables están relacionadas. Asimismo, fue aplicada porque buscó solucionar la problemática en estudio. Finalmente, fue expost facto, porque fue la investigación en la cual el investigador partió de acontecimientos ya realizados, por lo tanto, sus datos tienen fundamento en hechos (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. 2018).

Se tomó una muestra en la cual:



$$M = O_y(f)O_x$$

Dónde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
f	=	En función de
x	=	Inteligencia emocional
y	=	Liderazgo

### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

#### Instrumentos

Como instrumento de recolección de la información se utilizó el cuestionario conformado por preguntas en la modalidad de cerradas las que se tomaron a la muestra señalada.

### 3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizaron los instrumentos siguientes:

- Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitió establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación.
- Además, se usó el paquete estadístico para ciencias sociales - SPSS – 25. (statiscal package for social sciences),
- Se aplicó el modelo de correlación de Pearson al nivel de confianza del 95%.

## CAPÍTULO IV

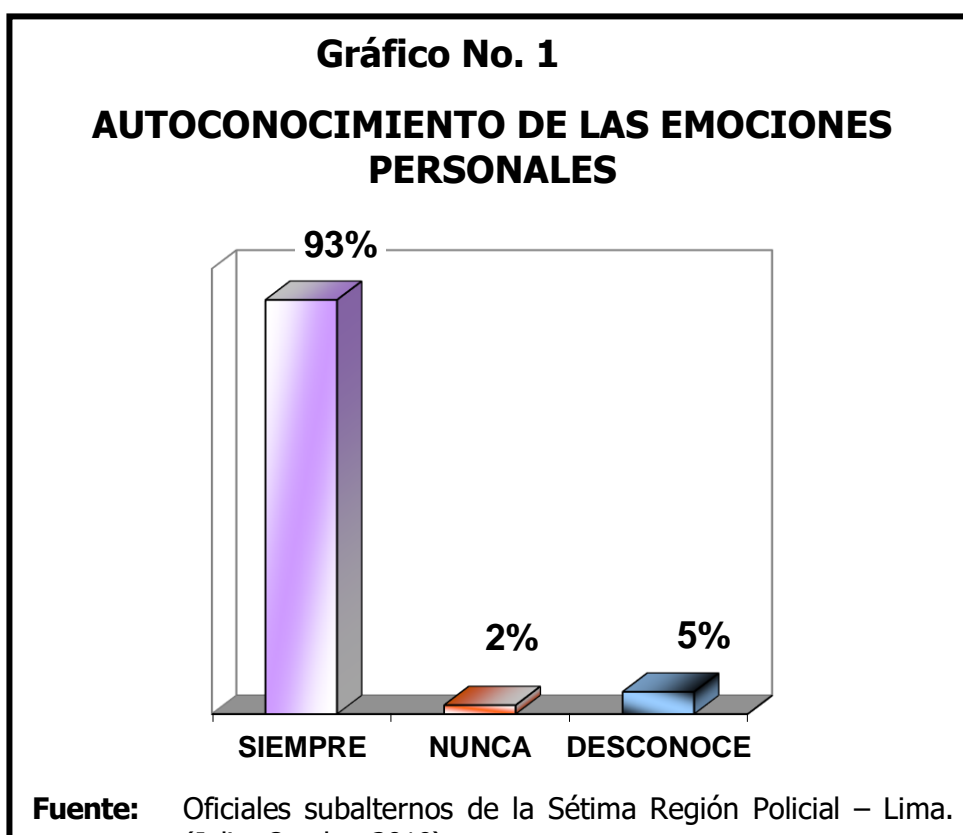
### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de resultados

Tabla 1

Autoconocimiento de las emociones personales.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	226	93
b) Nunca	5	2
c) Desconoce	12	5
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



En la tabla 1 y figura 1. La información estadística, dejó en claro que el 93% de los encuestados, señaló que en lo concerniente al autoconocimiento de las emociones personales, se encuentran involucrados los oficiales subalternos en los grados de alférez, teniente y capitán, constituyendo la parte operativa del potencial humano que trabaja en la VII Región Policial – Lima; el 5% señaló desconocer, y el 2% manifestó que nunca conoció en qué consiste el autoconocimiento de dichas emociones, culminando así el 100% de la muestra.

Al interpretar la información obtenida mediante el cuestionario que fue aplicado a los oficiales subalternos PNP en referencia; demuestra que en estos casos sí tienen la capacidad de manejar sus emociones y las emociones de las demás, y a la vez, hacer que se perciban para regular el comportamiento, demostrándose así la importancia que tiene dicho conocimiento, sobre todo teniendo en cuenta que estos conducen al personal subalterno a su mando.

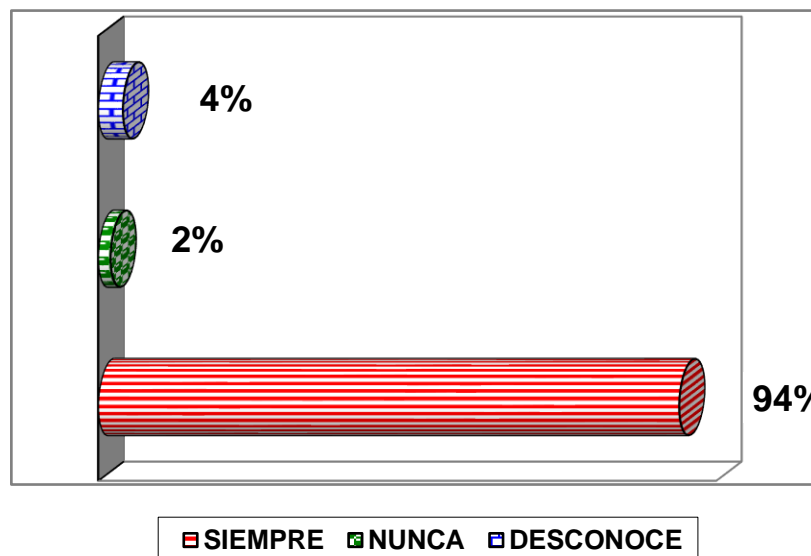
Tabla 2

Motivación necesaria y perseverancia para el logro de los objetivos institucionales.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	229	94
b) Nunca	4	2
c) Desconoce	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 2**

**MOTIVACIÓN NECESARIA Y PERSEVERANCIA  
PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS  
INSTITUCIONALES**



**Fuente:** Oficiales subalternos de la Séptima Región Policial – Lima.  
(Julio- Octubre 2019)

En la tabla 2 y gráfico 2, se observa que, los datos que se encuentran en la tabla y el gráfico correspondiente, demuestran que el 94% de los oficiales tomados en cuenta en el trabajo, reconocieron que siempre tienen la motivación necesaria y también la perseverancia con el fin de poder alcanzar los objetivos institucionales; el 4% manifestó desconocer y el 2% precisó que nunca tuvo aspectos motivacionales y que por tal motivo es posible que no son persistentes en alcanzar resultados en la institución, culminando con el 100% de la muestra.

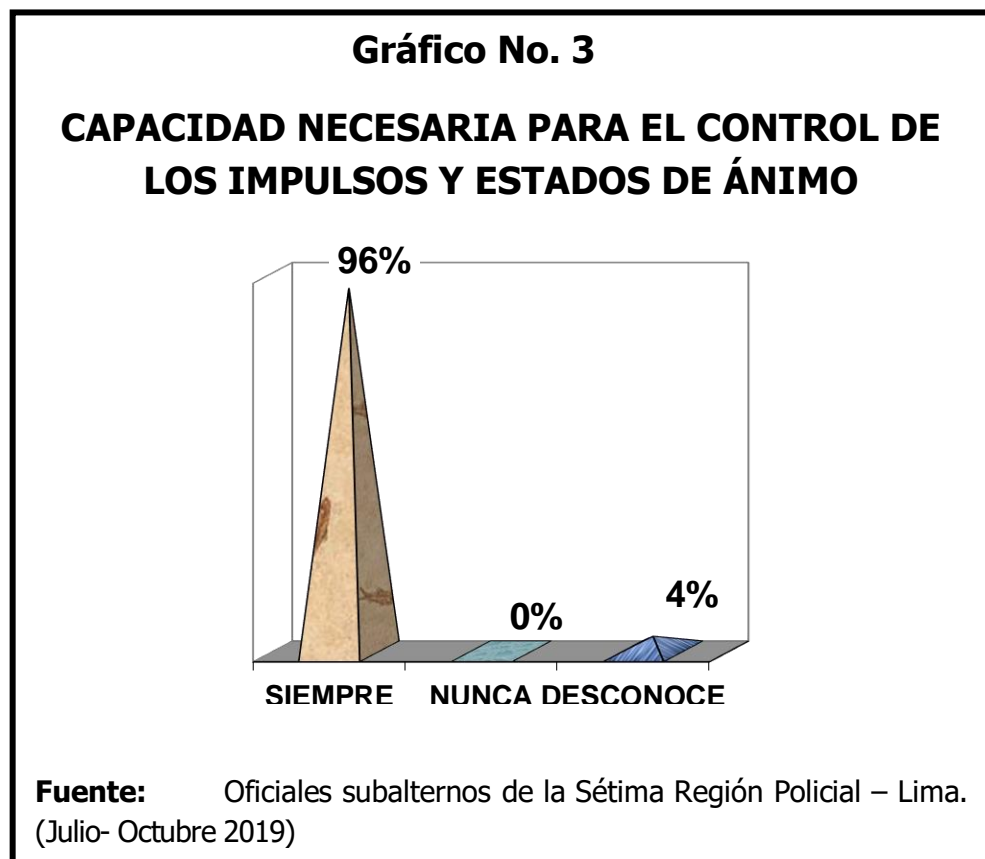
Por lo expuesto en líneas anteriores, en casi su totalidad los oficiales subalternos que laboran en esta región policial, explican que el control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo, resulta esencial para desarrollar y mantener la motivación necesaria, para el logro de

los objetivos institucionales, y por lo tanto, los oficiales subalternos al conducir personal de menor jerarquía, es conveniente que desarrollen aspectos motivacionales, toda vez que van a incidir directa y positivamente en los subordinados.

**Tabla 3**

Capacidad necesaria para el control de los impulsos y estados de ánimo.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	234	96
b) Nunca	0	0
c) Desconoce	9	4
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



En la tabla 3 y gráfico 3 se observa que, al formularse esta interrogante, los oficiales subalternos que trabajan en las VII Región Policial – Lima, expresaron en casi su totalidad, que siempre ponen de manifiesto su capacidad para poder controlar los impulsos y estados anímicos y el 4% restante se limitó a mencionar que desconocían, llegando al 100%.

Queda en evidencia que casi el total de los oficiales con quienes se trabajó el cuestionario, señaló tener la capacidad suficiente; es por eso que consideran que la conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestras emociones y sentimientos y de la capacidad de tranquilizarse, de desembarazarse de la ansiedad, tristeza, irritabilidad impulsiva y de las consecuencias que acarrea su ausencia; por lo tanto, es conveniente el manejo adecuado de los estados anímicos a nivel de la persona.

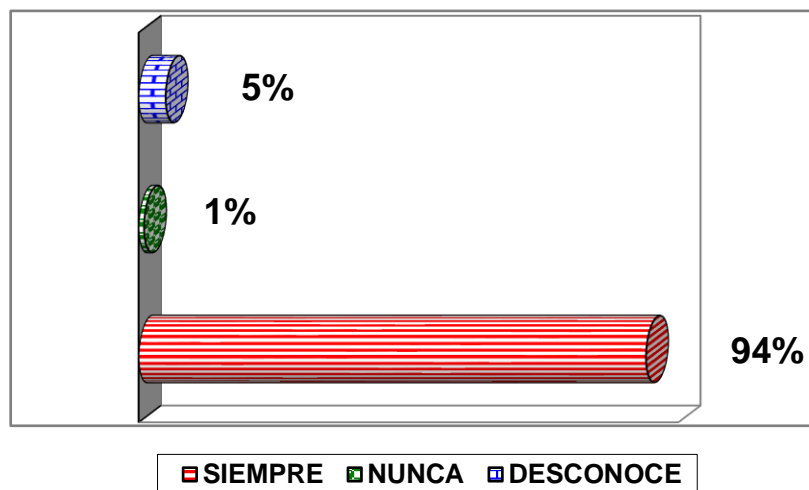
Tabla N° 4

Oficiales subalternos que están preparados para el desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	228	94
b) Nunca	3	1
c) Desconoce	12	5
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 4**

**OFICIALES SUBALTERNOS QUE ESTÁN PREPARADOS PARA EL DESARROLLO DE CONDUCTAS Y ACTITUDES EN EL DESEMPEÑO FUNCIONAL**



**Fuente:** Oficiales subalternos de la Séptima Región Policial – Lima. (Julio- Octubre 2019)

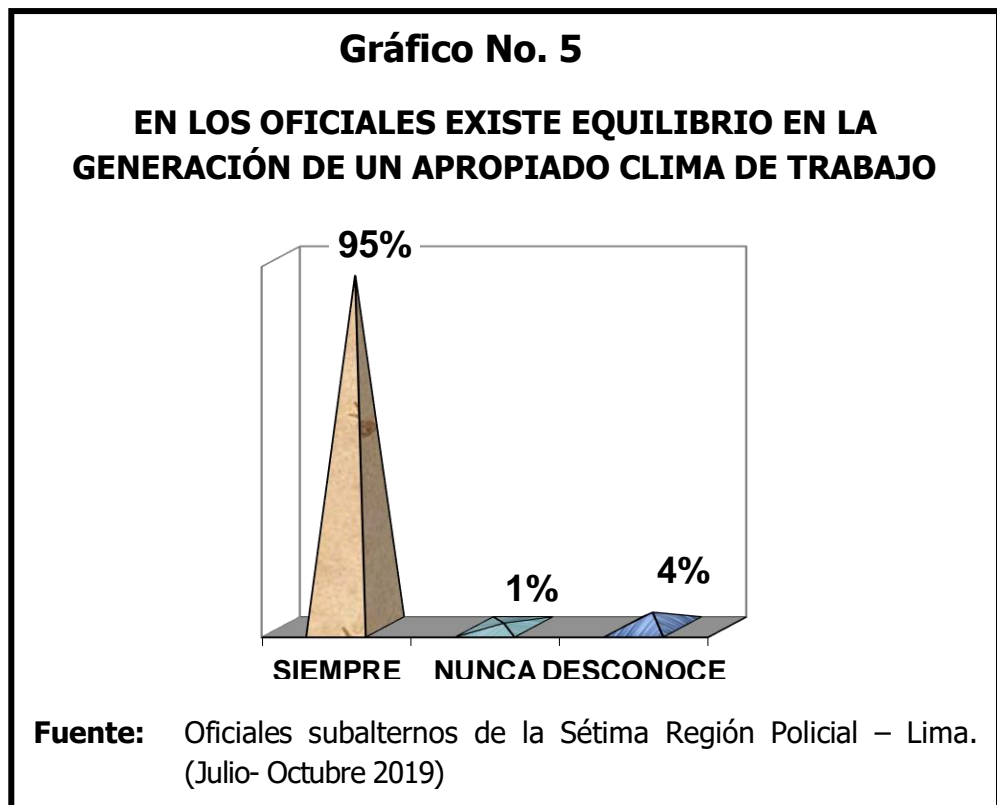
En la tabla 4 y gráfico 4, se observan los resultados alcanzados en la pregunta en un promedio del 94%, expresa que los oficiales siempre están preparados para poder desarrollar conductas y actitudes a nivel de la labor policial; mientras que el 5% se limitó en expresar que desconocen respecto a esta temática, y el 1% indicó que nunca ha sucedido a nivel de su persona, culminando con el 100%.

Por lo expuesto, se desprende que los oficiales subalternos PNP, pasan por todo un proceso psicológico y hasta terapéutico y de autoconocimiento de su conducta y que es necesario, para entender el límite de lo normal y anormal en el desempeño funcional, demostrando por lo tanto, que los oficiales cuando tienen los grados de alférez, teniente y capitán, siempre están atentos para cumplir la labor encomendada por el Estado y su institución.

Tabla 5

En los oficiales existe equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	232	95
b) Nunca	2	1
c) Desconoce	9	4
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



En la tabla 5 y gráfico 5, se observa que los consultados en un promedio del 25% inclinó su respuesta en la primera de las opciones; justificando que tienen equilibrio y que además, inciden en un clima apropiado en la labor que desempeñan; el 4% manifestó desconocer y el 1% expresó que nunca ha tomado en cuenta estos aspectos y por lo tanto, consideran que nunca han generado estas condiciones en su interrelación con el potencial humano a sus órdenes, entre otros; llegan

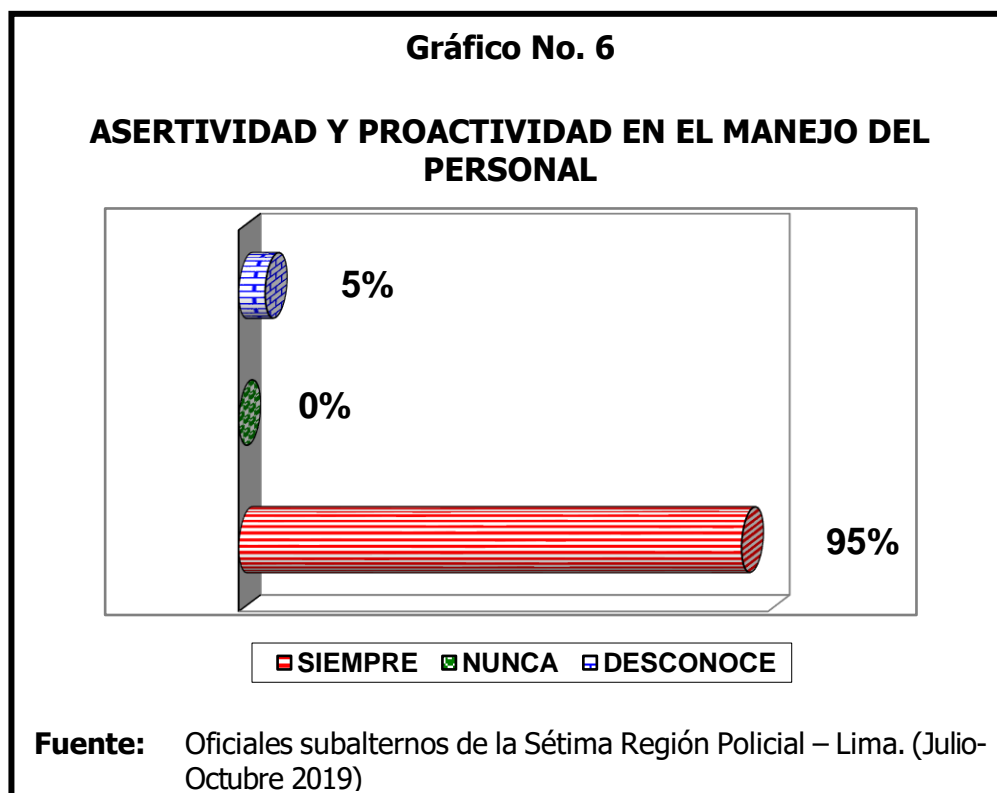


así al 100% de la muestra. Se encuentra como parte de la interpretación, que el arte de las relaciones laborales o clima de trabajo, se basa en buena medida, en la habilidad para relacionarse adecuadamente con las emociones de los compañeros de trabajo. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades, suelen ser auténticas «estrellas» con éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal y que a los oficiales subalternos PNP en referencia, se les prepara adecuadamente en estas habilidades.

Tabla 6

Asertividad y proactividad en el manejo del personal.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	230	95
b) Nunca	0	0
c) Desconoce	13	5
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



Es notorio en lo concerniente a los datos alcanzados por los encuestados, que el 95% de la oficialidad considerada en el trabajo, señaló que verdaderamente son asertivos y también son proactivos al conducir a los suboficiales a sus órdenes, y el 5% complementario tuvo una posición relacionada en el sentido que desconocen respecto a la pregunta, culminando con el 100% de la muestra.

Cabe destacar que, de lo expresado en esta técnica psicométrica por parte de los consultados, la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta las emociones, los sentimientos y engloba habilidades, tales como el control de los impulsos, la asertividad, pro actividad, motivación, empatía, agilidad mental, entre otros. Todo lo anteriormente configuran rasgos de carácter que debe desarrollar el oficial subalterno y que, resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social y liderazgo.

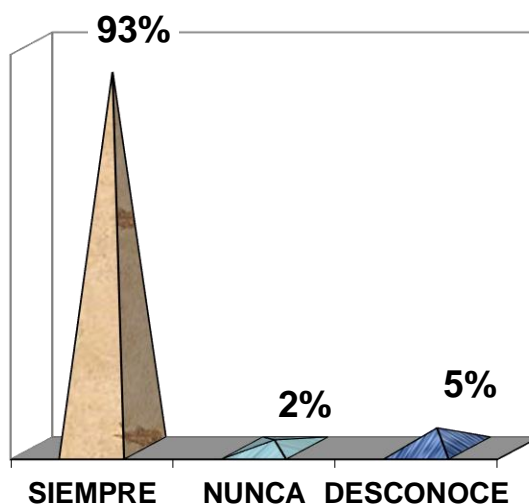
Tabla 7

Oficiales subalternos de la PNP, manejan apropiadamente la inteligencia emocional.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	225	93
b) Nunca	6	2
c) Desconoce	12	5
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 7**

**OFICIALES SUBALTERNOS DE LA PNP, MANEJAN APROPIADAMENTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**



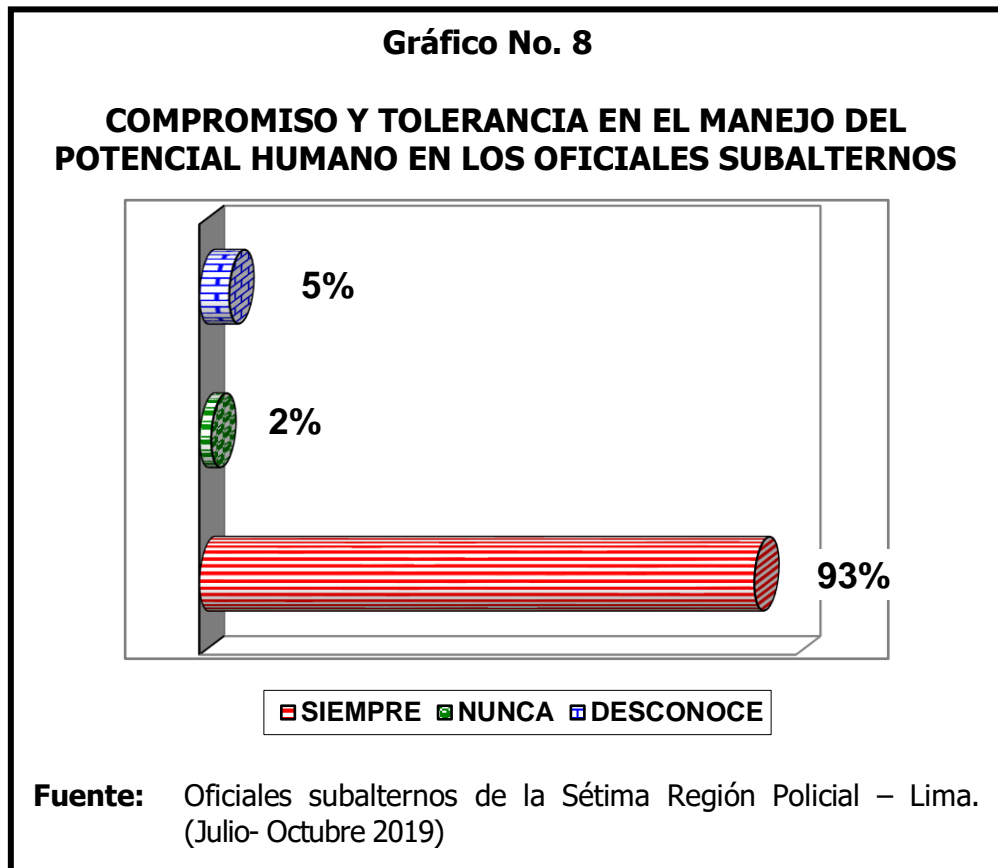
**Fuente:** Oficiales subalternos de la Séptima Región Policial – Lima. (Julio- Octubre 2019)

En la tabla 7 y gráfico 7, se observa que, el 93% de los oficiales subalternos, fueron claros al señalar que efectivamente sí conocen en qué consiste la inteligencia emocional, la cual es muy importante para la conducción de los subalternos en la parte operativa de la función policial, a nivel de la VII Región Policial – Lima; el 5% señaló desconocer y el 2% indicó que nunca le han dado importancia en qué consiste la inteligencia emocional, llegando al 100%. Se observa que casi la totalidad de los oficiales con los grados de alférez, teniente y capitán, son conocedores que la inteligencia emocional, se maneja adecuadamente como un conjunto de conocimientos, capacidades, cualidades y comportamientos que contribuyen al éxito en un puesto de trabajo o en la ejecución de una determinada tarea; los que guardan relación directa con la función operativa que cumplen los encuestados en esta institución PNP.

Tabla 8

Compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano en los oficiales subalternos.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	227	93
b) Nunca	5	2
c) Desconoce	11	5
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



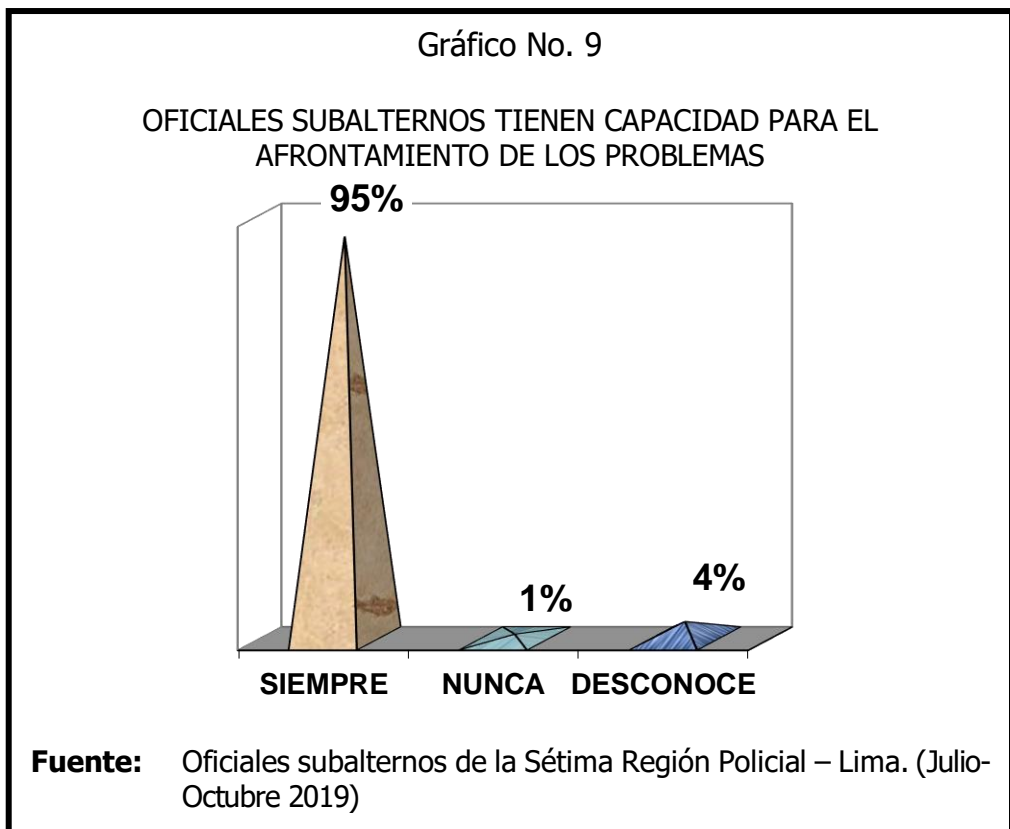
En la tabla 8 y gráfico 8, se observa que, el 93% de oficiales subalternos PNP – Región Lima, tiene compromiso y también son tolerantes con la conducción de su personal; el 5% en cambio, manifestó desconocer, y el 2%, dio a entender que nunca estuvieron comprometidos y que no reúnen estas condiciones frente a sus subalternos, arribando al 100%. Es evidente que a nivel de encuestados evidencian compromiso y

tolerancia en el manejo del potencial humano por la preparación al cual son sometidos, como es la capacidad de reconocer y entender uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos; así como, el efecto que estos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.

Tabla 9

Oficiales subalternos tienen capacidad para el afrontamiento de los problemas.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	230	95
b) Nunca	3	1
c) Desconoce	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



En la tabla 9 y gráfico 9, se observa que, el 95% de los oficiales subalternos PNP de la VII Región Policial – Lima, indicó que siempre demuestran capacidad debido a la preparación lograda en su formación profesional, para afrontar diferentes problemas propios de la labor policial; el 4% indicó desconocer, y el 1% justificó su respuesta en la segunda de las opciones, llegando al 100% de la muestra.

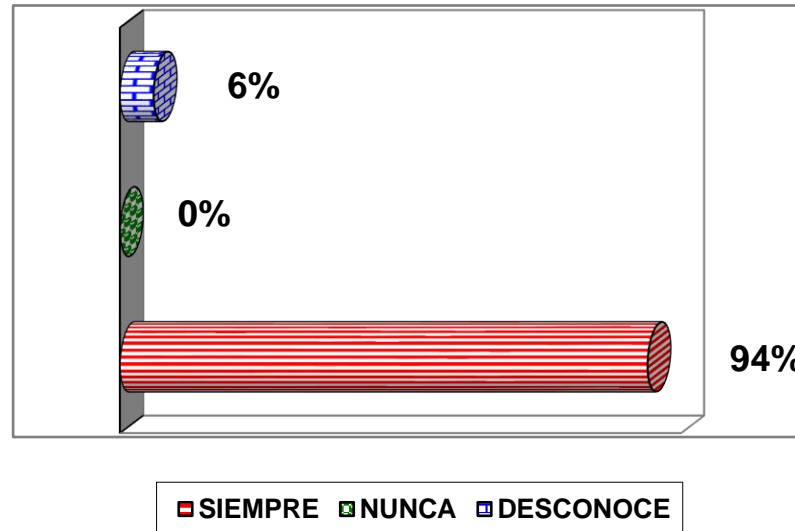
Es muy importante, encontrar que casi la totalidad de la muestra, estuvo a favor de la primera de las opciones, quienes lo justificaron expresando que como oficiales de la PNP siempre están automotivados para cumplir con su ejercicio funcional; habilidad que consiste en estar en una continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones como parte de la labor funcional, entre otros.

Tabla 10

Conducción del potencial humano hacia el logro de metas y objetivos.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	229	94
b) Nunca	0	0
c) Desconoce	14	6
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 10  
CONDUCCIÓN DEL POTENCIAL HUMANO HACIA EL LOGRO DE  
METAS Y OBJETIVOS



**Fuente:** Oficiales subalternos de la Séptima Región Policial – Lima.  
(Julio- Octubre 2019)

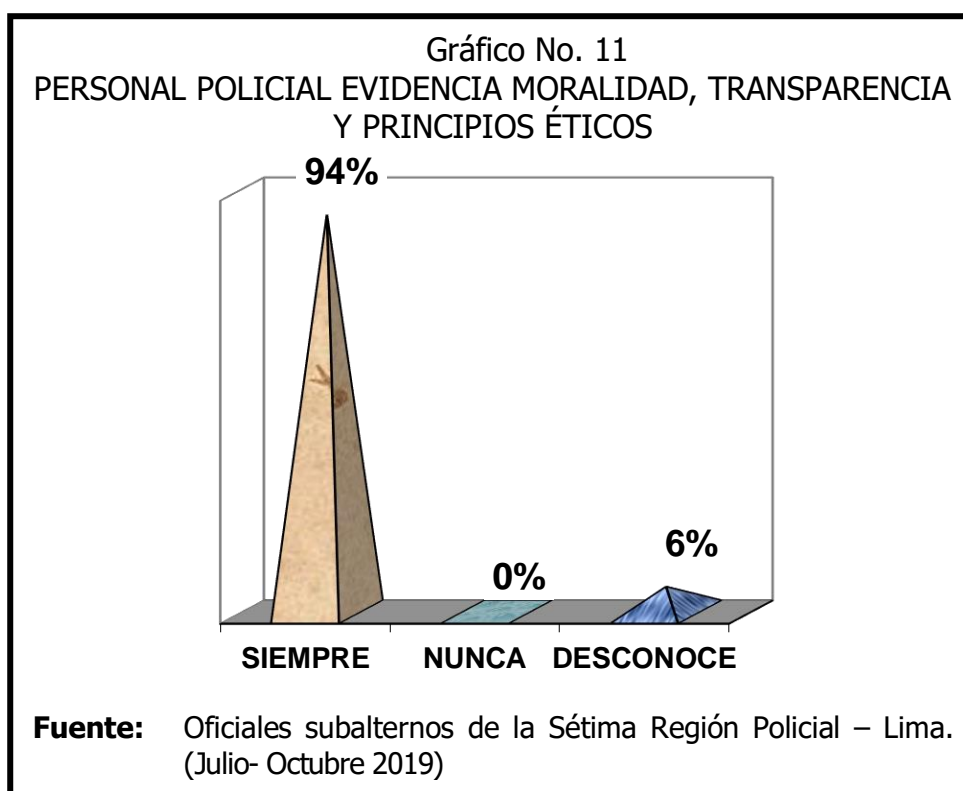
En la tabla 10 y gráfico 10, se observa que, el 94% de los oficiales subalternos PNP de la VII Región Policial – Lima, señaló que como parte del liderazgo que ejercen frente al personal, lo vienen conduciendo hacia las metas y objetivos que tienen previsto en la parte operativa y el 6% restante, manifestó que desconocían, cubriendo así el 100% de la prueba aplicada.

En este contexto, los oficiales de la muestra apoyaron la primera de las opciones, lo justificaron señalando que sí existe en el personal policial la conducción de estos recursos hacia el logro de metas y objetivos los cuales están relacionados con las emociones que se observan en ellos como un rol importante, que los induce hacia el logro de lo previsto en el ámbito laboral y que diariamente están enfrentando emociones que viven como parte del cumplimiento de la función; quienes coinciden que la clave según ellos, está en utilizar

las emociones en forma inteligente, es decir, ser inteligentes emocionalmente .

Tabla 11  
Personal policial evidencia moralidad, transparencia y principios éticos.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	228	94
b) Nunca	0	0
c) Desconoce	15	6
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



En la tabla 11 y figura 11, el 94% indicó que el personal de oficiales subalterno PNP, tiene mucha influencia en aspectos vinculados con la moralidad, transparencia y principios éticos; los cuales son el soporte de la labor que llevan a cabo, y el 6% restante, respondió que desconocían, llegando al 100%. Se rescata que casi en su totalidad los

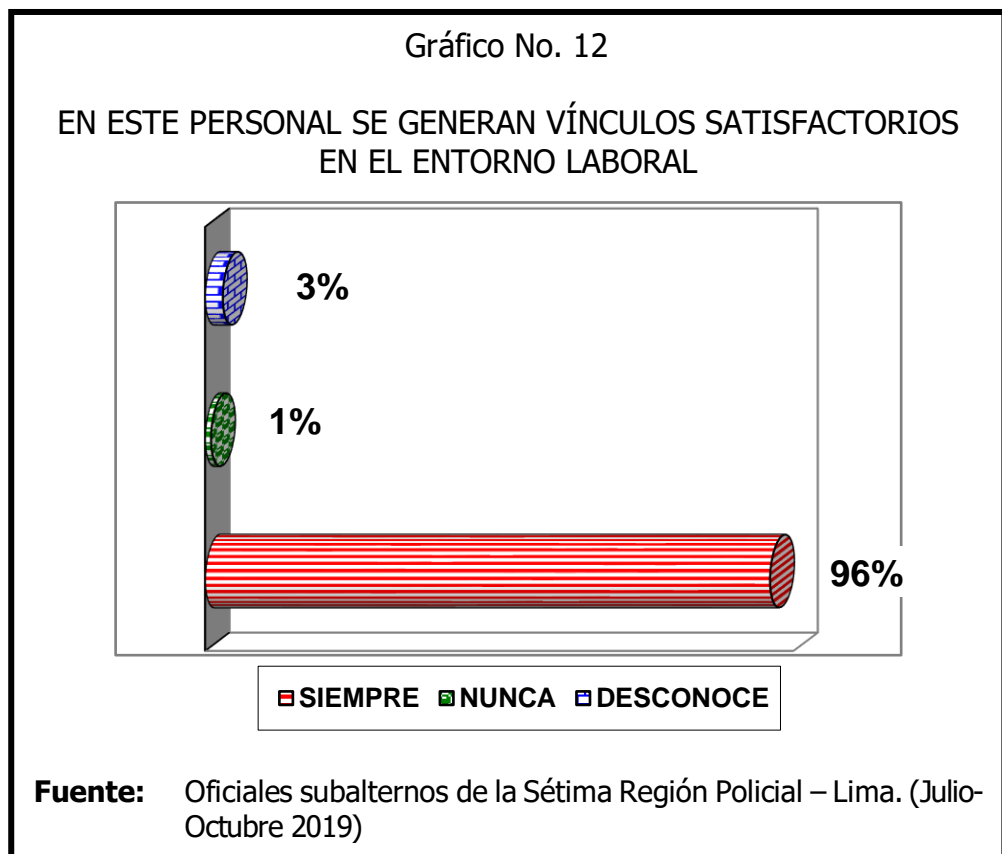


datos que figuran en la tabla y grafico correspondiente, dejan en claro que los oficiales subalternos de la muestra, fundamentan que su labor se sustenta en los principios éticos, morales y de transparencia, los que inciden en su trabajo; además destacan que las emociones para ellos, desempeñan un rol importante y que permiten conocer los propios estados de ánimo internos, preferencias, recursos e intuiciones que están expuestos; así como también, les ayuda a conocer estos valores y a los cuales se le debe dar el espacio e importancia necesaria, entre otros.

Tabla 12

En este personal se generan vínculos satisfactorios en el entorno laboral.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	233	96
b) Nunca	3	1
c) Desconoce	7	3
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



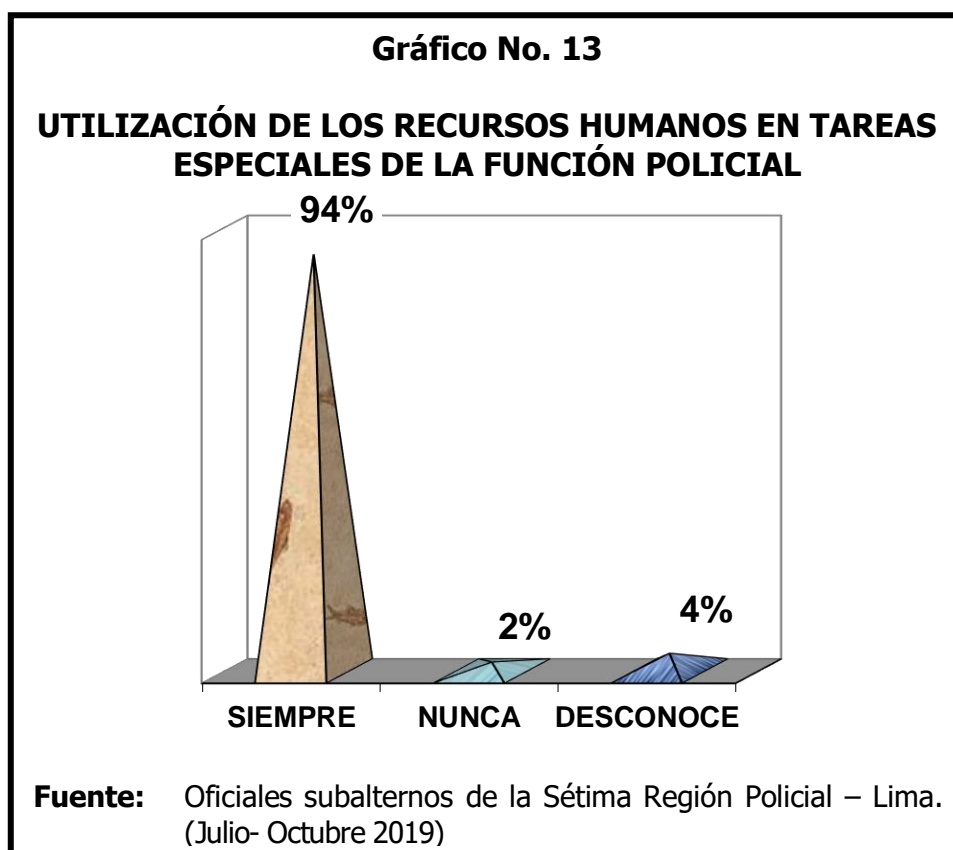
En la tabla 12 y gráfico 12, se observa que el 96% de la muestra destacó que siempre a nivel del personal, vienen generando vínculos satisfactorios y que estos se reflejan, a no dudarlo, en su entorno laboral; el 3% refirió que desconocía respecto a la pregunta, y el 1% opinó que para ellos nunca mostraron estos principios que se presentan en la primera de las alternativas, arribando al 100%.

Es evidente, la coincidencia en las opiniones de la oficialidad joven que labora en la parte operativa de la VII Región PNP, destacan que como parte de la integración que se da en el potencial humano y en el liderazgo en la cual están inmersos, vienen incidiendo satisfactoriamente en el trabajo que desempeñan al que están comprometidos, toda vez que se han generado mecanismos muy propios que les facilita identificarse en la labor policial, que es el reflejo de la convivencia y el clima laboral en el que se desarrollan.

Tabla 13

Utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	228	94
b) Nunca	4	2
c) Desconoce	11	4
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



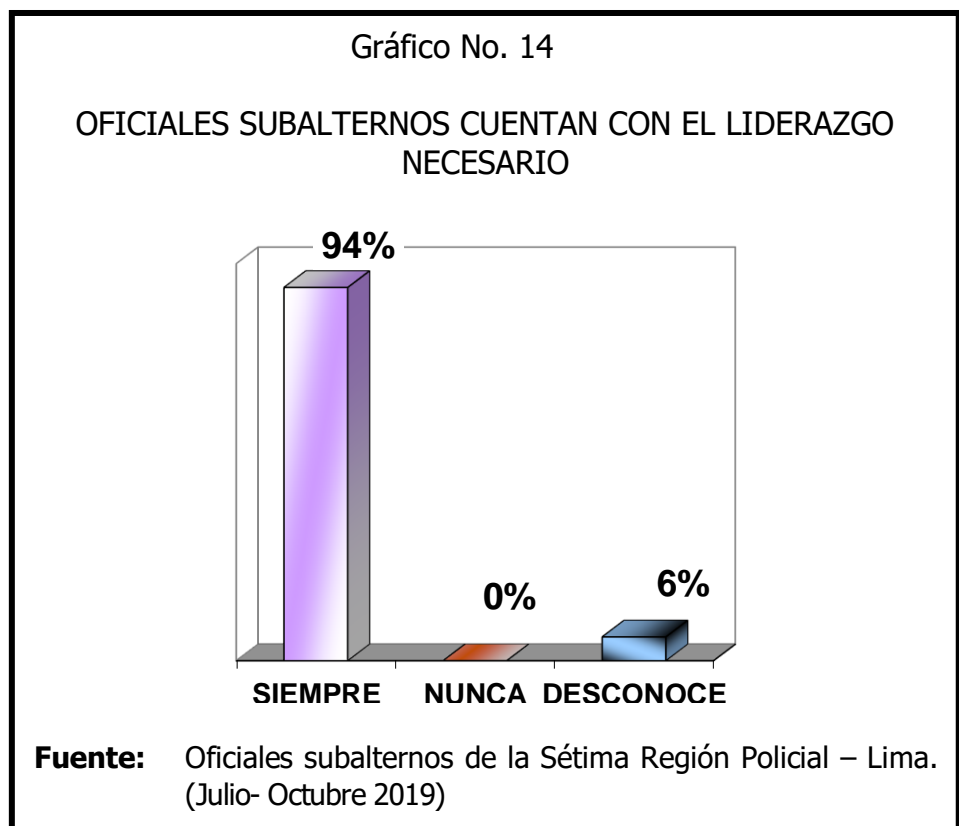
En la tabla 13 y gráfico 13, se observa que, el 94% opinó que, entre otros vienen utilizando los recursos humanos como parte de su función en tareas especiales propias de la función policial; el 4% se ubicó en la tercera de las alternativas, señalando que desconocían, y el 2% tuvo apreciaciones de poca trascendencia en comparación con la primera, llegando al 100%.

Al interpretar la información, casi en su totalidad señalan estar capacitados para conducir recursos humanos, y que estos puedan cumplir con la labor policial encomendada por el Estado; quienes a su vez, agregan que es importante aumentar la autoconciencia a nivel de los encuestados, y que esto es necesario que se medite seriamente, sobre cómo estos recursos pueden reaccionar en las intervenciones ante las personas y los hechos que forman parte de la labor funcional que cumple la institución y que está orientada al servicio a la sociedad.

Tabla 14

Oficiales subalternos cuentan con el liderazgo necesario.

ALTERNATIVAS	fi	%
d) Siempre	229	94
e) Nunca	0	0
f) Desconoce	14	6
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>



En la tabla 14 y gráfico 14, se muestra que el 94% de los encuestados, justificó señalando que el personal subalterno a nivel de los oficiales que trabajan en esta región policial – Lima, tienen el suficiente liderazgo para conducir al personal a sus órdenes en las diferentes funciones que les toque desempeñarse, y el 6% se limitó en expresar que desconocían, sumando el 100% de la muestra.

Se rescata lo referido por la muestra en estudio que, debido a la formación lograda en la escuela de oficiales y posteriormente en los diferentes cursos que se han dado en la institución, les facilita señalar que tienen la capacidad de influir en otra persona como es el personal subalterno, y que estos puedan cumplir sus deberes frente a la sociedad con capacidad; de lo cual se desprende, que los consultados muestran el liderazgo en la conducción de los recursos humanos y en el cumplimiento de su misión frente a la sociedad.

#### 4.2. Contrastación de hipótesis

La prueba ji cuadrado corregida por Yates fue utilizada en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de las tablas presentadas, son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de cada una de las *tablas (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2*.

Dónde:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

Por otro lado, para rechazar la hipótesis nula (Ho), el valor calculado  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1) (2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

### Hipótesis a:

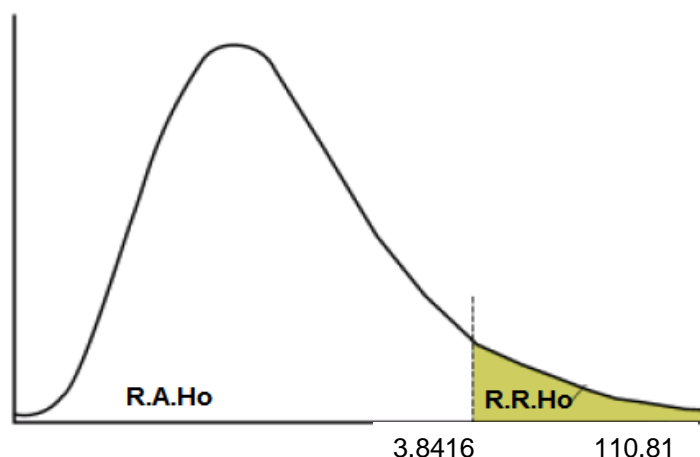
H<sub>0</sub>. El autoconocimiento de sus emociones personales, no inciden significativamente en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.

H<sub>1</sub>. El autoconocimiento de sus emociones personales, inciden significativamente en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.

Existe autoconocimiento de las emociones personales	Existe compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano			Total
	Siempre	Nunca	Desconoce	
Siempre	222	2	2	226
Nunca	3	1	1	5
Desconoce	2	2	8	12
Total	227	5	11	243

Al desarrollar la prueba en una tabla 2x2, adecuada para la prueba ji cuadrado corregida por Yates, el valor es:

$$\chi^2 = \frac{(|222 * 12 - 4 * 5| - 243 / 2)^2 243}{(226)(17)(227)(16)} = 110.81$$



Como  $110.81 > 3.8416$ , se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el autoconocimiento de sus emociones personales, inciden significativamente en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.

**Hipótesis b:**

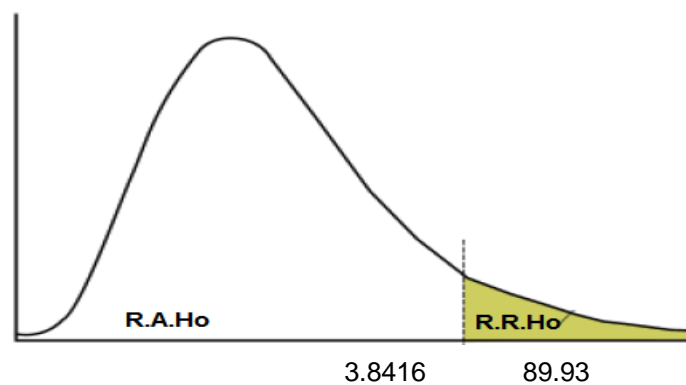
H<sub>0</sub>. La motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales no inciden significativamente en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas.

H<sub>1</sub>. La motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales, inciden significativamente en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas.

Existe motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales	Existe capacidad para el afrontamiento de problemas			Total
	Siempre	Nunca	Desconoce	
Siempre	225	1	3	229
Nunca	1	2	1	4
Desconoce	4	0	6	10
Total	230	3	10	243

Al desarrollar la prueba en una tabla 2x2, adecuada para la prueba ji cuadrado corregida por Yates, el valor es:

$$\chi^2 = \frac{(|225 * 9 - 4 * 5| - 243 / 2)^2 243}{(229)(14)(230)(13)} = 89.93$$



Como  $89.93 > 3.8416$ , se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales, inciden significativamente en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas.

### Hipótesis c:

H<sub>0</sub>. La capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, no inciden significativamente en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos.

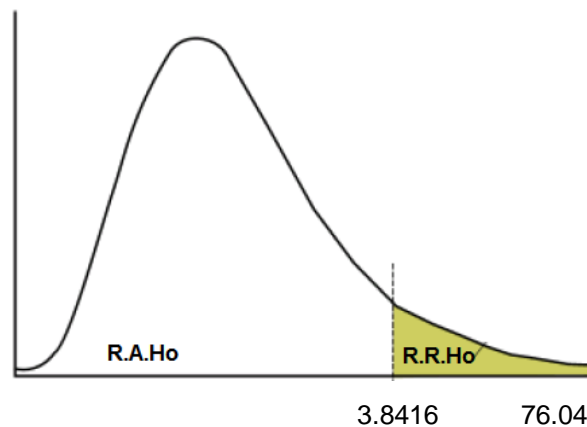
H<sub>1</sub>. La capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, inciden significativamente en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos.



Existe capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo	La conducción del potencial humano logra metas y objetivos			Total
	Siempre	Nunca	Desconoce	
Siempre	227	0	7	234
Nunca	0	0	0	0
Desconoce	2	0	7	9
Total	229	0	14	243

Al desarrollar la prueba en una tabla 2x2, adecuada para la prueba ji cuadrado corregida por Yates, el valor es:

$$\chi^2 = \frac{(|227 * 7 - 7 * 2| - 243/2)^2 243}{(234)(9)(229)(14)} = 76.04$$



Como  $76.04 > 3.8416$ , se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, inciden significativamente en la conducción del potencial humano al logro de las metas y objetivos.

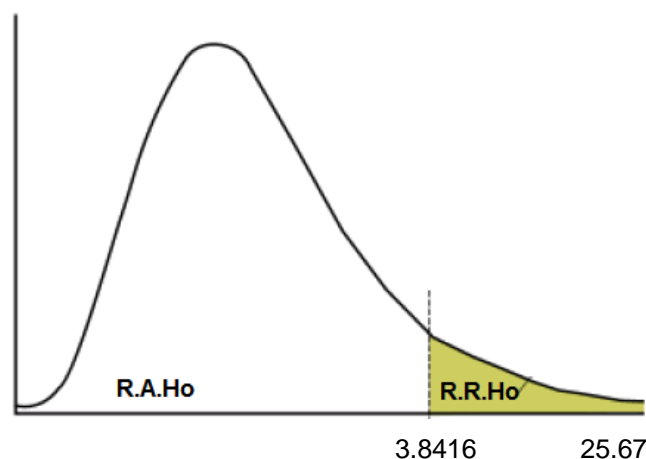
**Hipótesis d:**

- H<sub>0</sub>. El desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, no inciden significativamente en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.
- H<sub>1</sub>. El desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, inciden significativamente en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.

Existe desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional	Existe moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial			Total
	Siempre	Nunca	Desconoce	
Siempre	219	0	9	228
Nunca	1	0	2	3
Desconoce	8	0	4	12
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>0</b>	15	243

Al desarrollar la prueba en una tabla 2x2, adecuada para la prueba ji cuadrado corregida por Yates, el valor es:

$$\chi^2 = \frac{(|219 * 6 - 9 * 9| - 243/2)^2 243}{(228)(15)(228)(15)} = 25.67$$



Como  $25.67 > 3.8416$ , se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, inciden significativamente en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.

**Hipótesis e:**

H<sub>0</sub>. La existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, no incide significativamente en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.

H<sub>1</sub>. La existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, incide significativamente en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.

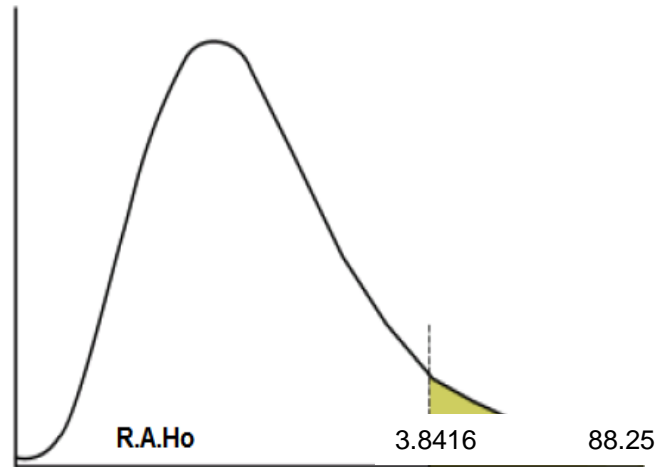
Existe equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo	Existe generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral			Total
	Siempre	Nunca	Desconoce	
Siempre	229	2	1	232
Nunca	0	0	2	2
Desconoce	4	1	4	9
Total	233	3	7	243

Al des

Al desarrollar la prueba en una tabla 2x2, adecuada para la prueba ji

cuadrado corregida por Yates, el valor es:

$$\chi^2 = \frac{(|229 * 7 - 3 * 4| - 243/2)^2 243}{(232)(11)(233)(10)} = 88.25$$



Como  $88.25 > 3.8416$ , se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, incide significativamente en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.

### **Hipótesis f:**

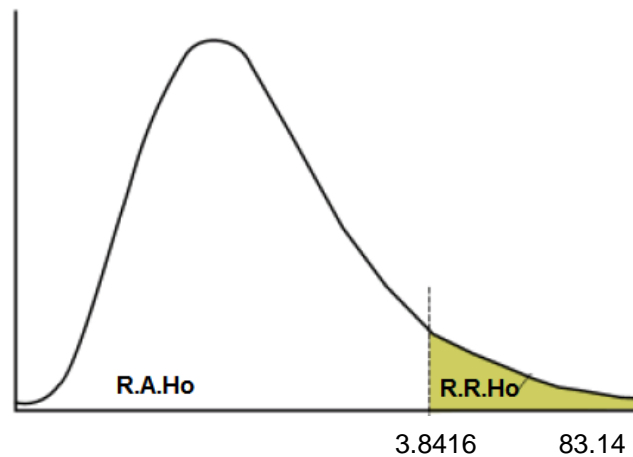
H<sub>0</sub>. La existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal, no incide significativamente en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

H<sub>1</sub>. La existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal, incide significativamente en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

Existe asertividad y proactividad	Utiliza los recursos humanos en tareas especiales			Total
	Siempre	Nunca	Desconoce	
Siempre	224	3	3	230
Nunca	0	0	0	0
Desconoce	4	1	8	13
Total	228	4	11	243

Al desarrollar la prueba en una tabla 2x2, adecuada para la prueba ji cuadrado corregida por Yates, el valor es:

$$\chi^2 = \frac{(|224 * 9 - 6 * 4| - 243/2)^2 243}{(230)(13)(228)(15)} = 83.14$$



Como  $83.14 > 3.8416$ , se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la existencia de asertividad y proactividad del personal, incide significativamente en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

**Hipótesis general:**

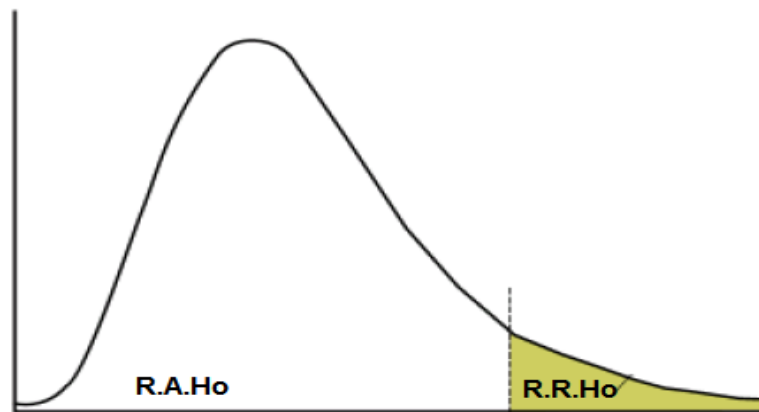
H<sub>0</sub>. La inteligencia emocional, no incide significativamente en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Sétima Región Policial - Lima.

H<sub>1</sub>. La inteligencia emocional, incide significativamente en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Sétima Región Policial - Lima.

inteligencia emocional	Existe liderazgo de los oficiales subalternos			Total
	Siempre	Nunca	Desconoce	
Siempre	222	0	3	225
Nunca	4	0	2	6
Desconoce	3	0	9	12
Total	229	0	14	243

Al desarrollar la prueba en una tabla 2x2, adecuada para la prueba ji cuadrado corregida por Yates, el valor es:

$$\chi^2 = \frac{(|222 * 11 - 3 * 7| - 243 / 2)^2 243}{(225)(18)(229)(14)} = 98.96$$



3.8416      98.96

Como  $98.96 > 3.8416$ , se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la inteligencia emocional, incide significativamente en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial - Lima.

### **4.3. DISCUSIÓN**

Como parte de la investigación llevada a cabo sobre un tema de mucho interés y que comprende las variables como inteligencia emocional y liderazgo en oficiales subalternos PNP en la VII Región Policial – Lima, y buscando otros estudios que guarden cierto acercamiento con el tema motivo de estudio, se ubicó la tesis de Reyes L., César e Iris, Carrasco Díaz (2013) efectuado en estudiantes universitarios en la ciudad de Huancayo, y arribaron a la conclusión que ~~en el trabajo~~ que los elementos de la inteligencia emocional, la adaptabilidad, conducción del estrés, tenían alta incidencia en el riesgo; los cuales deberían optimizarse y mejorar la parte emocional en la interrelación de los mismos; habiendo establecido entre otros, que no existían muchas diferencias en estudiantes de ambos sexos; de lo cual se desprende que dicho trabajo, logró ~~abordó~~ en el campo de la investigación resultados valederos y donde se puso en práctica entre otros el método descriptivo prospectivo para evaluarlos; además en este trabajo se utilizó el inventario emocional de Bar-On y el coeficiente emocional (ICE).

Por su parte en otro estudio vinculado con este tipo de inteligencia, Patricio W., Hernán W. (2017); con el fin de optar el grado de maestro en Psicología, ejecutó el trabajo en dos instituciones educativa: policial y nacional a nivel de Lima; aplicando el diseño de un trabajo no experimental, transaccional, empleando para estos fines la escala de

calidad de vida de Olson y Barnes adaptada, como también el inventario de inteligencia emocional de Bar-On (ICE), complementada con un ficha demográfica; habiendo establecido en el análisis de regresión que estas sub escalas vinculadas a la IE, pueden señalar si la existencia de factores pueden predecir cómo será la calidad de vida en los estudiantes de los dos grupos mencionados en líneas anteriores.

Además, con fines de conocer si esta realidad motivo de la investigación, si también existían otros trabajos que se han llevado a cabo fuera del país y en cuya indagación se encontraron estudios como el realizado por Goena A. (2015) sobre ambas variables, habiendo concluido que la inteligencia emocional sí constituye un factor causal que incide en el comportamiento del líder, se empleó un procedimiento cualitativo.

Por otra parte, en otra investigación llevada a cabo por Pereira J. (2017) y que a su vez coinciden con las variables consideradas en el párrafo anterior, y que a su vez son coincidentes con el trabajo realizado, el investigador destaca que es conveniente en estos casos el manejo apropiado como es la parte emocional de las personas que trabajan en las organizaciones y sobre todo, cuando estos conducen recursos humanos, habiendo establecido que en las instituciones es necesario disponer del perfil de los que son considerados como líderes y que en este caso, cuando se trata de personas que tienen estas características para conducir recursos humanos, deben conocer en qué consiste la inteligencia emocional, para lograr un desempeño apropiado y que esto se refleje en el manejo del potencial humano.

Tal como se han presentado las investigaciones en párrafos anteriores, ha dejado en claro que la hipótesis planteada en el presente trabajo, y que se ha llevado a cabo a nivel de una institución importante en la ciudad de Lima como es el personal de oficiales subalternos de la



VII Región PNP, permitió conocer que la hipótesis general planteada en la misma, evidencia una incidencia significativa en el liderazgo que cumple dicho personal, toda vez que como parte de la función que desempeñan, conducen personal que debe ser guiado con un buen liderazgo que debe ser fortalecido mediante programas de capacitación destinados a estos fines, y que van a incidir a nivel personal y en la calidad del servicio a favor de la comunidad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- 5.1.1** Los datos obtenidos como producto del estudio y posteriormente puestos a prueba, permitieron determinar que el auto conocimiento de sus emociones personales, inciden significativamente en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.
- 5.1.2** Los datos puestos a prueba permitieron establecer que la motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales, inciden significativamente en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas.
- 5.1.3** Que la capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, inciden significativamente en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos.
- 5.1.4** Se ha establecido que el desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, inciden significativamente en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor evidenciados por el personal policial.
- 5.1.5** El análisis de los datos obtenidos y posteriormente contrastados, permitieron establecer que la existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, incide

significativamente en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.

**5.1.6** El análisis de los datos permitió determinar que, la existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal, incide significativamente en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.

**5.1.7** En conclusión, se ha demostrado que la inteligencia emocional, incide significativamente en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Séptima Región Policial - Lima.

## **5.2 Recomendaciones**

- 5.2.1** Conociendo la trascendencia que tiene la inteligencia emocional, es importante que a nivel de los oficiales subalternos de la PNP, que constituyen la parte operativa en la VII Región Policial - Lima, con el apoyo de profesionales vinculados a la psicología, sociología y carreras afines, se fomenten aptitudes apropiadas en este grupo humano, con el fin de fortalecer sus principios y valores, que a no dudarlo, incidirán directamente en el manejo de los recursos humanos y en la calidad del servicio a la comunidad.
- 5.2.2** Resulta de interés a nivel de la VII Región PNP – Lima, que a fin de mejorar la calidad del servicio que se brinda a la comunidad, es importante fortalecer la parte emocional del personal de alfereces, tenientes y capitanes, que constituyen la base para el cumplimiento de la función; situación que influiría significativamente en su comportamiento frente a situaciones delicadas que requieren equilibrio en su personalidad, lo cual incidiría en su labor y en la percepción de la imagen institucional.
- 5.2.3** Es conveniente que a nivel de los oficiales subalternos PNP que laboran en la VII Región – Lima, que conducen personal de suboficiales en los diferentes grados, y conociendo que las exigencias del servicio que cumplen a favor de la sociedad, debe ser fortalecida mediante programas de capacitación sobre el liderazgo que les toca cumplir en el desempeño de la función policial; situación que a no dudarlo, incidirá directamente en el cumplimiento de su labor y en la interrelación del potencial humano.

## Referencias bibliográficas:

1. Alegre, A. (2018). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional de los niños. Estrategias para padres*. Editorial Ediciones Piramide. Primera Ción. Madrid-España.
2. Báez, F., Zurita, F., Martínez, A., & Zagalaz, M. (2019). Tesis de maestría. Análisis psicométrico y relaciones de diagnóstico de la inteligencia. *Investigación educativa*, 37(1), 201-2016, <https://doi.org/10.6018/rie.37.1.308801>
3. Bar-On, R. (2015). Inteligencia emocional y bienestar subjetivo. *Perspectivas en la Educación*, 23(2), 41-61. Madrid: Espasa-Calpe.
4. Bisquerra, R.; Pérez, J. C. y García, E. (2015). *Inteligencia emocional en Educación*. Madrid: Síntesi
5. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chavena.pdf>.
6. Chuquillanqui A. (2019) – Tesis para optar el Grado Académico de Maestro Gestión Empresarial. Evaluación de la inteligencia emocional Del personal policial de la Comisaría PNP-Chilca. Universidad Peruana Los Andes UPLA-Huancauyo
7. Cohen, A.; Hollander, E. y Regula C. (2010). Aval del portavoz del grupo Como psicología, Editorial Revista de Personalidad y psicología Social. Volumen 11

- 8.** Coté, S. y otros (2005). Capacidad de regulación emocional y la calidad De la interacción social. Editorial Grosset, Nueva York-Estados Unidos.
- 9.** Drucker, Peter (2010). La práctica del proceso gerencial y comportamiento Organizacional Harper & Row, Nueva York-Estados Unidos.
- 10.** Duro A. (2006). Introducción al Liderazgo Organizacional. Universidad Rey Juan Carlos. Editorial DYKINSON S,I, Madrid España
- 11.** Fernández-Berrocal, P. y N., Extremera (2013). La investigación de Inteli gencia emocional en España, ansiedad y estrés, Edit. Fundación Marcelino Botín, Santander-España.
- 12.** Fuentes, E. (2019) Tipo de liderazgo de Margaret Thatcher: Líder trans formador. Líder exponencial. Recuperado 25 marzo 2021. Obteni do de: <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-margaret-thatcher/>
- 13.** Gavagnin, O. y Li Chan, A. (2009). Liderazgo, iniciación y aprendizaje, Editorial Imprenta Unión. Lima. Perú.
- 14.** Gerits, L.; Derksen, J. y A. B., Verbruggen (2014). Inteligencia emocional Y éxito adaptativo de enfermeros que atienden a personas con Retraso mental y problemas graves de conducta. Editorial EE.UU.
- 15.** Ghiselli, Edwind (2009). La validez de los rasgos de gestión en relación con el nivel ocupacional. Editorial. Psicología del Personal, EE.UU.

- 16.** Gibson, J., Ivancevich, J. y James D. (2012). Las organizaciones. comportamiento, estructura y procesos, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.C, Octava Edición, México.
- 17.** Goleman, D. (2018). Liderazgo que obtiene resultados. Editorial Kairos. Barcelona. España.
- 18.** Goleman, Daniel (2018). Inteligencia emocional en la empresa, Editorial Harvard Business School Publishing Corporation, Primera Edición, Barcelona-España.
- 19.** Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2017) El líder resonante crea más. Barcelona: Debolsillo.
- 20.** Goleman, D. (2010). Inteligencia emocional. Por qué puede importar más que. Editorial Bantam Books. Nueva York - Estados Unidos.
- 21.** Goleman, D. (2006). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Editorial Kairos.
- 22.** Goena A. (2016). La Inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. Universidad Pontificia Comillas. Madrid – España.
- 23.** Gouldner, Alvin (2010). Estudios en liderazgo, Editorial Harper & Row, New York-Estados Unidos.
- 24.** Hernández, C. y Dickinson, M. (2014). Importancia de la inteligencia emocional en medicina. Inv Ed Med, 3(11), 155-160.

- 25.** Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (6º ed ed.). México D.F.: McGraw Hill Educación.
- 26.** Hollander, Edwin y Julian, James (2010). Tendencias contemporáneas en el análisis del liderazgo, Editorial Psychological Bulletin, Estados Unidos.
- 27.** Kauts, D. (2018). inteligencia emocional en relación con estrés en niños y niñas en etapa secundaria. MIER Revista de Estudios Educativos, Tendencias y Prácticas, 8 (1), 1-16.
- 28.** Kenny, D. y Zaccaro S. (2010). Una estimación de la varianza debida a los rasgos en el liderazgo. Editorial Revista de Psicología Aplicada. Primera edición actualizada, estados unidos.
- 29.** Martínez A., Giovanini M. (2021) – Tesis de Maestro en docencia e investigación en educación superior. Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en docentes de una Universidad Privada de Lima Metropolitana. Lima,
- 30.** Mass, Bernard (2010). Manual de liderazgo de Stogdill, Editorial Free Press, Nueva York-Estados Unidos.
- 31.** Mayer, J. y P., Salovey (1993). La inteligencia de la inteligencia emocional. Editorial Jossey Bss, San Francisco-Estados Unidos.
- 32.** Ministerio de Salud del Perú – MINSA (2017). Situación de salud de los adolescentes y jóvenes en el Perú. Documento técnico, Lima.
- 33.** Ochoa J. (2017). Liderazgo y trabajo en equipo. Editorial CODEU. España.



- 34.** Persico, Lucrecia (2018). Guía de inteligencia emocional, Editorial Libsa, Madrid-España.
- 35.** Peters, T. y Waterman R. (2010). En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos, Editorial Ediciones Folio, Barcelona-España.
- 36.** Pfeffer, Jeffrey (2010). La ambigüedad del liderazgo, Editorial Academy of Management Journal, Estados Unidos.
- 37.** Pulido, F., y Herrera, F. (2017). Predictores de la ansiedad y la inteligencia emocional en la adolescencia. *Apuntes de psicología*, 35(1), 63-71.
- 38.** Real Academia Peruana - RAE. (2020). Inteligencia | Diccionario de la Lengua Española. En Diccionario de la Real Academia Española. <https://dle.rae.es/inteligencia>
- 39.** Ramos, N. ; Enríquez, Héctor y Olivia, Recondo (2012). Inteligencia emocional plena, Editorial Kairós S.A., Primera Edición, Barcelona-España.
- 40.** SALOVEY, P. y J., MAYER (2012). Inteligencia emocional. imaginación, cognición y personalidad. Editorial Oxford University press, Estados Unidos.
- 41.** Salovey, Peter (2015). Inteligencia emocional aplicada: regula las emociones para ser saludable, rico y sabio. Editorial Psicología Prensa, Estados Unidos.
- 42.** Senge, Peter, (1990). La quinta disciplina. El líder carismático. Mc Graw Hill México. 1991.

- 43.** Solé C. (2021). Liderazgo e Inteligencia emocional, estilos de liderazgo. Universidad Pontificia Comillas. Madrid – España.
- 44.** Stogdill, Ralph (2010). Manual de liderazgo. Editorial free press, Nueva York-Estados Unidos.
1. Stogdill, Ralph (2011). Factores personales asociados al liderazgo, revista editorial de psicología aplicada. Estados Unidos.
- 45.** Zaleznik, Abraham (2010). Aprendizaje liderazgo, Editorial Basic Books, Nueva York-Estados Unidos.
- 46.** ZAMBRANO Mario (2020) – Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en jefes del hospital regional de Loreto, 2020. Universidad Nacional de la Amazonia del Perú. UNAP.

#### **Referencias electrónicas:**

- 1.** Escobedo, P. (2015). Relación entre inteligencia emocional y rendimiento académico de los alumnos del nivel básico de un colegio privado, Tesis extraído de la web: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/84/Escobedo-Paola.pdf>, Guatemala.
- 2.** López, O. (2008). La inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje como predictores del rendimiento académico en estudiantes universitarios. Tesis extraído de la web: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/615/Lopez\\_mo.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/615/Lopez_mo.pdf?sequence=1), Lima-Perú

- 3.** López, A. (2016). Algunos supuestos teóricos que sirven de base, extraído de la web: <https://prezi.com/4yzfkvkidzqc/algunos-supuestos-teoricos-que-sirven-de-base/>.
- 4.** MESA JACOBO, Jennifer Rose (2015). Inteligencia emocional, rasgos de personalidad e inteligencia psicométrica en adolescentes, Tesis extraído de la web: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/310420/TJRMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, España.
- 5.** QUESADA SUSANIBAR, Teresa de Jesús (2014). El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la unidad de gestión educativa local UGEL N° 04, provincia y departamento de lima, año 2012", extraído de la web: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3856/Quesada\\_st.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3856/Quesada_st.pdf?sequence=1), Lima-Perú.
- 6.** REYES LUJAN, Cesar y Iris, CARRASCO DÍAZ. (2013) Inteligencia emocional en estudiantes de la Universidad Nacional del Centro del Perú, extraída de la página web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5124755>
- 7.** Goena, A. (2015) La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo, editada por la Universidad Pontificia Comillas, Madrid – España.
- 8.** Rosas, C. (2017). Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización. Editada por la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.

9. Patricio, W. (2017) Inteligencia emocional y calidad de vida en un grupo de estudiantes de dos instituciones educativas policial y nacional de lima metropolitana, editada por la Universidad San Martín de Porres, Lima – Perú.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA : LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS EFECTOS EN EL LIDERAZGO DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DE LA SÉTIMA REGIÓN POLICIAL – LIMA.**

**AUTOR : LUZ MARÍA CASTRO DÁVILA.**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal					
¿En qué medida incide la inteligencia emocional en el liderazgo de los Oficiales Subalternos de la Sétima Región Policial - Lima?	Demostrar la incidencia de la inteligencia emocional en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Sétima Región Policial – Lima.	La inteligencia emocional, incide significativamente en el liderazgo de los oficiales subalternos de la Sétima Región Policial - Lima.	<b>Variable independiente X. Inteligencia emocional.</b>	x1.- Nivel de autoconocimiento de sus emociones personales.	<b>Tipo:</b> Explicativo  <b>Nivel:</b> Aplicativo  <b>Método y Diseño:</b> Ex post facto o retrospectivo	<b>Población:</b> A nivel de la Sétima Región Policial – Lima.  <b>Muestra:</b> 243 Oficiales Subalternos.  Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos					
<p><b>a.</b> ¿De qué manera el autoconocimiento de sus emociones personales, inciden en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano?</p> <p><b>b.</b> ¿En qué medida la motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales, inciden en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas?</p>	<p><b>a.</b> Establecer la incidencia del autoconocimiento de sus emociones personales en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.</p> <p><b>b.</b> Determinar la incidencia de la motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas.</p>	<p><b>a.</b> El autoconocimiento de sus emociones personales, inciden significativamente en la existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.</p> <p><b>b.</b> La motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales, inciden significativamente en la existencia de capacidad para el afrontamiento de problemas.</p>		<p>x2.- Nivel de motivación y perseverancia en el logro de objetivos institucionales.</p> <p>x3.- Capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo.</p> <p>x4.- Desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional.</p> <p>x5.- Existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo.</p> <p>x6.- Existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal.</p>			

<p><b>c.</b> ¿En qué medida la capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, inciden en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos?</p> <p><b>d.</b> ¿En qué medida el desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, inciden en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial?</p> <p><b>e.</b> ¿De qué manera la existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, incide en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral?</p> <p><b>f.</b> ¿De qué manera la existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal, incide en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial?</p>	<p><b>c.</b> Establecer la incidencia de la capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos.</p> <p><b>d.</b> Establecer la incidencia del desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.</p> <p><b>e.</b> Determinar la incidencia de la existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.</p> <p><b>f.</b> Determinar la incidencia de la existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.</p>	<p><b>c.</b> La capacidad en el control de los impulsos y estados de ánimo, inciden significativamente en la conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos.</p> <p><b>d.</b> El desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional, inciden significativamente en la moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.</p> <p><b>e.</b> La existencia de equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo, incide significativamente en la generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.</p> <p><b>f.</b> La existencia de asertividad y proactividad en el manejo del personal, incide significativamente en la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> <b>Y. Liderazgo</b></p>	<p>y1.- Existencia de compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano.</p> <p>y2.- Existencia de capacidad para el afrontamiento de los problemas.</p> <p>y3.- Nivel de conducción del potencial humano al logro de metas y objetivos.</p> <p>y4.- Exigencia de moralidad, transparencia y principios éticos a favor del personal policial.</p> <p>y5.- Generación de vínculos satisfactorios en el entorno laboral.</p> <p>y6.- Utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial.</p>			
---	---	---	--	---	--	--	--

## ANEXO N° 2

### CUESTIONARIO

#### INSTRUCCIONES:

Leer el tema: "LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS EFECTOS EN EL LIDERAZGO DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DE LA SÉTIMA REGIÓN POLICIAL – LIMA", y luego responder las preguntas según su criterio, se le pide marca la alternativa correcta y además llenar donde dice justifique su respuesta. Se le agradece su colaboración.

**1. ¿En qué consiste el autoconocimiento de las emociones personales?**

- a) Siempre (     )
- b) Nunca (     )
- c) Desconoce (     )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**2. ¿Cuenta usted con la motivación necesaria y perseverancia para el logro de los objetivos institucionales?**

- a) Siempre (     )
- b) Nunca (     )
- c) Desconoce (     )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**3. ¿Tiene usted la capacidad necesaria para el control de los impulsos y estados de ánimo?**

- a) Siempre (     )
- b) Nunca (     )
- c) Desconoce (     )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**4. ¿Considera usted que los oficiales subalternos están preparados para el desarrollo de conductas y actitudes en el desempeño funcional?**

- a) Siempre (     )
- b) Nunca (     )
- c) Desconoce (     )

Justifique SU respuesta:

.....  
.....  
.....

**5. ¿Aprecia usted en los oficiales equilibrio en la generación de un apropiado clima de trabajo?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU respuesta:

.....  
.....  
.....

**6. ¿Existe en los oficiales subalternos asertividad y proactividad en el manejo del personal?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU respuesta:

.....  
.....  
.....

**7. ¿En su opinión los oficiales subalternos de la PNP, manejan apropiadamente la inteligencia emocional?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU respuesta:

.....  
.....  
.....

**8. ¿Existe en los oficiales subalternos en referencia, compromiso y tolerancia en el manejo del potencial humano?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU respuesta:

.....  
.....  
.....



**9. ¿Considera usted que los oficiales subalternos tienen capacidad para el afrontamiento de los problemas?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**10. ¿Existe en este personal la conducción del potencial humano hacia el logro de metas y objetivos?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**11. ¿Cuenta el personal policial con moralidad, transparencia y principios éticos?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**12. ¿Cree usted que en este personal se generan vínculos satisfactorios en el entorno laboral?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**13. ¿Cree usted que los oficiales subalternos están preparados para la utilización de los recursos humanos en tareas especiales de la función policial?**

- a) Siempre ( )
- b) Nunca ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su

respuesta:

.....  
.....  
.....

**14. ¿Cuentan los oficiales subalternos con el liderazgo necesario?**

a) Siempre ( )

b) Nunca ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su

respuesta:

.....  
.....  
.....

## ANEXO N° 3

### FICHA DE VALIDACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : .....

1.2 GRADO ACADÉMICO : .....

1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : .....

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS EFECTOS EN EL LIDERAZGO DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DE LA SÉTIMA REGIÓN POLICIAL – LIMA**

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : **LUZ MARÍA CASTRO DÁVILA**

1.6 MAESTRÍA : .....

1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD : .....

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)      b) De 10 a 12: (No válido, modificar)

c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)      d) De 15 a 18: Válido, precisar

e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

#### II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01 - 09)	(10 - 12)	(12 - 15)	(15 - 18)	(18 - 20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización y lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) : .....

VALORACIÓN CUALITATIVA : .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : .....

Lugar y fecha: .....

.....  
Firma y Post Firma del experto  
DNI N° .....