

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS
INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE ZEPITA, 2018**

PRESENTADA POR:

ELISA CANDIDA GARAVITO CHECALLA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS
INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE ZEPITA, 2018

PRESENTADA POR:

ELISA CANDIDA GARAVITO CHECALLA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

Dr. SAUL BERMEJO PAREDES

PRIMER MIEMBRO

Dr. FELIPE GUTIÉRREZ OSCO

SEGUNDO MIEMBRO

.....
Dr. BEKER MARAZA VILCANQUI

ASESOR DE TESIS

Dr. JUAN ALEXANDER CONDORI PALOMINO

Puno, 31 de julio de 2019

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa

TEMA: Inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones del distrito de Zepita, 2018

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, ellos a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

A mi novio, él representa esfuerzo y empeño en momentos de decline y cansancio.

AGRADECIMIENTOS

- *A la Universidad Nacional de Altiplano – Puno; que me albergó durante mi formación profesional.*
- *A los docentes que forman parte de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano, en especial a quienes directamente impartieron sus sabias enseñanzas en mi formación profesional.*
- *A los miembros del Jurado: Dr. Saúl Bermejo Paredes: Dr. Felipe Gutiérrez Osco y Dr. Beker Maraza Vilcanqui, quienes supieron orientarme, aconsejarme y ser tolerantes durante todo el proceso de este trabajo de investigación.*
- *A mi asesor Dr. Juan Alexander Condori Palomino, por su apoyo en la concretización de la presente investigación.*
- *Al Dr. Vidnay Noel Valero Ancco, por compartir sus conocimientos para el logro de la presente investigación.*

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco Teórico.....	3
1.1.1. Inteligencia.....	3
1.1.2. La inteligencia emocional.....	3
1.1.2.1. Principios de la inteligencia emocional.....	5
1.1.2.2. Enfoques contemporáneos sobre la inteligencia emocional.....	6
1.1.2.3. Niveles de inteligencia emocional.....	12
1.1.2.4. Aportaciones de las inteligencias múltiples de howard gardner	18
1.1.2.5. Aplicaciones ocupacionales de la inteligencia emocional	19
1.1.2.6. El rol de la inteligencia emocional en el liderazgo	20
1.1.3. Liderazgo	21
1.1.3.1. Características del liderazgo.....	22
1.1.3.2. Liderazgo pedagógico	24
1.1.3.3. Teorías sobre liderazgo	24
1.1.3.4. Estilos de liderazgo	25
1.1.3.5. Niveles del liderazgo	32
1.1.4. El liderazgo directivo en la institución educativa	36
1.1.5. Habilidades directivas.....	37
1.1.6. Antecedentes.....	38
1.1.6.1. Antecedentes nacionales	38
1.1.6.2. Antecedentes internacionales	40

CAPÍTULO II**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1. Definición del problema	44
2.2. Enunciado del problema	46
2.2.1. Enunciado general	46
2.2.2. Enunciados específicos	46
2.3. Justificación	46
2.4. Hipótesis	47
2.4.1. Hipótesis general	47
2.4.2. Hipótesis específicas.....	47
2.5. Objetivos.....	47
2.5.1. Objetivo general.....	47
2.5.2. Objetivos específicas	47

CAPÍTULO III**METODOLOGÍA**

3.1. Lugar de estudio.....	48
3.2. Población	48
3.3. Muestra	49
3.4. Métodos	49
3.4.1. Tipo de investigación.....	49
3.4.2. Diseño de la investigación	50
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.6. Descripción detallada de los métodos por objetivos específicos.	52
3.7. Diseño estadístico	52
3.8. Análisis estadístico	53
3.8.1. Determinación de hipótesis estadística.....	54
3.8.2. Nivel de significancia	54
3.8.3. Regla de decisión	54

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Aspectos generales.....	55
4.1.1.Resultados de la variable inteligencia emocional de los directores de las instituciones educativas del distrito de zepita, 2018.....	55
4.1.2.Resultados de la variable liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de zepita, 2018.....	58
4.1.3.Resultados de la correlación de las variables inteligencia emocional y liderazgo en directores de las instituciones educativas del distrito de zepita – 2018.	60
 CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Descripción de los factores del componente de liderazgo individual por niveles ...	35
2. Población de la investigación	49
3. Muestra de la investigación	49
4. Cuadro de fiabilidad.....	51
5. Descriptivos para la variable inteligencia emocional	55
6. Resultados del nivel de inteligencia emocional.....	56
7. Descriptivos para la variable liderazgo.....	58
8. Resultados del nivel de liderazgo	58
9. Contingencia de la inteligencia emocional y liderazgo	60
10. Resultados de la correlación entre la variable inteligencia emocional y la variable liderazgo en los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Resultados del nivel de inteligencia emocional	56
2. Resultados del nivel de liderazgo	59

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de Inteligencia Emocional de Bar-On I - CE	74
2. Cuestionario de Liderazgo Directivo	77
3. Cuadro de validación y confiabilidad del instrumento - Test de Liderazgo	78
4. Ficha de validación de instrumento de investigación	79

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018. Esta investigación permite identificar cuál es el nivel de inteligencia emocional y el nivel de liderazgo directivo en las instituciones del distrito de Zepita. Metodológicamente, la investigación es de tipo no experimental, con un diseño transversal correlacional, tomándose como población a 90 directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, de la provincia de Chucuito – Juli, departamento de Puno. Siendo la muestra 51 directores de las diferentes instituciones educativas del distrito de Zepita, a quienes se les aplicó dos encuestas para medir la variable inteligencia emocional y la variable liderazgo directivo; se utilizó el coeficiente de contingencia de Pearson. Los resultados de la investigación muestran que existe una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018. Esta conclusión se sustenta en el diseño estadístico del Coeficiente de Contingencia de Pearson, ya el valor es de 0.75**; lo cual indica que la intensidad de la relación de las variables es significativa. Así mismo de acuerdo a los valores obtenidos de la prueba Chi Cuadrado cuyo valor de la significante es de 0.00 menor al 0.05, indica la existencia de una dependencia de variables entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

Palabras clave: Inteligencia emocional, liderazgo directivo, liderazgo de posición, liderazgo de permiso, liderazgo de producción, liderazgo de desarrollo y liderazgo de personalidad.

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of determining the relationship between emotional intelligence and management leadership in the educational institutions of the District of Zepita, 2018. This research identifies the level of emotional intelligence and level of leadership in the institutions of the Zepita district. Methodologically, the research is non-experimental, with a cross-sectional correlational design, taking as a population 90 directors of the educational institutions of the district of Zepita, hucuito province – Juli, puno department. The sample being 51 directors of the different educational institutions of the district of Zepita, who were given two surveys to measure the variable emotional intelligence and the variable management leadership; Pearson's contingency coefficient was used. The results of the research show that there is a significant correlation between emotional intelligence and management leadership in the educational institutions of the district of Zepita, 2018. This conclusion is based on the statistical design of the Pearson Contiguity Coefficient, as the value is 0.75^{**} ; which indicates that the intensity of the ratio of the variables is significant. Likewise according to the values obtained from the Chi Cuadrado test whose value of the signifier is 0.00 less than 0.05, indicates the existence of a dependence on variables between emotional intelligence and leadership.

Keywords: Emotional intelligence, leadership, position leadership, permission leadership, production leadership, development leadership and personality leadership.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la calidad educativa en nuestras instituciones educativas depende de la capacidad administrativa, académica y política de los directores, pues los resultados de estar en manos de su liderazgo que ejerce en su organización educativa. El presente trabajo de investigación constituye una investigación de tipo transversal correlacional y tiene el propósito de determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018.

Los temas de inteligencia emocional y el liderazgo en la actualidad tienen una especial transcendencia, desde la implementación del marco del buen desempeño directivo, hasta la aplicación de concursos de acceso a cargos directivos, es que en los últimos años se ha ido valorizando la carrera docente y así mismo priorizando la meritocracia.

En los últimos concursos de acceso a cargos directivos accedieron maestros noveles y en muchos casos se ratificaron aquellos que durante años ocuparon estos cargos, en tal sentido es importante conocer como es su inteligencia emocional entendida como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo (Goleman, 2012); por otro lado el estudio del liderazgo entendido como una cualidad de poder dirigir a otros (Gallegos, 2014) en este sentido el director debe poseer una adecuada inteligencia emocional y una sobresaliente capacidad de liderazgo, ya que es el responsable de dirigir la institución educativa y está en constante relación con estudiantes, docentes y padres de familia.

Los factores emocionales en las instituciones educativas, han tomado importancia para lograr el óptimo desempeño de las actividades profesionales. Los integrantes de la comunidad educativa, como los directores, docentes y alumnos, son diferentes en muchos aspectos, pero como seres humanos se deben relacionar cordialmente, si esto ocurre así, se puede afirmar que comparten los principios de la Inteligencia Emocional. (Alarcón, *et al.*, 2017)

La investigación se ha realizado teniendo en cuenta el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, con la finalidad de obtener el grado de Magíster Scientiae en Educación.

El trabajo de Investigación se estructura en cuatro Capítulos:

En el Capítulo I, se desarrolla la revisión de la literatura que compone el marco teórico que sustenta la investigación, en este se encuentran los antecedentes de la investigación, la base teórica conformada por las variables estado emocional y liderazgo.

En el Capítulo II, se presenta el planteamiento del problema, enunciado del problema, justificación, objetivos e hipótesis.

En el Capítulo III, para concretizar el trabajo, se presenta el lugar de estudio, población, muestra, la metodología empleada en la investigación, técnicas e instrumentos de recojo de datos, descripción detallada de métodos por objetivos específicos y el diseño estadístico apropiado.

En el Capítulo IV; se presenta los resultados y discusión de la investigación, los cuales están expresados en tablas y figuras para su mejor comprensión, los que fueron importantes ya que permitieron mostrar los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Inteligencia

Según los científicos la inteligencia se concibe como una capacidad integradora de la mente que permite pensar de un modo abstracto, razonar, planificar, resolver problemas, comprender ideas complejas y aprender de la experiencia. El concepto “inteligencia” a menudeo se refiere a la inteligencia cognitiva que se considera necesaria para enfrentarse a la complejidad y supervivencia dentro de un mundo conceptualmente analítico y desafiante.

1.1.2. La inteligencia emocional

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. (Goleman, 2012)

La Inteligencia emocional según Bar-On y Parker (2000) define como el conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y el conjunto de destrezas; estas intervienen en nuestra habilidad para adaptarse y ser resilientes al enfrentar las demandas y presiones del medio que nos rodea. Como tal, nuestra inteligencia emocional es un factor importante en la determinación de la habilidad para tener éxito en la vida, mediando directamente en el bienestar general y en la salud emocional.

La inteligencia emocional es, por tanto, un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás.
- Capacidad para controlar las propias emociones.

Mayer *et al.* (2000) explicaron que la inteligencia emocional es la capacidad de procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyéndose la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones. De este modo, la inteligencia emocional incluye las habilidades de (Mehrabian, 1996):

- Percibir las emociones personales y la de otras personas.
- Tener dominio sobre las emociones propias y responder con emociones y conductas apropiadas ante diversas circunstancias.
- Participar en relaciones donde las emociones se relacionen con la consideración y el respeto.
- Trabajar donde sea, en la medida de lo posible, gratificante desde el punto de vista emocional.
- Armonización entre el trabajo y el ocio

Las últimas investigaciones han aportado pruebas convincentes de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento: sin sentimientos, las decisiones que tomamos, pueden no ser las que más nos convienen, aunque hayan sido tomadas por lógica. Cualquier noción que establezcamos separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente más adaptativa y puede, en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas (Bar-On y Parker, 2000).

Según Gardner el éxito académico no depende en su totalidad de la inteligencia de cada uno y que la inteligencia es una capacidad, por lo tanto, no es algo con lo que nace el ser humano, no queda adherido a su ADN sino se adquiere y desarrolla a lo largo del tiempo, es un proceso gradual.

Una vez expuestas diferentes definiciones sobre el tema tratado, se entiende que la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo, que tiene en

cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia y/o la agilidad mental. Estas características configuran rasgos de carácter como: la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social (Gómez *et al.*, 2000).

1.1.2.1. Principios de la inteligencia emocional

La siguiente cuestión, una vez definida lo que es inteligencia emocional, es proporcionar unos principios básicos para que se pueda obtener una correcta inteligencia emocional. Se puede decir que la inteligencia emocional, fundamentalmente Gómez *et al.* (2000), se basa en los siguientes principios o competencias:

- **Autoconocimiento.** Capacidad para conocerse uno mismo, saber los puntos fuertes y débiles que todos tenemos.
- **Autocontrol.** Capacidad para controlar los impulsos, saber mantener la calma y no perder los nervios.
- **Automotivación.** Habilidad para realizar cosas por uno mismo, sin la necesidad de ser impulsado por otros.
- **Empatía.** Competencia para ponerse en la piel de otros, es decir, intentar comprender la situación del otro.
- **Habilidades sociales.** Capacidad para relacionarse con otras personas, ejercitando dotes comunicativas para lograr un acercamiento eficaz.
- **Asertividad.** Saber defender las propias ideas no respetando la de los demás, enfrentarse a los conflictos en vez de ocultarlos, aceptar las críticas cuando pueden ayudar a mejorar.
- **Proactividad.** Habilidad para tomar la iniciativa ante oportunidades o problemas, responsabilizándose de sus propios actos.
- **Creatividad.** Competencia para observar el mundo desde otra perspectiva, diferente forma de afrontar y resolver problemas.

Este conjunto de principios expuestos, darán lugar a una mayor o menor inteligencia emocional. En este sentido, el hecho de que una persona pueda tener una mayor creatividad que otra, no quiere decir que de forma interior obtenga una mayor inteligencia emocional, ya que ocurren otros factores

como si la persona sabe explotar esa creatividad. Por el contrario, la falta de creatividad se puede ver compensado por una mayor automotivación.

1.1.2.2. Enfoques contemporáneos sobre la inteligencia emocional

Durante la última década, los teóricos han elaborado un gran número de modelos distintos de IE. En términos generales, los modelos desarrollados de IE se han basado entre perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia.

A su vez, al analizar la perspectiva que ubica la estructura de la IE como una teoría de inteligencia, realizan una distinción entre los modelos mixtos y de habilidades.

a. Modelos mixtos

Los modelos mixtos se caracterizan por una serie de contenidos que trascienden el análisis teórico hacia su conocimiento directo y aplicativo (Goleman *et al.*, 2009); entre los principales autores se encuentran Goleman (1995) y Bar-On (1997). Éstos incluyen rasgos de personalidad como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia; mientras que los modelos de habilidad se centran en el análisis del proceso de “pensamiento acerca de los sentimientos”, a diferencia de otras posturas que se concentran únicamente en la percepción y regulación de estos. (Cherniss y Goleman, 2001)

- **Enfoque de Daniel Goleman**

La inteligencia emocional, según Goleman (2010) "es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gestionarlos al trabajar con otros".

Goleman (2012) plantea el Cociente Emocional (CE) no se opone al Cociente Intelectual (CI), sino que se complementa una inteligencia con la otra. Algunas personas han sido otorgadas con ambos cocientes, otras con menor cantidad o con ninguna de uno u otro.

Lo que los investigadores están intentando entender es cómo se complementa una inteligencia con la otra; cómo la capacidad para controlar el estrés afecta la habilidad para concentrarse y usar la inteligencia. Sobre los ingredientes para el éxito, los investigadores están de acuerdo en que el CI interviene en un 20 %, el resto depende de todo tipo de factores, entre los que podemos destacar: auto motivación, persistencia ante las dificultades, optimismo, autocontrol, etc. Todos ellos relacionados con la inteligencia emocional.

Cherniss y Goleman (2001) hablan acerca de la inteligencia emocional como una forma de interactuar con el mundo; donde se tiene en cuenta los sentimientos, y engloba diferentes habilidades tales como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Estas habilidades configuran rasgos del carácter como la autodisciplina, la compasión o la generosidad que resultan indispensables para una buena adaptación social.

En base en las investigaciones realizadas por los dos investigadores anteriores y comparándole con las Inteligencias Múltiples, Goleman afirmó en su última conferencia en Madrid, que la inteligencia emocional, este término incluye dos tipos:

Conciencia Personal o Intrapersonal: está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

- **Conocer sus emociones (Autoconciencia):** es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de auto-confianza.

- **Manejar las emociones (Autorregulación):** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
- **La propia motivación (Automotivación):** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

Conciencia Social o Interpersonal: al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

- **Reconocer las emociones de los demás,** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.
- **Habilidades Sociales,** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

El modelo de Goleman (2010) concibe las competencias como rasgos de personalidad. Sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la Inteligencia Emocional, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás. Esto es, aquellas encontradas en el grupo de conciencia social y manejo de relaciones.

- **Enfoque de Reuven Bar-On**

Su tesis doctoral realizada en 1988, con el nombre de: “The developmnet of a concept of psychological well-being”, constituyó la base de sus posteriores formulaciones sobre la inteligencia emocional (Bar-On, 1997) y su medida a través del inventario EQ-I (Bar-On Emotional Quotient Inventory).

El modelo de Bar-On (1997), inteligencias no cognitivas (EQ-i) se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. Por tanto, la IE y la inteligencia social son consideradas un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente. En este sentido, Mayer *et al.*, (2000) manifiesta que el modelo "representa un conjunto de conocimientos utilizados para enfrentar la vida efectivamente" (p. 402).

El modelo está compuesto por diversos aspectos:

Componente intrapersonal:

- **Comprensión emocional de sí mismo:** habilidad para comprender sentimientos y emociones, diferenciarlos y, conocer el porqué de los mismos.
- **Asertividad:** habilidad para expresar sentimientos, creencias, sin dañar los sentimientos de los demás y, defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- **Autoconcepto:** capacidad para compren-der, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando los aspectos positivos y negativos, así como las limitaciones.

- **Autorrealización:** habilidad para realizar lo que realmente podemos, deseamos y se disfruta.
- **Independencia:** capacidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y, ser independientes emocionalmente para tomar decisiones.

Componente interpersonal:

- **Empatía:** habilidad para sentir, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
- **Relaciones interpersonales:** capacidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por una cercanía emocional.
- **Responsabilidad social:** habilidad para mostrarse como una persona cooperante, que contribuye, que es un miembro constructivo, del grupo social.

Componentes de adaptabilidad:

- **Solución de problemas:** capacidad para identificar y definir los problemas y, generar e implementar soluciones efectivas.
- **Prueba de la realidad:** habilidad para evaluar la correspondencia entre los que experimentamos y lo que en realidad existe.
- **Flexibilidad:** habilidad para realizar u ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

Componentes del manejo del estrés:

- **Tolerancia al estrés:** capacidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones.
- **Control de los impulsos:** habilidad para resistir y controlar emociones.

Componente del estado de ánimo en general:

- **Felicidad:** capacidad para sentir satisfacción con nuestra vida.
- **Optimismo:** habilidad para ver el aspecto más positivo de la vida.

El modelo emplea la expresión “inteligencia emocional y social” haciendo referencia a las competencias sociales que se deben tener para desenvolverse en la vida. Según Bar-On (1997) la modificabilidad de la inteligencia emocional y social es superior a la inteligencia cognitiva.

b. Modelos de habilidades

Son los que fundamentan el constructo de inteligencia emocional en habilidades para el procesamiento de la información emocional. En este sentido, estos modelos no incluyen componentes de factores de personalidad, siendo el más relevante de estos modelos el de Salovey y Mayer (1990). Éstos postulan la existencia de una serie de habilidades cognitivas o destrezas de los lóbulos prefrontales del neo córtex para percibir, evaluar, expresar, manejar y autorregular las emociones de un modo inteligente y adaptado al logro del bienestar, a partir de las normas sociales y los valores éticos.

- **El modelo de Salovey y Mayer.**

El modelo ha sido reformulado en sucesivas ocasiones desde que, en el 1990, Salovey y Mayer introdujeran la empatía como componente. En 1997 y en 2000, los autores realizan sus nuevas aportaciones, que han logrado una mejora del modelo hasta consolidarlo como uno de los modelos más utilizados y, por ende, uno de los más populares.

Las habilidades incluidas en el modelo son las siguientes:

- **Percepción emocional.** Habilidad para identificar las emociones en sí mismo y en los demás a través de la expresión facial y de otros elementos como la voz o la expresividad corporal.
- **Facilitación emocional del pensamiento.** Capacidad para relacionar las emociones con otras sensaciones como el sabor y olor o, usar la emoción para facilitar el razonamiento. En este sentido, las emociones pueden priorizar, dirigir o redirigir al pensamiento, proyectando la atención hacia la información más importante. Por otro lado, la felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad.
- **Compresión emocional.** Habilidad para resolver los problemas e identificar qué emociones son semejantes.

- **Dirección emocional.** Compresión de las implicaciones que tienen los actos sociales en las emociones y regulación de las emociones en uno mismo y en los demás.
- **Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento personal.** Habilidad para estar abierto a los sentimientos ya sean positivos o negativos. En resumen, el autor, establece una serie de habilidades internas del ser humano que ha de potenciar, en base a la práctica y la mejora continua.

c. Otros modelos.

Según García *et al.* (2010) incluyen componentes de personalidad, habilidades cognitivas y otros factores de aportes de personales, que en algunos casos son fruto de constructos creados ad hoc con la finalidad de enfatizar el sentido popular y divulgativo del constructo inteligencia emocional.

- El modelo de Cooper y Sawaf (1997)
- El modelo de Boccardo, Sasia y Fontenla (1999)
- El modelo de Matineaud y Engelhartn. (1996)
- El modelo de Elías, Tobías y Friedlander (1999)
- El modelo de Rovira (1998)
- El modelo de Vallés y Vallés (1999)
- El modelo Secuencial de Autorregulación Emocional de Bonano (2001)
- El modelo Autorregulatorio de las experiencias Emocionales (1991)
- El modelo de procesos de Barret y Gross (2001)

1.1.2.3. Niveles de Inteligencia Emocional

Entendamos a la inteligencia como a nuestra capacidad para gestionar nuestras emociones de manera adaptativa tanto a la hora de tomar decisiones como cuando necesitamos relacionarnos con los demás o regular nuestros estados afectivos. Sin embargo, como este tipo de inteligencia es difícil de medir y es difícil aislar los resultados de una buena inteligencia emocional, muchas veces se obvian este tipo de habilidades, considerando que todas las personas son más o menos capaces de gestionar sus emociones

por igual o que, por el contrario, estas habilidades están codificadas en los genes y no se pueden modificar con la experiencia.

Sin embargo, la inteligencia emocional sí es algo que se puede mejorar con el tiempo, ya que es una de las muchas caras del aprendizaje y el potencial humano, y justamente por eso también existen diferencias entre personas que gestionan bien su efectividad y otras que aún no han aprendido todo lo que podrían. ¡Incluso es posible que algunas hayan estado aprendiendo a mejorar su inteligencia emocional sin saberlo! (Torres, 2019).

Para situarte y saber en qué punto del desarrollo de la inteligencia emocional estás, se presenta un breve listado con las características de las personas con poco, con regular y alta inteligencia emocional. A su vez, estos puntos pueden servir para colocarte objetivos a la hora de entrenar en la gestión de las emociones.

A. Capacidad Emocional Alta

- Son personas que están en contacto con sus sentimientos, creencias y defienden sus derechos de una forma no destructiva, se sienten bien acerca de sí mismos y se sienten positivos en lo que se están desempeñando.
- Estas personas son capaces de expresar sus sentimientos, pensamientos y son independientes, fuertes, tienen un buen sentimiento de autoestima y confían en la realización de sus ideas y creencias, sería una ventaja para personas involucradas en las áreas de ventas, relaciones públicas y marketing.
- son capaces de desarrollar su potencial y que se encuentran inmersos en proyectos, que lo conducen a vidas significativas, valiosas y plenas, saben a dónde van y por qué.
- Son personas que confían en sí mismas, son autónomas e independientes en su forma de pensar y actuar, tienden a obtener resultados altos, los sujetos que podrían preguntar y considerar el consejo de otros, pero rara vez dependerán de los demás para tomar decisiones importantes.

- Las personas son responsables y confiables, que cuentan con buenas habilidades sociales, es decir, que entienden, interactúan y se relacionan muy bien con otros individuos y el trabajo en equipo. Son importantes para personas inmersas en el área de servicio al cliente, gerencias y liderazgo.
- Son personas que se caracterizan por su capacidad de intimar con otros además de dar y recibir afecto, personas cooperadoras, colaboradores y miembros constructivos de sus grupos sociales, personas conscientes de los sentimientos de otros y que los valoran. Son sensibles a lo que otras personas sienten, pueden entender porque sienten lo que sienten.
- Son personas bastante hábiles para reconocer y definir problemas, así como para generar e implementar soluciones potencialmente efectivas, intentan resolver los problemas en lugar de evitarlos.
- Son capaces de evaluar la correspondencia entre lo que experimentan (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo), a menudo son descritos como personas realistas, “con los pies en la tierra” y “sintonizan” con su entorno. Su posición general en la vida implica el examinar activamente antes que adoptar una pasiva o ingenua actitud.
- Son personas que cuentan con una amplia capacidad para adecuar sus emociones, sentimientos, pensamientos y comportamiento a situaciones y condiciones cambiantes.
- Son personas que pueden encontrar buenas formas para manejar las dificultades diarias. Se desenvuelven bien en los departamentos de investigación y desarrollo, así como en el área de soporte técnico.
- Son capaces de resistir la tensión sin “desmoronarse” o perder el control. Son por lo general calmados, rara vez impulsivos y trabajan muy bien bajo presión. Pueden realizar labores que provocan tensión o ansiedad o que involucran cierto peligro.
- Son personas alegres, positivas, esperanzadas y optimistas que saben cómo disfrutar de la vida, disfrutar verdaderamente de la compañía de

otros y tienen la capacidad de obtener placer de la vida, tienen una disposición feliz y son individuos agradables con los cuales estar. Además de ser un elemento esencial al momento de interactuar con otros individuos, esta cualidad es componente motivacional influyente en la solución de problemas y la tolerancia a la tensión. (Bar-On, 1997)

Dentro de la capacidad emocionalmente alta se encuentra inmerso la capacidad emocionalmente extremadamente desarrollada y capacidad emocional muy alta; dichas capacidades anteriormente mencionadas oscilan entre estos niveles según cada individuo.

B. Capacidad Emocional Media

- Las personas no persiguen sólo las recompensas a corto plazo.
- Las personas emocionalmente inteligentes son capaces de no dejarse gobernar por la proximidad inmediata de una recompensa que a largo plazo no resulta beneficiosa.
- Son capaces de reconocer sus propias emociones; también resulta relativamente fácil relacionar estas emociones con su origen u orígenes, es decir, los factores principales que han hecho aparecer un estado emocional, sea positivo o negativo.
- Conocen la importancia del discurso interior; no se limitan a interpretar sus experiencias de manera automática, tal y como se les presentan, sino que ponen esfuerzos por construir una interpretación útil de estas vivencias que les ayude a dirigir sus objetivos hacia una meta útil y mantener un estado emocional que no juegue en su contra.
- Muestran buenas capacidades empáticas; son capaces de conectar afectivamente con otras personas de manera rápida y con poca información. Esto las hace más proclives a establecer un diálogo constructivo.
- Saben exteriorizar sus emociones; tanto en un diálogo en tiempo real como en un escrito. Saben expresar, pues, su estado emocional en cualquiera de los lenguajes posibles.

- Orientan sus acciones y sus pensamientos; saben de la importancia de los pensamientos hacia una adecuada salud mental y espiritual, y gestionan este punto en su favor.
- Tienden hacia las actitudes positivas; sin embargo, tampoco se dejan arrastrar por ellas, y saben implícitamente que no hay ningún estado emocional malo de por sí.
- Los valores que rigen sus vidas son positivos y negativos por igual; valores positivos para no caer en la crítica constante e improductiva, y valores negativos para no negar la realidad y reconocer los problemas cuando los hay. Sus acciones se fundamentan en la dialéctica de estos dos tipos de valores.
- Están motivadas y saben motivar a los demás; reconocen la importancia de las tareas con significado para las personas. Valoran la necesidad de la motivación intrínseca. Y, más importante todavía: son capaces de mantener motivados a sus compañeros. Tienen alma de líder.
- Consideran al ser humano un ser emocional, no un autómatas; saben de la importancia de los estados afectivos en todas las áreas que tradicionalmente se han creído puramente racionales. Saben que las emociones dan forma a la toma de decisiones, la recuperación de recuerdos, la memorización, etc. (Torres, 2019)

Concluyendo sobre las características de las personas con inteligencia emocional media, dentro de esta, se puede distinguir a la capacidad emocional desarrollada y la capacidad emocional adecuada. Recuerda que, tal y como ocurre en todo aprendizaje, nadie llega a encajar perfectamente en esta descripción (entre otras cosas, porque esta se puede interpretar de varias maneras) y que todo entrenamiento conlleva tiempo y cierto esfuerzo. Por eso a capacidad emocional media

C. Capacidad Emocional Baja

- Son personas que se encuentran en poco contacto con sus sentimientos y emociones, ellos no pueden expresar lo que están sintiendo y no entienden el por qué lo sienten.
- Son personas que tienen dificultad para expresar sus sentimientos, pensamientos y creencias y no defienden sus derechos. Frecuentemente se ven limitados por sentimientos incómodos de timidez o vergüenza.
- Los individuos no pueden aceptarse y respetarse ellos mismos. Tienen un pésimo sentimiento de autoestima, se sienten negativos acerca de sí mismos y no pueden identificar quienes son.
- Son personas que no son capaces de desarrollar su potencial y que se no frecuentan involucrarse en proyectos, que lo conducen a vidas no significativas, nada valiosas y no saben a dónde van ni por qué.
- Son personas que no confían en sí mismas, son dependientes en su forma de pensar y actuar, y dependerán de los demás para tomar decisiones importantes.
- Son personas poco responsables y poco confiables, que tienen escasas habilidades sociales, es decir, que no entienden, no interactúan y no se relacionan muy bien con otros individuos y no manejan un buen trabajo en equipo.
- Son personas poco hábiles para reconocer y definir problemas, así como para generar e implementar soluciones potencialmente efectivas, evitan resolver los problemas.
- Son descritos como personas subjetivistas, y no entiende a su entorno.
- Son personas poco flexibles para adecuar sus emociones, sentimientos, pensamientos y comportamiento a situaciones y condiciones cambiantes.
- Son aquellas personas que no pueden encontrar formas para manejar las dificultades diarias.

- Son personas que no son capaces de resistir adversidades y situaciones llenas de tensión, por lo general son poco capaces de enfrentar la tensión activa y positiva, son nerviosos y muy frecuentemente se sobresaltan o sienten ansiedad.
- Son aquellos individuos que no son capaces de resistir o controlar sus impulsos, sus arranques y tentaciones, pueden perder el control fácilmente.
- Son personas poco alegres, negativas, desmoralizadas y pesimistas, que no saben cómo disfrutar de la vida ni de la compañía de otros. (Bar-On, 1997).

Dentro de este nivel de inteligencia emocional podemos encontrar a un nivel de capacidad muy baja y una capacidad emocional deteriorada dependiendo de cómo haya desarrollado sus capacidades.

1.1.2.4. Aportaciones de las inteligencias múltiples de Howard Gardner

El psicólogo distinguió nueve inteligencias diferentes que todos los seres humanos poseen, cada una independiente de la otra, y los niveles de cada una de ellas serán los que marquen la diferencia entre el potencial y la diversidad entre una persona y otra. Las inteligencias son las siguientes: inteligencia lingüística, lógica-matemática, corporal y cinética, visual y espacial, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista.

Gardner (2006) ya introdujo la inteligencia inter e intrapersonal en su teoría de las inteligencias múltiples, las cuales se definen a continuación:

La **Inteligencia Interpersonal** la cual se edifica partiendo de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: específicamente, diferencias en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más desarrolladas, esta inteligencia permite a una persona adulta hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado.

La **Inteligencia Intrapersonal** es conocer los aspectos internos de una persona; el paso a la propia vida emocional, a la gama de sentimientos, la capacidad de resolver distinciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y acudir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta.

1.1.2.5. Aplicaciones ocupacionales de la inteligencia emocional

Se han desarrollado una serie de aplicaciones de la inteligencia emocional en el ámbito laboral y en lo organizacional, las cuales varían de acuerdo con la perspectiva conceptual adoptada. Algunos investigadores, por ejemplo, han dado mayor énfasis a los factores de actitud y comportamiento, como la adaptación cultural, el liderazgo interpersonal, la comunicación grupal, el aprendizaje y el comportamiento gerencial (Mayer *et al.*, 2000)

En las aplicaciones laborales del modelo de habilidad, Mayer *et al.*, (2000) sostienen que, para liderar y manejar personas, es decir, para lograr una gestión efectiva se requiere habilidades técnicas y emocionales. Las habilidades emocionales se basan principalmente en la capacidad para liderar personas y, por tanto, para generar un trabajo grupal efectivo.

Por su parte, Goleman (2012) relaciona la inteligencia emocional con la capacidad para comunicarse de manera positiva y asertiva en el ambiente organizacional.

En cuanto al manejo estratégico operacional en las empresas, la inteligencia emocional cumple una función importante en la efectividad organizacional en diferentes áreas, tales como: reclutamiento y retención del personal, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso moral y salud del empleado, innovación, productividad, eficiencia, ventas, ingresos, calidad del servicio y lealtad del cliente (Cherniss y Goleman, 2001).

Bar-On (1997) sostiene que la inteligencia emocional predice el éxito de la adaptación de un individuo a las demandas y presiones del ambiente. En el ambiente ocupacional se relaciona la inteligencia emocional con el nivel

alcanzado en una actividad determinada, como la profesión, el éxito académico, el éxito de encajar en una cultura, el manejo de estrés y la presión ocupacional. Por lo tanto, propone que la inteligencia emocional es un criterio básico para la predicción del éxito ocupacional y del comportamiento laboral. Consecuentemente, la inteligencia emocional influye en el proceso de adaptación y ajuste a las demandas del ambiente. Asimismo, varios estudios basados en la prueba de Bar-On -EQ-i- han confirmado la validez y la función de la inteligencia emocional en el ambiente y éxito laboral.

1.1.2.6. El rol de la inteligencia emocional en el liderazgo

Por un lado, cuanto mayor sea la capacidad de autocontrol, autoevaluación, motivación y cooperación de una persona, mayor será la probabilidad de que esa persona se convierta en mejor líder, ya que la capacidad le permitirá tener una mayor influencia en los demás. Por otro, el hecho de motivarlos hará que sus metas y objetivos resulten más alcanzables. Las habilidades intelectuales son importantes y son considerados como requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición para un mejor desempeño del liderazgo. Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder.

Según Goleman, los líderes nos mueven, encienden nuestras pasiones e inspiran lo mejor de cada uno. Es importante destacar el poder de sus ideas, su visión y sus eficientes estrategias, pero lo principal del buen liderazgo son las emociones.

Libremente de lo que un líder planea hacer, ya sea llevar a cabo un plan estratégico o congregar a varias personas para llevar a cabo una determinada tarea, su éxito siempre dependerá de cómo lo haga. Si los líderes fallan en esa tarea de conducir las emociones en la dirección adecuada, el resultado de sus objetivos se verá perjudicado respecto al resultado de una buena conducción de emociones.

Es cierto que todos estamos de acuerdo en lo siguiente: el estado de ánimo de un líder es indispensable, así como su capacidad de influir en el de los demás. Sin embargo, las emociones son más difíciles de transmitir, se consideran demasiado personales e incuantificables. En todo grupo de personas, el líder es el que mayor poder tiene el a la hora influir en las emociones de los demás. Si las emociones se encaminan hacia el entusiasmo y la energía, su rendimiento puede aumentar; en cambio, si se encaminan hacia el rencor y la ansiedad, serán apartados del camino que los llevará al éxito. Cuando los líderes conducen sus emociones de una forma positiva, pueden lograr lo mejor de sus seguidores, pero cuando conducen emociones de manera negativa, impiden por completo que puedan alcanzar el éxito.

Una organización llegara a ser fructífera o se desvigorice depende de esa capacidad del líder de darle a la emoción, la importancia que tiene, y de gestionarla adecuadamente. Entonces el modo de dirigir y gestionar los sentimientos dependerá de la inteligencia emocional del líder, pero no implica que en ocasiones los líderes no puedan proyectar un estado de ánimo más serio cuando la situación así lo amerite. (Goena, 2015).

1.1.3. Liderazgo

Construir un marco teórico sobre liderazgo implica tener presente diversos puntos de vista, pues su presencia es importante para conseguir y mantener una competencia escolar, y el logro de objetivos planificados. Para comenzar podemos definir el liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Chiavenato *et al.* (2001) indican la existencia de diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales menciona que se trata de la influencia interpersonal originada en una situación y que esta ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular. El enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del empleado para acercarlo con disposición a las metas de la empresa, mediante actividades de comunicación interpersonal.

Así mismo “se dice que el liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados colaboradores, los cuales pueden ser: familiares, trabajadores, ciudadanos, vecinos, amigos, a través de una efectiva comunicación, con en la cual se logra transmitir ideas, cambiar visiones, lograr metas, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino y el direccionamiento del líder” (Fernández y Quintero, 2017).

El líder en la organización es aquella persona, cuyas cualidades le permiten influir sobre otras, para desarrollar las tareas o actividades, además es el responsable de lograr un alto rendimiento de sus seguidores.

1.1.3.1. Características del liderazgo

Según Bonifaz (2012) las características son cualidades que distinguen a una persona de otra. Los líderes tienen que poseer cualidades bien definidas y específicas. La forma en que puede actuar un líder de acuerdo a sus competencias, puede verse reflejada en las siguientes principales atribuciones:

- El líder es un gran comunicador.
- Es objetivo, analiza los hechos imparcialmente.
- Se adapta a cualquier circunstancia, es flexible.
- Cooperar en lo necesario, no acostumbra a trabajar individualmente.
- Tiene una mentalidad positiva y optimista.
- Es ambicioso, porque predomina en él la necesidad de lograr las cosas.
- Es una persona segura e independiente.
- Tiene disponibilidad para afrontar riesgos y consecuencias.
- Es sensible a los sentimientos de los demás y presiente lo que puede llegar a suceder, por lo que se le considera intuitivo y comprensivo.
- Es comprometido y responsable con todo lo que tiene que llevar a cabo.
- Acepta a la gente como es, con todas las cualidades y defectos, por lo que se le considera respetuoso.
- Motiva a personas y grupos.
- Sabe escuchar.

- Es directo: habla con la verdad, en vez de prometer cosas que no puede cumplir. Este atributo hace que se valore su honestidad.
- Está orientados a la innovación constante, no solo por crear algo nuevo sino por mejorar procesos y procedimientos, por lo que son creativos.
- Saben escuchar a la gente, atienden las quejas, sugerencias y reclamos (no está la defensiva).
- Es autocrítico.
- Tiene confianza en los logros de un grupo o equipo.
- Es leal, aunque en ocasiones esté en desacuerdo con algo, por lo general busca beneficios para la organización en la que trabaja.
- Es perseverante, porque no cede ante los obstáculos o problemas a los cuales se enfrenta.
- Es observador, por lo que es fácil anticipar cualquier acción o suceso.
- Es tenaz (no cesa hasta cumplir su cometido).

Según el autor, es importante mencionar que a los líderes se les entiende mejor no por sus características, sino por la relación que tienen con sus seguidores.

La teoría de las características del liderazgo nos ayuda a diferenciar quienes son líderes y quienes no lo son, ya que gira en torno a las cualidades personales que deben de poseer, los rasgos propios de una persona con capacidad de influir tales como el carisma, la tolerancia, la paciencia, el asertividad, etc. se asocian al grupo de los cinco grandes.

Según Robbins y Judge (2009) estas características son:

- a. Extroversión:** Dimensión que poseen las personas que fácilmente se relacionan con los demás. Los extrovertidos tienden a ser proactivos, asertivos y sociables.
- b. Adaptabilidad:** Dimensión que permite a la persona escuchar, aceptar y ser tolerante ante las opiniones de los demás. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables.

- c. **Meticulosidad:** Dimensión que poseen las personas cuidadosas en las cosas que hacen. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente.
- d. **Estabilidad emocional:** Dimensión en la que la persona muestra tranquilidad y control ante una situación crítica. Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar situaciones críticas.
- e. **Apertura a las experiencias:** Dimensión donde la persona muestra entusiasmo por seguir aprendiendo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística.

1.1.3.2. Liderazgo pedagógico

El termino liderazgo pedagógico se puede definir como “la labor de guiar, de influenciar a otros para combinar esfuerzos y lograr intenciones o metas compartidas en la escuela” que permite unir y fortalecer la relación entre directores y profesores logrando un trabajo colaborativo y así alcanzar un propósito en común (MINEDU, 2016).

Así mismo podemos agregar que el liderazgo pedagógico “es una habilidad del directivo que la cultiva o práctica, y que esta se va fortaleciendo en el proceso de la toma de decisiones y ejecución de acciones educativas, los docentes con liderazgo formal o informal participan activamente en las diversas etapas secuenciadas de la gestión educativa, aceptando el direccionamiento y coordinación del directivo encargado, promoviendo el éxito en el logro de resultados y objetivos de la institución” (MINEDU, 2012).

Entonces al hablar de liderazgo pedagógico, manifestamos que el director debe de tener la habilidad y el talento de influir, convencer, persuadir a otros a través de un trabajo planificado, organizado, direccionado y evaluado con el fin de lograr determinados objetivos en beneficio de la comunidad educativa.

1.1.3.3. Teorías sobre Liderazgo

- a) **Teoría de personalidad o de los rasgos.**

Según este enfoque Lussier (2011) con respecto al liderazgo donde el líder nace, las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Un rasgo es una cualidad o característica definitiva de la personalidad que lo distinguen de las demás personas. Presentan características de personalidad marcadas mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de sus semejantes. Los rasgos más característicos son:

- a. **La capacidad comunicativa.** Facilidad de palabra, conocimientos generales, motivación, originalidad, erudición y buen juicio.
- b. **Personalidad.** Agresividad, entusiasmo, auto confianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional y capacidad emprendedora.
- c. **Físico.** Buena apariencia, energía, resistencia física y mental.
- d. **Sociales.** Estatus, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales, comprensión y cooperación.

b) **Teoría de las actitudes o de conducta.**

Según Castro (2007) los enfoques de la conducta del liderazgo no se basan únicamente en rasgos, sino proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son. El ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas son:

- a. Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.
- b. Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.
- c. Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

1.1.3.4. **Estilos de liderazgo**

Según Bonifaz (2000) en la actualidad existen diversas clasificaciones que describen a este individuo. El líder por sí solo es único porque tiene características definidas, pero se estudian de manera clasificada por la forma en que ejercen su autoridad, trabajan o se comportan.

- **De acuerdo a la obtención del poder que ejercen:**

- a. **Líder tradicional.** Es quien tiene el poder por herencia. Ejemplo: el príncipe Felipe de España.
 - b. **Líder legal.** Es aquel que cumple con la ley y tiene el poder por una persona o un grupo de personas. Ejemplo: un juez o un ministro de la justicia.
 - c. **Líder legítimo.** El concepto identifica a aquel que obtiene el poder mediante procedimientos autorizados, de acuerdo con la normatividad de las empresas; como ejemplo se puede mencionar a cualquier directivo en las organizaciones.
 - d. **Líder ilegítimo.** Obtiene el poder por medio de la ilegalidad, la fuerza o la violencia. Ejemplo: quien dirige una organización de narcotraficantes.
- **Por la formalidad al momento de elegirlos:**
 - a. **Formal.** El término describe a aquella persona que es seleccionada por la propia organización, respetando sus estatutos.
 - b. **Informal.** El vocablo describe a aquella persona que emerge de un grupo o que se da a notar sin necesidad de pasar por procedimientos organizados.
 - **Por la relación que se da entre los líderes y sus seguidores,** la clasificación más común presenta las siguientes posibilidades:
 - a. **Líder autoritario.** Es el único que toma las decisiones en una empresa y no comunica nada a sus subordinados, él es quien tiene la última palabra.
 - b. **Líder democrático.** Para tomar una decisión toma en cuenta la opinión de los empleados.
 - c. **Líder liberal.** Deja el poder en manos de sus seguidores; tiene mucha libertad para trabajar y tomar decisiones. Su grupo utiliza el apoyo del líder sólo si lo necesitan.
 - **De acuerdo con el grado de influencia sobre los subordinados:**
 - a. **Transaccional.** Proporciona los recursos a los empleados y estos a su vez; otorgan reconocimiento y trabajo; es decir; se da un intercambio.

b. **Transformacional.** Es quien tiene la capacidad de transformar actitudes, creencias y valores de la gente que trabaja con él. Tiene un fuerte deseo de cambios y sabe cómo entusiasmar a su personal para conseguir la búsqueda de sus propios sueños.

• **De acuerdo con su orientación e interés:**

a. **Enfocados en la tarea o producción.** Su mayor preocupación es la realización de las actividades y el aumento de la productividad, sin importar el factor humano.

b. **Orientados a las personas.** Lo contrario del anterior, el líder en este caso se preocupa más por las necesidades de las personas y no por las tareas.

Según Levicki (2000) en su libro El gen del liderazgo; proporciona la siguiente clasificación:

a. **Líder carismático.** Es la persona que cuenta con talento y la capacidad para ser creíble, para ser seguido por otros.

b. **Con inteligencia superior.** Generalmente son líderes que intimidan a las personas, debido a su alto coeficiente intelectual; algunos de ellos saben cómo manejar esta particularidad y la combinan con su inteligencia emocional. Esta habilidad es muy útil cuando tienen que pasar mucho tiempo explicando a las personas lo que desean, puesto que los demás no tienen la misma capacidad de concentración y análisis.

c. **Pastor.** Es alguien gentil; comprende a los demás, los atiende con cuidado y paciencia. Estas cualidades lo hacen una persona muy querida.

d. **General del Ejército.** Es un individuo disciplinado, que se preocupa por ser un ejemplo para los demás y desea que obedezcan sus órdenes sin cuestionamientos.

e. **Líder de la realeza.** Por su origen aristócrata, es una persona que nació para dirigir. Tiene una gran intuición, sabe exactamente qué hacer en cualquier situación.

- f. **Natural.** Se describe de este modo a aquellos individuos que se muestran muy cómodos estando en una posición de liderazgo, como si tuvieran demasiada experiencia en el puesto. Por su actitud, pareciera que nacieron para ser líderes.

La clasificación que proporcionan Huerta y Rodríguez (2006) es la siguiente:

- a. **Líder destructor.** Es ególatra, autoritario, agresivo y sin sentimientos; le resulta muy fácil aprovecharse de los demás.
- b. **Desidioso.** Es la persona que deja todo para después y siempre encuentra razones para estar inactivo.
- c. **Precavido.** Siempre vive aplicando los mismos métodos y procedimientos, porque está seguro de que el éxito se repite. Esta certeza hace que no se dé cuenta del presente.
- d. **Preparador.** Es el líder que siempre planea lo que va a llevar a cabo, por lo que aprende de los demás y siempre trata de incrementar sus conocimientos hacia el progreso.
- e. **Triunfador.** Todas sus relaciones de negocios tienen éxito; la gente se siente orgullosa de trabajar con él, ya que aplica estrategias adecuadas a la realidad en que se vive, las comunica y las organiza.

Es también importante analizar el aspecto humanístico de los líderes; a continuación, se ofrece una categorización de acuerdo con la autoestima. Es importante leer las siguientes dimensiones, relacionadas con los comportamientos de un líder, que obedecen a su deseo de pertenecer o no a un grupo, de influir sobre otros y de saber expresarse.

- **Inclusión:** Se clasifica de este modo a la dimensión orientada a las relaciones que desea mantener el líder, quien suele pertenecer a algún grupo porque alguien más lo incluyó o viceversa: es el líder escoge a las personas que quiere integrar a su grupo. Se puede afirmar que es el líder lo es por inclusión.
- **Control:** Segunda dimensión que hace referencia a la influencia, el poder y la autoridad. Una persona tiene la libertad de tomar decisiones, crear cosas nuevas o rechazar aquellas que son poco interesantes, pero

también puede influir en las demás o dejarse influir, Todo depende de su nivel de control. Es claro que la parte dominante en este líder será la que busca ejercer mayor influencia sobre los demás.

- **Apertura:** Es la última dimensión que se relaciona con el grado en que el líder se puede mostrar con sus seguidores. El nivel en que el líder se muestra a los demás varía: puede ser una persona muy abierta o cerrada al expresarse ante otros.

Realizando un análisis tradicional, Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo; el liderazgo carismático, el liderazgo autoritario y el liderazgo legal burocrático.

Según Sánchez (2017) uno de los primeros estudios de las teorías del liderazgo basada en el comportamiento, fue el realizado por Kurt Lewin y sus compañeros de la Universidad de Iowa. Según Koontz y Weihrich (1998), estas primeras explicaciones de los estilos de dirección y liderazgo, se dieron principalmente a partir del uso que los dirigentes le daban a la autoridad que se les había conferido. Así entonces, fue posible a saber de Lewin y Lippitt (1938) establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecían a tal criterio de análisis.

Se presenta de manera muy general las nociones teóricas de cada uno de estos.

- **Estilo autocrático o autoritario:** persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. En general describe a un dirigente que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación del grupo de colaboradores. Como principales características o aspectos propios, se destacan:
 - a. Todas las actividades son determinadas por el director.
 - b. Las técnicas y etapas de las actividades son fijadas por el director.
 - c. El director asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar.

- d. Las críticas realizadas por el director tienen un carácter subjetivo y personal.
 - e. El director no participa en las actividades de los dirigidos.
- **Estilo democrático o participativo:** consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones, pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. De manera general se describe como el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores. Dentro de sus rasgos característicos se encuentran:
 - a. Las decisiones son tomadas por consenso.
 - b. Las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo.
 - c. La asignación de las tareas es realizada por el grupo.
 - d. Las críticas realizadas por el director tienen un carácter objetivo.
 - e. El director participa en las actividades que realiza el grupo.
 - **Estilo Laissez-Faire o políticas laxas:** utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo. De los aspectos a resaltar sobre tal estilo son:
 - a. El director no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones.
 - b. Sobre las actividades, el director se limita a proporcionar los medios.
 - c. El director no interviene en la asignación de tareas.

- d. El director comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta.
- e. El director no interviene en el proceso del trabajo.

La Filosofía básica, el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Ajith *et al.*, 2007)

Según MacGregor (2005) el liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan

- El líder transformacional tiene éxito al cambiarla base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.
- Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y auto desarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.
- Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo

1.1.3.5. Niveles del liderazgo

Según Maxwell (2011) el liderazgo se adquiere tras un proceso evolutivo, donde la persona logra alcanzar el respeto y su reconocimiento como líder frente a los demás. Todo líder empieza desde el último escalón e ira ascendiendo peldaño por peldaño de acuerdo a las circunstancias o situaciones que se le presente y al como actúe para enfrentarlas.

Para Jhon C. Maxwell, liderar es influir. Si las personas logran aumentar su influencia en otros, pueden dirigir de manera más eficaz.

El liderazgo es un proceso, no una posición. Hubo ocasiones en que los términos liderazgo y administración se usaban de manera intercambiable. Hoy en día la mayoría de personas reconocen que existe una importante diferencia entre los dos vocablos. En el mejor de los casos, administración es cuando las cosas no cambian. El liderazgo trata con personas y sus dinámicas, que están en constante cambio. Nunca permanecen estáticas. El desafío del liderazgo es crear cambios y facilitar el crecimiento.

Los niveles de liderazgo propuesto por Maxwell (2011) se clasificarían en:

Nivel 1: Posición – Derechos; es el nivel más bajo del liderazgo, es el nivel de ingreso. La única influencia que tiene un líder posicional es la que viene con el título para la función que se desempeña. Las personas siguen porque tienen que hacerlo. El liderazgo posicional se basa en los derechos que conceden la posición y el título. No hay nada de malo con tener un liderazgo posicional, lo malo es usar la posición para hacer que la gente lo siga. La posición es un mal sustituto para la influencia. quienes solo alcanzan el Nivel 1 podrían ser jefes, más nunca son líderes.

Nivel 2: Permiso – Relaciones; El Nivel 2 se basa totalmente en relaciones. En el nivel Permiso la gente sigue porque quiere hacerlo. Cuando a usted le gustan las personas y las valora, empieza a desarrollar influencia en ellas. Desarrolla confianza. El ambiente se vuelve mucho más positivo, ya sea en la casa, en el trabajo, en una diversión, o en un voluntariado.

Nivel 3: Producción - Resultados; Uno de los peligros de lograr el nivel Permiso es que el líder puede estancarse allí. Pero los buenos líderes no solo crean un ambiente laboral agradable. ¡Logran que se hagan las cosas! Por esto deben subir al Nivel 3, el cual se basa en resultados. En el nivel Producción obtienen influencia y credibilidad, y la gente empieza a seguirlos debido a lo que los líderes han hecho por la organización. En el Nivel 3 los líderes se pueden convertir en agentes de cambio.

Nivel 4: Desarrollo de personas - Reproducción; Los líderes llegan a ser grandes, no debido a su poder sino a causa de su habilidad para potenciar a otros. Eso es lo que hacen los líderes en el Nivel 4. Se valen de su posición, sus relaciones y su productividad para invertir en sus seguidores y desarrollarlos hasta que estos lleguen a ser líderes por derecho propio. El resultado es la reproducción; los líderes de Nivel 4 se reproducen. Con la Producción se ganan partidos, pero con el Desarrollo de Personas se ganan campeonatos. Hay dos cosas que siempre suceden en el Nivel 4. Primera, el trabajo en equipo va a un nivel más elevado. ¿Por qué? Porque una mayor inversión en las personas profundiza las relaciones, les ayuda a conocerse mejor, y les fortalece la lealtad. Segunda, aumenta el rendimiento. ¿Por qué? Porque hay más líderes en el equipo, y estos ayudan a mejorar el rendimiento de todos.

Nivel 5: Pináculo - Personalidad – Respeto; El nivel más encumbrado y difícil de liderazgo es el Pináculo. Aunque la mayoría de personas pueden aprender a escalar de los niveles 1 al 4, el Nivel 5 no solo requiere esfuerzo, habilidad e intencionalidad, sino también un gran nivel de talento. Solo líderes dotados naturalmente logran alguna vez llegar a este nivel superior.

El modelo de cinco niveles de Maxwell (2012) comprenden estrategias para el crecimiento progresivo del líder. En el primer nivel, el líder debe ser experto en su disciplina y diseñar su plan de desarrollo como directivo; en el segundo nivel, debe desarrollar competencias interpersonales; en tercero, el líder debe tener la capacidad de administrar recursos económicos y humanos; en el cuarto, debe estar preparado para delegar responsabilidades;

finalmente, en el quinto, debe tener un desarrollo que le permita ser un agente transformador.

El modelo ofrece varios niveles de interacción entre el líder y las personas a su cargo, así como de apoyo a las mismas: interacción individual por motivos laborales (posición), motivación emocional (relaciones), búsqueda de estándares de desempeño del equipo (resultados), entrenamiento y retroalimentación para el empoderamiento de los miembros (desarrollo) y vinculación de los integrantes con el contexto para una transformación social (cumbre).

Tabla 1
Descripción de los factores del componente de liderazgo individual por niveles

NIVEL	COMPONENTE DE LIDERAZGO INDIVIDUAL
Posición 1	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias directivas. El directivo reconoce la necesidad de aprender aspectos de liderazgo. - Desarrollo del equipo. Se han establecido la responsabilidad de cada individuo y la línea de autoridad jefe/subordinado.
Permiso 2	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias directivas. El directivo ha desarrollado competencias interpersonales de comunicación para atender problemas. - Desarrollo del equipo. El líder se relaciona con empatía y solidez con el equipo de trabajo.
Producción 3	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias directivas. El directivo gestiona su área con sistemas de trabajo y objetivos retadores, para obtener resultados evidenciables. - Desarrollo del equipo. El líder se relaciona con empatía y solidez con el equipo de trabajo.
Desarrollo de personas 4	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias directivas. El directivo delega autoridad y responsabilidad con fines de promoción. - Desarrollo del equipo. Se considera que el equipo tiene altos niveles de entrenamiento y recibe retroalimentación constantemente.
Cumbre 5	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias directivas. El directivo es referente e influencia en su ámbito y su contexto. - Desarrollo del equipo. En el equipo a su cargo se generan líderes y se establece el rumbo de la organización.

Fuente: (Maxwell, 2012)

De acuerdo al autor podemos concluir que el liderazgo es dinámico, es decir, que la persona primero observa, aprende, adquiere, desarrolla y mejora su liderazgo durante el proceso de interacción continua, además esto exige estar preparado a nivel profesional y emocional; logrando el alcanzar el respeto de quienes le rodean.

1.1.4. El liderazgo directivo en la institución educativa

El liderazgo es un factor determinante en el progreso educativo ya que la actuación de quienes dirigen las instituciones es importante para el desarrollo de las mismas.

Maureira (2006) hace un breve recorrido histórico de como el término liderazgo, se va introduciendo en el campo escolar, a través de la primera y segunda generación de estudios en eficacia escolar, ordenándolo de la siguiente manera:

- La primera generación: el liderazgo de la gestión y de la instrucción, se enfatiza en el logro de resultados, la acción del director muestra un fuerte liderazgo centrado en un claro matiz instructivo y control hacia la docencia del profesor.
- La segunda generación: el liderazgo directivo en las escuelas más eficaces hizo mayor énfasis sobre temas curriculares en cuanto al control del progreso individual de los estudiantes.

Es importante el liderazgo en la escuela, ya que pocos directivos son conscientes de ejercer algún tipo de liderazgo, esto se muestra cuando hay algún problema; por eso quien desempeña este rol debe ser capaz de compartir conocimientos, debe ser un agente de cambio, debe ser un líder que sepa asumir responsabilidades y tener capacidades de autocrítica. Respecto a sus conocimientos y experiencias; debe manejar eficazmente los métodos de toma de decisiones; además, debe conocer el manejo integral de la escuela, especialmente de las aéreas estratégicas. Con respecto a sus habilidades; debe tener una capacidad analítica e integradora, debe ser capaz de solucionar conflictos, establecer y manejar las relaciones humanas.

Los directores enérgicos, aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela o su institución educativa, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen altas expectativas de sus docentes y estudiantes, así mismo se involucran en los procesos instructivos. Observan a los docentes y les ayudan a solucionar problemas sobre la instrucción. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus instituciones educativas. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente. Sin embargo, existe algunos directores menos eficientes o poco enérgicos, aparecer como gestores de la

institución educativa y de los presupuestos, distribuidores de disciplina e interlocutores con la administración, dedicando muy poco tiempo a cuestiones relacionadas con los temas curriculares.

Guzmán y Ortiz (2019) abordan “el papel del director como un líder consciente de la mediación que ejerce entre el ámbito escolar y social capaz de trastocar las injusticias” (p. 63).

1.1.5. Habilidades directivas

El liderazgo en las instituciones educativas es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida. Ello implica enfrentar los siguientes retos:

- Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales.
- Buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales.
- Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales.
- Integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad.

En este sentido, se considera que algunos de los factores que influyen en la conquista del liderazgo por parte del directivo son:

- El grado de confianza que el grupo concede al directivo.
- El poder vinculado a la posición del directivo.
- El nivel de conocimientos e información sobre las tareas por desarrollar.
- Capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados,
- El grado de comunicación con el grupo.
- Estimulación hacia la participación y atención a sugerencias, transmitiéndolas en forma tal que sean aceptadas favorablemente.
- Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo. (Chiavenato, 2017)

1.1.6. Antecedentes

1.1.6.1. Antecedentes nacionales

Cuno (2017) en su investigación determinó el grado de correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño académico de estudiantes universitarios, la metodología utilizada fue el de investigación cuantitativa cuyo diseño es el descriptivo correlacional, donde se aplicó las técnicas de encuesta para la variable inteligencia emocional y la técnica de registro para la variable desempeño académico. De acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.832$), y la prueba de hipótesis $T_c = 20,183$, se concluye que existe un alto grado de correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño académico en la asignatura de matemática básica. El nivel de desempeño académico en la asignatura de matemática básica I y II de los estudiantes investigados es bueno y regular, debido a que los estudiantes no llegan a niveles estándares satisfactorios.

Alfaro (2017) abordó el problema de determinar las diferencias entre la gestión educativa en términos de los tipos de liderazgo que ejercen los directivos. Para lo cual se construyeron dos cuestionarios de encuesta, uno para diagnosticar el tipo de liderazgo que ejercen los directivos y otro para la gestión educativa. Los resultados indican que existen diferencias significativas en la gestión educativa según el tipo de liderazgo directivo en las instituciones Educativas del ámbito de distrito de Tinta.

Calcina (2015) determinó el nivel y grado de relación entre inteligencia emocional y desempeño de tutoría escolar de los docentes; el diseño de la investigación es No Experimental, la población estuvo integrada por los tutores y sus respectivos estudiantes representativos, los instrumentos que se utilizaron para el recojo de información fueron el Test emocional de Bar On aplicados a los tutores y una encuesta aplicada a los estudiantes para su verificación.

Sellerico (2017) determinó la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes. Metodológicamente, la investigación es

de tipo descriptivo correlacional; la población está constituida por 50 docentes, a quienes se les aplicó una ficha de 20 ítems para medir la variable liderazgo directivo y se utilizó un cuestionario para medir la variable desempeño laboral. Los resultados muestran que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral. Esta conclusión se sustenta en la prueba estadística de Correlación de R de Pearson que es igual a 0.408^{**} ; lo que significa que a la existencia de un liderazgo directivo autoritario se tendrá un desempeño laboral regular - moderado; el director presenta un liderazgo autoritario y presentan un desempeño laboral regular.

Evans (2015) plantea como objetivo analizar la interacción entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en directivos, arribando a la conclusión que es importante que 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.

Bustamante *et al.*, (2010) examinó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes bancarios en el Perú; en la muestra se consideró 102 gerentes bancarios, quienes respondieron el cuestionario BarOn EQ-i, para medir la inteligencia emocional; y el cuestionario MLQ 5X-Short, para medir los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo-evitativo). Se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación. Asimismo, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.

Gallegos (2018) tuvo el objetivo de determinar la relación entre liderazgo y la gestión administrativa. El trabajo es no experimental – transversal, de tipo descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por 74 docentes

siendo elegido el muestreo de acuerdo a la conveniencia del investigador. Se empleó la encuesta como técnica de recojo de información y como instrumento se administró un cuestionario para cada variable, ambos instrumentos fueron validados mediante la técnica prueba de expertos y para establecer el grado de confiabilidad ambos fueron sujetos a la prueba estadística alfa de Cronbach. Las conclusiones infieren que entre las variables de estudio liderazgo y gestión administrativa existe una correlación positiva muy baja, determinando que ambas variables actúan independientemente en la unidad de estudio. Los resultados también evidencian la existencia de un liderazgo Laissez Faire y autocrático, así como también la poca participación de los líderes en los procesos de la gestión administrativa.

Collado y Del Carpio (2018) determinó en qué nivel influye el liderazgo directivo en la gestión educacional. Se estudió la población identificada por los docentes y directivos de las diferentes instituciones educativas conformantes de la muestra de estudio. Es de diseño de investigación no experimental específico explicativo casual, se concluye que, el liderazgo directivo sí influye significativamente en la gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria.

Valderrama (2019) realizó un estudio de la relación entre el liderazgo organizacional y la gestión de una empresa educativa peruana, cuyo objetivo principal de estudio concluye la existencia de una correlación directa, significativa y moderada entre el liderazgo organizacional y la gestión de la organización.

1.1.6.2. Antecedentes internacionales

Alarcón *et al.* (2017) presentan los resultados sobre la percepción que tienen los docentes de educación básica respecto al manejo de la inteligencia emocional en los directivos de las escuelas. La investigación está fundamentada en el enfoque cuantitativo y utiliza el método de la encuesta. En los resultados podemos encontrar cuáles habilidades de la inteligencia emocional se relacionan más con el liderazgo aplicado por el directivo

escolar y así reconocer las principales debilidades y fortalezas del liderazgo directivo, con la finalidad de mejorar aquellas dimensiones de la inteligencia emocional que observen deficiencias en el liderazgo directivo.

Guardiola y Basurto (2015) el objetivo principal de este estudio es conocer la autopercepción del nivel de inteligencia emocional como predictor del desempeño laboral. Esta investigación fue de tipo transversal y descriptiva en donde participaron 73 directivos respondiendo un instrumento. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que sí existe una influencia positiva y significativa en nivel alto de la inteligencia emocional sobre el nivel de desempeño laboral autopercebido por los directivos y que los años de servicio y los niveles académicos no mostraron ninguna diferencia significativa.

Sanchez *et al.* (2010) considera como objetivo de estudio comparar las relaciones que existen entre la inteligencia emocional rasgo de los líderes con algunos procesos emocionales; y cómo éstos procesos influyen en otras variables como la autoeficacia para el liderazgo y el desempeño. Los resultados del estudio mostraron que la inteligencia emocional rasgo de los líderes influyó significativamente en la autoeficacia para el liderazgo y también predijo el desempeño final del equipo, aunque en este último caso su influencia es parcial.

Costela (2016) tuvo como objetivo describir el liderazgo con inteligencia emocional y su inclusión en los programas de formación inicial y permanente de los directivos escolares, a través del análisis comparativo desde una perspectiva de género de los Equipos Directivos y los directores/as escolares de la provincia de Granada, y llega a la siguiente conclusión que la gran mayoría de los sujetos que rellenaron el cuestionario obtuvieron una puntuación de Coeficiente de Inteligencia Emocional general (CIE) entre 91-110 (66.2 %) lo que los identifica como “Competentes”, otro grupo estaría formado por los “Muy Competentes” (26.2 %) y un reducido grupo (7.7%) que necesitan desarrollar algún aspecto de su CIE, quedando desiertos los rangos cualitativos denominados

“Necesita Mejorar” (51-70 puntos) y “Experto” (131-150 puntos) que constituyen los extremos del baremo del cuestionario MSCEIT.

Olivares *et al.* (2016) tuvieron el objetivo de valorar el nivel de desarrollo de las escuelas de medicina en términos de liderazgo en dos componentes: organizativo e individual. El método de investigación incluyó tres fases: diseño del Modelo de Liderazgo para la Educación Médica, determinación de dos instrumentos de evaluación y análisis de resultados. Se aplicaron los instrumentos a 52 directivos afiliados a la Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina (AMFEM). Los resultados indican que, aunque la dimensión organizativa se encuentra en el escalón de estandarización (nivel 3 de 5), en la individual los líderes se autoperciben en el nivel de permiso (1 de 5). Se concluye que es necesario que los directivos incrementen su entrenamiento y su desarrollo en habilidades interpersonales y de gestión.

Dean (2019) manifiesta en su estudio que la sucesión de los directivos es siempre un riesgo para la sostenibilidad de la mejora en la escuela. De ahí la necesidad de buscar modelos sustentables de liderazgo en el ámbito educativo que, extrapolarlo el concepto de la sustentabilidad medioambiental, permitan preservar y seguir avanzando. Subraya que el liderazgo y la mejora educacional sostenibles preservan y desarrollan aprendizajes profundos para todo aquello que se propaga y perdura, y lo hacen procurando no dañar, sino generar beneficios para su entorno.

Báez *et al.* (2019) manifiestan que la inteligencia emocional y el liderazgo son dos elementos básicos en las competencias y habilidades de los docentes. En su estudio tiene como objetivos comprobar las propiedades psicométricas de TMSS-24 y MLQ-5X en docentes, describir la competencia de inteligencia emocional y de liderazgo de éstos, y establecer las relaciones de éstas con el tipo de enseñanza que se imparte. En el ámbito de las relaciones solamente se encontró asociación entre el liderazgo transformacional y el tipo de enseñanza impartida hallándose una mayor

capacidad de cambio en el contexto universitario, mientras que en primaria y ciclos formativos la transformación no es tan importante.

Bush (2019) subraya que, tras dar cuenta de una visión panorámica de los distintos enfoques de liderazgo y dado lo complejo e impredecible del contexto educativo, no es aconsejable adoptar un solo enfoque “a todo evento” y recomienda que los líderes sean capaces de descifrar cada situación y adoptar la respuesta de liderazgo más adecuada a cada contexto. La atenta lectura y adaptación a la realidad de cada escuela es señal clave de todo proceso de liderazgo, dado que “no hay una medida que sirva para todas las tallas”.

Díaz (2019) en su ensayo entabla un debate sobre la investigación contemporánea en liderazgo educativo, propone ésta área de investigación como alternativa para la comprensión de las dinámicas organizacionales en el campo de la educación. El objetivo es demostrar la complejidad de las teorías del liderazgo educativo a través de rastrear sus orígenes y exponer sus debates actuales. Propone un agrupamiento desde las orientaciones conceptuales en operacional, analítica y dialógica, además de explicar los enfoques investigativos entitativo, relacional y sincrético. Se concluye que en las teorías del liderazgo educativo pueden construirse diseños investigativos complejos, debido a las variadas perspectivas que dan evidencia de dicotomía conceptual y entrelazamiento teórico-metodológico y, sobre todo, una indisoluble relación entre la teoría y la práctica.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Definición del problema

La educación en nuestro país, al igual que en el resto del mundo, presenta diferentes objetivos y propósitos, dificultades y retos; que van desde lograr la inclusión e igualdad, incorporar nuevos modelos educativos, esto mediante modelos de gestión y dirección cada vez más eficientes, ya que la misión de la escuela, no sólo es proporcionar habilidades y destrezas y reproducir el conocimiento, sino educar al niño en el sentido profundo de formar a una persona apta para vivir en la sociedad y ser productiva.

En el momento actual las nuevas teorías, sobre la administración de organizaciones, explican que el concepto básico que orienta el nuevo enfoque se basa en la efectividad, el trabajo en equipo y la capacidad de respuesta ante las nuevas dificultades que impone el proceso educativo. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad por parte de los directores de las instituciones educativas de respuestas y soluciones integrales, creativas y permanentes. Pero observamos continuamente en la administración de la educación, una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer formas más exitosas y efectivas (García *et al.*, 2002).

Así mismo se observa que los responsables de las instituciones educativas no explotan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos ni de sus dependientes y en la misma línea se dedican a ahogar las emociones de su personal antes que a dirigir y equilibrar dichas emociones para sacarles el mayor provecho en la toma decisiones institucionales.

Asumiendo que la inteligencia emocional implica capacidades como el reconocer, entender, expresar emociones y sentimientos; entender cómo se sienten los otros y relacionarse con ellos; manejar y controlar emociones; manejar el cambio, adaptarse y resolver problemas de naturaleza interpersonal; generar un efecto positivo y estar auto-motivado.

Desde estos componentes, Bar-On y Parker (2000) proponen lo que llama inteligencia socio-emocional, la cual hace referencia a una sección representativa de la correlación entre las capacidades emocionales y sociales las cuales determinan con qué grado de eficacia nos entendemos a nosotros mismos y nos expresamos; cómo entendemos a los otros y nos relacionamos con ellos y cómo hacemos frente a las demandas diarias.

La inteligencia emocional definida como un conjunto de capacidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en la capacidad total del individuo de hacer frente a las demandas y a las presiones del ambiente nos permite indagar acerca de la relación de ésta con el liderazgo directivo de las Instituciones Educativas del ámbito del distrito de Zepita, de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chucuito - Juli.

Entonces resulta primordial determinar qué relación existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018; y cual es nivel de inteligencia emocional y liderazgo que poseen los directivos de las instituciones educativas, estas capacidades son necesarias para solucionar problemas inmediatos y tomar decisiones pertinentes.

El proyecto propuesto tiene como propósito determinar la relación que existe entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas del ámbito del distrito de Zepita. Toda vez que el director, en su calidad de gerente de la institución, tiene la responsabilidad de hacer productivos los recursos humanos con que cuenta dicha institución.

2.2. Enunciado del problema

2.2.1. Enunciado general

- ¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018?

2.2.2. Enunciados específicos

- ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional que poseen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo que poseen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018?

2.3. Justificación

En la actualidad la educación en el Perú atraviesa grandes desafíos, como es la implantación de una verdadera descentralización de la educación, sobre todo en el aspecto de gestión, donde se ven más involucrados aquellos individuos que ocupan cargos directivos, quienes con su forma de administrar y dirigir a la comunidad educativa, orientan el destino de la educación en el Perú.

La ejecución del presente trabajo de investigación es de gran importancia debido a que los resultados contribuirán al conocimiento de la inteligencia emocional y de los estilos de liderazgo que posee el personal directivo de las Instituciones Educativas, que como se sabe son responsables de la calidad de la educación que se imparte en las escuelas.

Esta información constituye un punto de partida para poder generar alternativas de solución por parte de los agentes de la educación quienes deben tomar conciencia sobre las dificultades relacionadas con este problema.

Cabe señalar que la presente investigación posee una utilidad metodológica, ya que los resultados permitirán plantear nuevas investigaciones que propongan soluciones a estos problemas, así mismo la presente investigación es viable ya que se cuentan con los recursos necesarios y acceso directo a la información.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

- Existe una correlación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018.

2.4.2. Hipótesis específicas

- El nivel de inteligencia emocional que poseen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018 es alta.
- El nivel de liderazgo que poseen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018 es productivo.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018.

2.5.2. Objetivos específicas

- Determinar el nivel de inteligencia emocional que tienen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018.
- Determinar el nivel de liderazgo que poseen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

El presente estudio se efectuará en el distrito de Zepita situado en el extremo oriental, ribereño del lago Titicaca. El distrito de Zepita abarca una extensión territorial de 546,57 Km². lo que representa el 0,76% de la superficie departamental, y una superficie de 130 Km² aproximadamente de espejo de agua en el Lago Titicaca.

Límites: Los límites del distrito de Zepita son: por el Norte con la Provincia de Yunguyo más directamente con el Distrito de Copani, y con el distrito de Pomata, por el Sur con los Distritos de Desaguadero y Kelluyo, por el Este con el Lago Titicaca que pertenece a la República de Bolivia y por el Oeste con el Distrito de Huacullani.

Dentro del distrito de Zepita se encuentra una serie de instituciones educativas de educación básica regular, tanto estatales y particulares a cuyos directivos se investigará.

3.2. Población

La población de la investigación está conformada por los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita de la provincia de Chucuito – Juli, según la información proporcionada por la UGEL Chucuito, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2
Población de la investigación

	Nivel Secundaria	Nivel Primaria	Nivel Inicial	TOTAL
Directores				
Designados y encargados	11	34	45	90
TOTAL				90

Fuente: Base de Datos de la UGEL –Chucuito Juli – 2018.

3.3. Muestra

El muestreo utilizado en la presente investigación fue de tipo no probabilístico, muestreo intencional o por conveniencia, ya que es la técnica de muestreo más común utilizado por los investigadores, debido a su velocidad, costo, efectividad, facilidad de disponibilidad de la muestra y accesibilidad. Tomando una cantidad representativa de la población.

Tabla 3
Muestra de la investigación

	Nivel Secundaria	Nivel Primaria	Nivel Inicial	TOTAL
Directores				
Designados y encargados	5	20	26	51
TOTAL				51

Fuente: Base de Datos de la UGEL –Chucuito Juli – 2018.

3.4. Métodos

3.4.1. Tipo de investigación

La investigación es no experimental debido a que se observa el fenómeno con sus efectos, sin la provocación intencionada del investigador, tal y como se produce en su entorno natural para después analizarla, sin la construcción de situaciones, evitándose la manipulación de las variables ya que estas suceden con sus efectos, además los sujetos pertenecen a un grupo determinado, dado por autoselección. (Hernandez *et al.*, 2015)

3.4.2. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño correlacional transversal. Es correlacional porque busca determinar el grado de relación o interrelación (asociación) existente entre dos o más variables y permiten conocer hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de la otra. (Hernandez et al., 2015). Además, es transversal por el hecho de que se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, ya que el propósito fue describir las variables, y analizar la incidencia e interrelación.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas: En la presente investigación para la evaluación de las dos variables se utilizó la técnica de la encuesta, que consiste en indagar la opinión que tiene la población sobre el tema de estudio.

Instrumentos: En la presente investigación se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- Para la evaluación de la variable inteligencia emocional se utilizó el instrumento denominado Inventario de inteligencia emocional de Bar-On que consta de 133 items y además cuenta con una escala de Likert para la valoración de cada ítem. Cabe precisar que este instrumento es estandarizado.

Para la variable Inteligencia emocional se consideró la siguiente escala de valoración:

- | | |
|---------------|---|
| 1. Menor a 70 | Capacidad emocional deteriorada |
| 2. 70 – 79 | Muy baja capacidad emocional |
| 3. 80 – 89 | Baja capacidad emocional |
| 4. 90 – 109 | Capacidad emocional adecuada |
| 5. 110 – 119 | Capacidad emocional desarrollada |
| 6. 120 – 129 | Muy alta capacidad emocional |
| 7. 130 – 240 | Capacidad emocional extremadamente desarrollada |

- Para la evaluación de la variable liderazgo se utilizó el instrumento denominado Test de liderazgo el cual cuenta con 40 ítems, con una escala de Likert para la interpretación de los resultados.

Cabe precisar que este instrumento fue sometido a validación por juicio de expertos, obteniendo una calificación de bueno; además se sometió a la prueba de confiabilidad de coeficiente Alpha de Cronbach, de donde se derivó que la escala en su conjunto es confiable para su aplicación, luego de aplicar el instrumento a una población ajena a la investigación y hacer el análisis estadístico se obtuvo el valor del análisis de confiabilidad de resultado $r = 0.74$.; lo que significa que la fiabilidad del instrumento de investigación es aceptable.

Tabla 4
Cuadro de fiabilidad

Alpha de Cronbach	N° de ítems
0.74	40

Fuente: Elaboración propia

Celina y Campo (2005) citado por Bojórquez *et al.*, (2013), menciona que para estimar la confiabilidad por consistencia interna existen una gran variedad de métodos. Todos los métodos permiten la estimación de la confiabilidad a partir de una sola aplicación de una prueba, siendo esta su mayor ventaja práctica sobre los demás métodos. El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. La ventaja de esta medida es la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. El valor mínimo aceptable para el coeficiente de Cronbach es de 0,7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja y tiene una débil relación; un valor superior a 0,7 revela una fuerte relación entre las preguntas.

Para esta variable Liderazgo se consideró la siguiente escala:

1. 0 – 60 Liderazgo de posición
2. 61 – 80 Liderazgo de relaciones

3. 81 – 120 Liderazgo de producción
4. 121 – 150 Liderazgo de desarrollo humano
5. 151 – 160 Liderazgo de personalidad

3.6. Descripción detallada de los métodos por objetivos específicos.

El método utilizado por objetivo específico se detalla a continuación:

Para el objetivo específico, determinar el nivel de inteligencia emocional que tienen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018, se hizo el recojo de la información a través del instrumento Inventario de inteligencia emocional de Bar-On, luego se hizo el procesamiento de las encuestas a través del software SPSS v22, obteniéndose los valores correspondientes respetando las normas de calificación del instrumento.

Para el objetivo específico, determinar el nivel de liderazgo que poseen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018, se procedió hacer la tabulación y vaciado de datos a través del software SPSS v22, para luego obtener resultados a través de la estadística descriptiva.

Los sistemas estadísticos de la actualidad, procesan grandes bases de datos, en un tiempo extraordinariamente breve, por lo que recomendamos la utilización del software SPSS, que nos ayudara a optimizar el tiempo para el análisis de los datos.

3.7. Diseño estadístico

Se utilizó el coeficiente de contingencia de Pearson el cual expresa la intensidad de la relación entre las variables y es una alternativa adecuada cuando se desea conocer y medir la asociación o correlación, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{(\chi^2 + n)}}$$

Donde: C = Coeficiente de contingencia. X2 = Chi cuadrado calculado.

N = Número total de datos.

El coeficiente de correlación de Spearman es exactamente el mismo que el coeficiente de correlación de Pearson, calculado sobre el rango de observaciones. La correlación estimada entre X e Y se halla calculando el coeficiente de correlación de Pearson para el conjunto de rangos apareados, es una medida de asociación lineal adecuada para variables medidas en escala de intervalo. El coeficiente de correlación de rangos de Spearman debe utilizarse para series de datos en los que existan valores extremos, pues si calculamos la correlación de Pearson, los resultados se verán afectados. (Martínez *et al.*, 2009)

3.8. Análisis estadístico

Se utilizó la estadística descriptiva y para establecer la contundencia de la relación se optó por la siguiente escala teniendo como referencia Hernandez *et al.* (2015) se tiene que:

Correlación negativa perfecta	-1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media	+0,75 a +0,89
Correlación positiva fuerte	+0,50 a +0,74
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	+1

Decimos que la correlación entre dos variables X e Y es perfecta positiva cuando exactamente en la medida que aumenta una de ellas aumenta la otra. Esto sucede cuando la relación entre ambas variables es funcionalmente exacta. Se dice que la relación es perfecta negativa cuando exactamente en la medida que aumenta una variable disminuye la otra.

3.8.1. Determinación de hipótesis estadística

La hipótesis estadística se planteó de la siguiente manera:

Ho: No existe correlación entre las variables de estudio.

Ha: Existe correlación entre las variables de estudio

3.8.2. Nivel de significancia

Se usará un nivel de significancia entre el 1% y el 10% cuando no se precisa este nivel, se asume un nivel de significancia del 5% es decir, $\alpha=0.05$

3.8.3. Regla de decisión

Para la decisión de la hipótesis estadística se consideró que si el valor de la significante calculado es menor al valor del nivel de significancia propuesto se acepta la hipótesis alterna.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Aspectos generales

En el procesamiento de datos se tuvo en cuenta escalas de calificación, las cuales se muestran con detalle en las técnicas e instrumentos de investigación.

4.1.1. Resultados de la variable inteligencia emocional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018

Tabla 5
Descriptivos para la variable inteligencia emocional

DESCRIPTIVOS	VALORES
Media	6,43
Desviación estándar	0,88
Mínimo	4
Máximo	7

Fuente: Resultados recabados por la investigadora.

En la tabla 5 se aprecia los descriptivos correspondientes a la variable inteligencia emocional, en el cual se aprecia que la media obtenida es de 6,43 que según el rango propuesto para esta variable corresponde al nivel muy alta capacidad emocional. Así mismo podemos apreciar que la máxima puntuación fue de 7, es decir capacidad emocional extremadamente desarrollada y la mínima de 4, es decir capacidad emocional adecuada.

Tabla 6
Resultados del nivel de inteligencia emocional

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Capacidad emocional deteriorada	0	0	0
Muy baja capacidad emocional	0	0	0
Baja capacidad emocional	0	0	0
Capacidad emocional adecuada	3	5,9	5,9
Capacidad emocional desarrollada	4	7,8	13,7
Muy alta capacidad emocional	12	23,5	37,3
Capacidad emocional extremadamente desarrollada	32	62,7	100
TOTAL	51	100	

Fuente: Resultados recabados del anexo 1

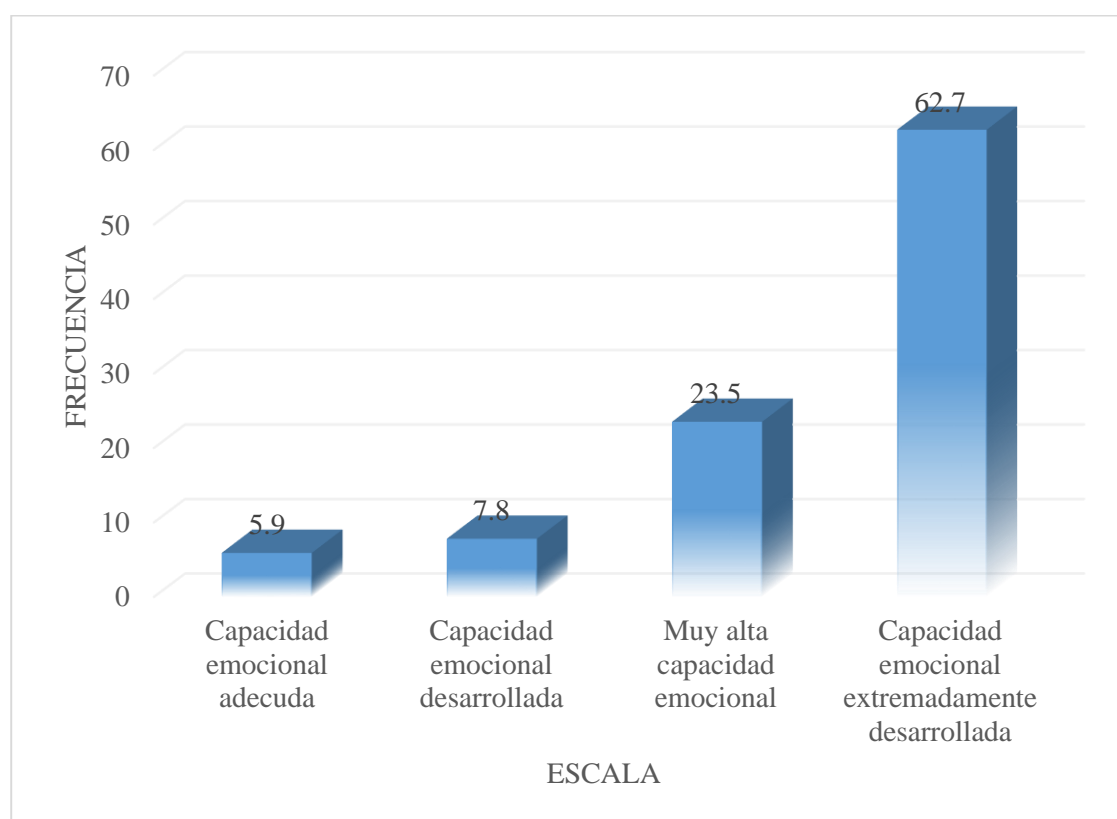


Figura 1. Resultados del nivel de inteligencia emocional

En la tabla 6 y figura 1 se puede apreciar los resultados de la variable inteligencia emocional, en las escalas capacidad emocional deteriorada, muy baja capacidad emocional y baja capacidad emocional no se encuentra ningún resultado. En la escala capacidad emocional adecuada se observa que 3 encuestados que representan el 5,9% del total se ubican en esta escala; así mismo se aprecia que 4 directores que representan el 7,8% se caracterizan por una capacidad emocional desarrollada; también se observa que 12 directores que representan el 23,5% se caracterizan por poseer una muy alta capacidad emocional y también se observa que 32 directores que representan el 62,7% del total se caracterizan por poseer una capacidad emocional extremadamente desarrollada. Es decir, se caracterizan por ser empáticas, se interesan de forma genuina por las otras personas, tienen la capacidad de sintonizar con el lenguaje corporal y expresiones faciales para entender las emociones de la gente, incluso sin palabras.

Se puede afirmar que la mayoría de los directivos posee una inteligencia emocional alta lo que favorece a la buena gestión de las instituciones educativas, esto coincide con lo investigado por Evans (2015), quien sostiene que 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 trabajos, 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. Además, los directivos deben poseer características como una autoestima adecuada, ejercer un control emocional - manejar las propias emociones y además estar en condiciones de influenciar y administrar los estados de ánimo y las emociones de los seguidores, otro aspecto de suma consideración para un directivo es ser empático y ser generador de confianza.

Así mismo el estudio de Guardiola y Basurto (2015) coinciden con los resultados de la presente investigación ya que en ello encontraron que la mayoría de los directores se auto perciben con una muy buena inteligencia emocional (56.2%) y hay un (39.7%) que se percibe con una excelente inteligencia emocional.

4.1.2. Resultados de la variable liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018

Tabla 7
Descriptivos para la variable liderazgo

DESCRIPTIVOS	VALORES
Media	3,63
Desviación estándar	1,11
Mínimo	1
Máximo	5

Fuente: Resultados recabados por la investigadora.

En la tabla 7 se aprecia los descriptivos correspondientes a la variable liderazgo, en el cual se aprecia que la media obtenida es de 3,63 que según el rango propuesto para esta variable corresponde al liderazgo de producción. Así mismo podemos apreciar que la máxima puntuación fue de 5, es decir un liderazgo de personalidad y la mínima de 1, es decir un liderazgo de posición.

Tabla 8
Resultados del nivel de liderazgo

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Liderazgo de posición	3	5,9	5,9
Liderazgo de relaciones	3	5,9	11,8
Liderazgo de producción	17	33,3	45,1
Liderazgo de desarrollo humano	15	29,4	74,5
Liderazgo de personalidad	13	25,5	100
TOTAL	51	100	

Fuente: Resultados recabados del anexo 2

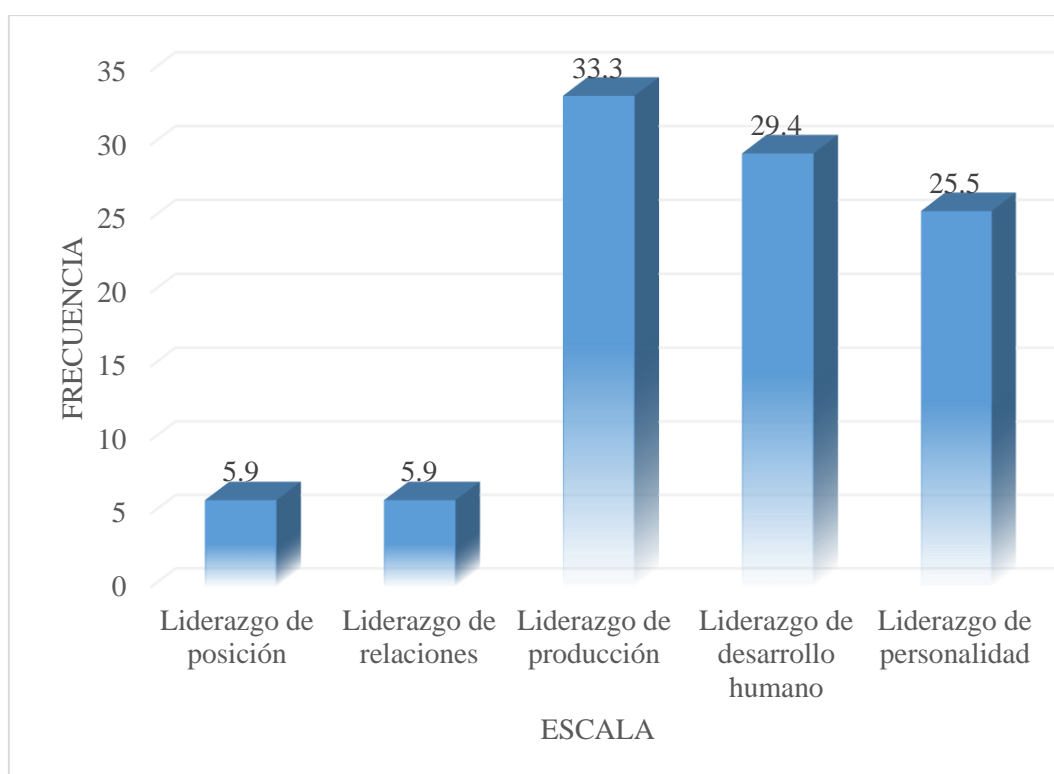


Figura 2. Resultados del nivel de liderazgo

En la tabla 8 y figura 2 se puede apreciar los resultados de la variable liderazgo, en la escala liderazgo de posición y liderazgo de relaciones se observa que en cada un 3 director que representan el 5,9% se identificaron con esta. En la escala de liderazgo de personalidad se observa que 13 directores que representan el 25,5% del total lograron ubicarse en esta; así mismo se puede apreciar que 15 directores que representan el 29,4% del total se identificaron con la escala liderazgo de desarrollo humano y el mayor número de directores es decir 17 que representan el 33,3% del total se ubicaron en la escala liderazgo de producción.

De acuerdo a los resultados los directivos serían capaces de enfrentar problemas difíciles y asuntos peliagudos. Pueden tomar decisiones complicadas que serán determinantes. Pueden llevar a su personal a otro nivel de eficacia. Ellos se convertirían en agentes de cambio.

Estos resultados nos dan a conocer que el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. Cuevas *et al.* (2008) en su estudio manifiesta que el grado de implicación de los directores en la

contextualización de las actividades del centro educativo son importantes, ya que es necesario que los directores se relacionen mucho más con la comunidad educativa y puedan ser los líderes del cambio.

4.1.3. Resultados de la correlación de las variables inteligencia emocional y liderazgo en directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita – 2018.

Tabla 9
Contingencia de la inteligencia emocional y liderazgo

Inteligencia Emocional		LIDERAZGO					TOTAL
		Liderazgo de posición	Liderazgo de relaciones	Liderazgo de producción	Liderazgo de desarrollo humano	Liderazgo de personalidad	
Capacidad emocional adecuada	Recuento	0	3	0	0	0	3
	Recuento esperado	,2	,2	1,0	,9	,8	3,0
Capacidad emocional desarrollada	Recuento	0	0	0	4	0	4
	Recuento esperado	,2	,2	1,3	1,2	1,0	4,0
Muy alta capacidad emocional	Recuento	0	0	3	6	3	12
	Recuento esperado	,7	,7	4,0	3,5	3,1	12,0
Capacidad emocional extremadamente desarrollada	Recuento	3	0	14	5	10	32
	Recuento esperado	1,9	1,9	10,7	9,4	8,2	32,0
TOTAL	Recuento	3	3	17	15	13	51
	Recuento esperado	3,0	3,0	17,0	15,0	13,0	51,0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se observa los resultados de la contingencia de la variable inteligencia emocional y liderazgo, observando los puntos críticos en la contingencia de 14 individuos se caracterizan por poseer una capacidad emocional extremadamente desarrollada y un liderazgo de producción. Así mismo podemos apreciar que 10 directores poseen una muy alta capacidad emocional y se caracterizan por tener un liderazgo de personalidad.

Tabla 10

Resultados de la correlación entre la variable inteligencia emocional y la variable liderazgo en los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	0,754	0,000
	Chi cuadrado		0,000 ^c
Nº de casos válidos		51	
a. No se supone la hipótesis nula.			
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.			
c. Se basa en aproximación normal.			

En la tabla 10 se observan los resultados del cálculo de las medidas simétricas en la que se observa que el valor del coeficiente de contingencia es de 0,75, indica que la intensidad de la relación de las variables es significativa. Así mismo de acuerdo a los valores obtenidos de la prueba Chi Cuadrado cuyo valor de la significante es de 0,00 menor al 0,05 el cual indica la existencia de una dependencia entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

Además, para la prueba estadística se planteó la siguiente hipótesis estadística:

- Ho: No existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo.
- Ha: Existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

De los datos obtenidos se puede afirmar que existe una correlación positiva fuerte entre las variables de estudio, además de que estas variables están asociadas o son dependientes.

Estos resultados coinciden con lo expresado por Evans (2015) quien afirma que la inteligencia emocional se encuentra estrechamente relacionado con el liderazgo del personal directivo, así mismo coincide con la premisa que en estos tiempos en que se pretende mejorar la educación a partir de reformar el servicio educativo en la escuela, la relación de la inteligencia emocional con el liderazgo es importante para los directivos escolares ya que la influencia que se ejerce sobre los colaboradores tiene mayor relevancia cuando estos ponen en juego su madurez emocional.

También se coincide con Sanchez *et al.* (2010) ya que los resultados de su estudio mostraron que la inteligencia emocional rasgo de los líderes influyó significativamente en la autoeficacia para el liderazgo, así ratificando la relación que encontramos en el presente estudio.

CONCLUSIONES

- Podemos concluir que, existe una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018, ya que el valor del coeficiente de contingencia es de 0,75, el cual indica que la intensidad de la relación de las variables es significativa. Así mismo de acuerdo a los valores obtenidos de la prueba Chi Cuadrado cuyo valor de la significante es de 0,00 menor al 0,05 el cual indica la existencia de una dependencia entre la inteligencia emocional y el liderazgo. Por lo tanto, es imprescindible la relación entre inteligencia emocional y el liderazgo dentro del campo laboral, ya que estos son condiciones necesarias para realizar un trabajo eficiente y convivir en armonía dentro de una Institución Educativa
- Hoy en día no es suficiente con tener un nivel alto de coeficiente intelectual para ser un profesional eficaz, sino que también se requiere un control adecuado de nuestras emociones y que esto nos ayude a interactuar armónicamente en nuestro entorno laboral; por ello este trabajo de investigación llega a la conclusión que el nivel de inteligencia emocional que tienen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018, se caracterizan en un 62% por poseer una capacidad emocional extremadamente desarrollada, es decir que la inteligencia emocional ayuda a demostrar al directivo las mejores habilidades sociales y de liderazgo ya que ellos tienen control de sus emociones, están motivados e inspiran a los de su alrededor, son empáticos con su comunidad, se interesan de forma genuina por las otras personas, tienen la capacidad de sintonizar con el lenguaje corporal y expresiones faciales para entender las emociones de las personas incluso sin palabras.
- El nivel de liderazgo que poseen los directores de las instituciones educativas del distrito de Zepita, 2018, se caracterizan por poseer el liderazgo de producción, ya que el 33,3% de directivos se ubicaron en esta escala, que se caracteriza por tomar

decisiones complicadas que serán determinantes para la organización y además pueden llevar a su personal a otro nivel de eficacia convirtiéndose los directores en agentes de cambio. El liderazgo directivo es la base en el desarrollo de la inteligencia emocional, ya que el líder que maneja un nivel de liderazgo alto puede encargarse de manejar una mejor relación laboral además que pueden influir positivamente en las emociones y en el logro de objetivos de la institución educativa.

RECOMENDACIONES

- A las Unidades de Gestión Educativa Local, que realicen capacitaciones relacionadas al desarrollo de la inteligencia emocional para los directores y docentes de las instituciones educativas del país ya que en el presente estudio quedó demostrado la relación de esta variable con el liderazgo que poseen.
- A las universidades e instituciones que imparten la educación en la formación de profesionales para ejercer la docencia; ya que estas instituciones deben impartir capacidades o contenidos sobre la inteligencia emocional y además incluir en su plan de estudios; ya que la inteligencia emocional permite a cada persona desarrollarse eficazmente en su vida personal y profesional, así mismo le permite mejores oportunidades desenvolverse adecuadamente en este mundo globalizado.
- A los líderes que dirigen las instituciones educativas, los directivos, deben considerar la importancia de los niveles de liderazgo propuesto por Maxwell, ya que estos niveles permiten identificar en qué nivel se encuentra cada director y así podrían escalar a niveles superiores y lograr una gestión institucional de calidad, además ayudara a relacionarse con sus miembros y a lograr objetivos, metas y expectativas de su institución.
- A los directores, deben capacitarse e involucrarse en todo lo concerniente a la inteligencia emocional; en cuanto al desarrollo de la autoestima, ya que es uno de los factores muy importantes que intervienen en el desarrollo de la inteligencia emocional, así mismo se debe fortalecer las habilidades blandas e interpersonales, entendiendo que los directores son las personas responsables del cumplimiento de los 4 compromisos de gestión educativa que exige el sistema educativo peruano.
- A los futuros investigadores a efectuar investigaciones con diseños longitudinales, referidos a los cinco niveles de liderazgo, para que permitan establecer mayor teoría referida al liderazgo de los directores.



BIBLIOGRAFÍA

- Ajith, F., Suarez, J., y Hoste, D. (2007). *Principios y estilos de liderazgo*. Barcelona: Andamio.
- Alarcón, D.; Fuentes, R. y Armendáriz, H. (2017). La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de Educación Básica. *Congreso Nacional de Investigación Educativa- CONIE, 1(1)*, 1-11.
- Alfaro Fernandez, M. (2017). *El liderazgo directivo y la gestión educativa de las instituciones educativas en el ámbito del distrito de Tinta*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Peru.
- Báez, M., Zurita, O., Martínez, M. y Zagalaz, M. (2019). Análisis psicométrico y relaciones de diagnóstico de la inteligencia emocional y liderazgo en docentes de enseñanzas regladas. *Revista de Investigación Educativa, 37(1)*, 201-216. doi: 10.6018/rie.37.1.308801
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (1997) *Inventario de cociente emocional de Bar-On (ICE)* adaptado. The Emotional Quotient inventory (EQ-1): Technical Manual, administración individual o colectiva. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R., & Parker, J. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.

- Bojórquez, J.; López, L.; Hernández, M. y Jiménez, E. (agosto de 2013). Utilización de alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. En R. Lorán (presidencia), "Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity". Congreso llevado a cabo en el 11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Cancun, Mexico.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação São Carlos*. 13(1), 107-122. doi: 10.14244/198271993067
- Bustamante, S., Kawakami, R., y Reátegui, S. (2010). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. y Cánovas A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman - Caracterización. *Rev haban cienc méd La Habana*, 8(2), 1-19.
- Calcina Manuelo, M. (2015). *Inteligencia emocional y desempeño de tutoría escolar de los docentes en la institución educativa "La Merced" de Colquemarca, Chumbivilcas. Cusco 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Collado, S. y Del Carpio, M. (2018). *Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del Distrito de Cerro Colorado Arequipa 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Castro, A. (2013). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Celina H. y Campo A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>

- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I., Nagore, G., y Guzman, M. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Costela Granada, V. (2016). *El liderazgo con inteligencia emocional y su inclusión en los programas de formación de directivos escolares de los colegios públicos de educación infantil y primaria. Estudio comparativo desde la perspectiva de género en la provincia de Granada*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España.
- Cuevas, M., Francisco, D., y Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 12(2), 1-20.
- Cuno Mamani, C. (2017). *Inteligencia emocional y desempeño académico en estudiantes de la escuela profesional de educación secundaria de la UNA Puno - 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Dean, F. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio. *Revista Eletrônica de Educação São Carlos*, 13(1), 182-195. doi: 10.14244/198271993071
- Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 19 (1), 1-19. doi: 10.15517/aie.v19i1.35239
- Evans Risco, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Fernández, M., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Gallegos Quispe, L. (2018). *Liderazgo y gestión administrativa en la institución educativa Mateo Pumacahua del nivel secundario de la provincia de Canchis-Sicuani, 2018*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Moquegua, Perú.

- Gallegos, V. (2014). *Gestión institucional administrativa en las IE*. Arequipa, Perú: Cieps.
- García, M., y Giménez, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 3(6), 43-52. Recuperado de: <http://www.cepcuevasolula.es/espisal>.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias multiples. La teoria en la practica*. Paidós Iberica: Basic Books.
- Goena, A., (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. Comillas, Madrid: Universidad Pontificia de Madrid.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (2010). *Working with emotional intelligence*. Barcelona: Executive Book.
- Goleman, D., Gonzales, R., y Mora, F. (2009). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos
- Gómez, J., Galiana, D., y León, D. (2000). *Que debes saber para mejorar tu empleabilidad*. Elche: Universidad Miguel Hernández.
- Guardiola, C., y Basurto, K. (2015). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. *Apuntes Universitarios*, 5(1), 69–77.
- Guzmán, C., y Ortiz, L. (2019). El Moderno Prometeo: El Director Escolar como Líder Mediador para la Justicia Social y el Desarrollo Sostenible. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 8(1), 63-78. doi: 10.15366/riejs2019.8.1.004
- Hernandez, R., Fernandes, C., y Baptista, M. (2015). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Levicki, C. (2000). *El gen del liderazgo*. México: Panorama Editorial.

- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*, 1(4), 292-300
- Lussier, R., Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (6th ed.) México D.F.: Cengage Learning.
- MacGregor, J. (2005). *Government by the people*. Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>
- Maxwell, J. (2011). *Los 5 niveles de liderazgo*. Boston: Center Street.
- Maxwell, J. (2012). *The 5 Levels of leadership*. Nueva York, NY: Center Street Books.
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). *Models of emotional intelligence*, In R.J. Sternberg. Cambridge : Cambridge University Press.
- Mehrabian, A. (1996). *Manual for the Balanced Emocional Empathy Scale (BEES)*. Alta Mesa. Monterrey: CA- Mehrabian.
- MINEDU. (2012). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima, Perú: Impresos y diseños.
- MINEDU. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima, Perú: Impresos y diseños.
- Olivares, S. , Garza, A., López, M. y Suárez, A. (2016). Evaluación del liderazgo organizacional y directivo en las escuelas de medicina de México. *Innovación educativa* ,16(70), 131-150.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Sanchez, I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Sanchez, J., Carballo, T., Machín, E., Gutierrez, A., y Quintana, R. (2010). Influencia de

la inteligencia emocional en la autoeficacia para el liderazgo. *INFAD Revista de Psicología*, I(1), 43–50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832324004>

Sellerico Macedo, S. (2017). *Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la Institucion Educativa Maria Auxiliadora en la ciudad de Puno*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Torres, A. (12 de setiembre de 2019). Cómo son las personas emocionalmente inteligentes. [psicología]. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/personas-emocionalmente-inteligentes>

Valderrama, P. W. L. (2019). Estudio de la Relación Entre el Liderazgo Organizacional y la Gestión de una Empresa Educativa Peruana. *Iberoamerican Business Journal*, 2(2), 20-36. doi:10.22451/5817.ibj2019



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Inteligencia Emocional de Bar-On I - CE

INVENTARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Estimado señor director, el presente inventario tiene como objetivo determinar el nivel de INTELIGENCIA EMOCIONAL, lea cada oración y elija la respuesta que mejor le describa, hay cuatro posibles respuestas:

1. Muy rara vez
2. Rara vez
3. A menudo
4. Muy a menudo

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

37	Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.
38	He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar.
39	Me resulta fácil hacer amigos (as).
40	Me tengo mucho respeto.
41	Hago cosas muy raras.
42	Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas.
43	Me resulta difícil cambiar de opinión.
44	Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas.
45	Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.
46	A la gente le resulta difícil confiar en mí.
47	Estoy contento(a) con mi vida.
48	Me resulta difícil tomar decisiones por mi mismo(a).
49	No puedo soportar el estrés.
50	En mi vida no hago nada malo.
51	No disfruto lo que hago.
52	Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
53	La gente no comprende mi manera de pensar.
54	Generalmente espero lo mejor.
55	Mis amigos me confían sus intimidades.
56	No me siento bien conmigo mismo(a).
57	Percibo cosas extrañas que los demás no ven.
58	La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.
59	Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.
60	Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor.
61	Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento.
62	Soy una persona divertida.
63	Soy consciente de cómo me siento.
64	Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.
65	Nada me perturba.
66	No me entusiasman mucho mis intereses.
67	Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decírselo.
68	Tengo tendencia a fantasear y a perder contacto con lo que ocurre a mí alrededor.
69	Me es difícil llevarme con los demás.
70	Me resulta difícil aceptarme tal como soy.
71	Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo.
72	Me importa lo que puede sucederle a los demás.
73	Soy impaciente.
74	Puedo cambiar mis viejas costumbres.
75	Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.
76	Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.
77	Me deprimó.
78	Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles.
79	Nunca he mentado.
80	En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.
81	Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierte.
82	Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.
83	Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.
84	Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.
85	Me siento feliz con el tipo de persona que soy

86	Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.
87	En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)
89	Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.
90	Soy capaz de respetar a los demás.
91	No estoy muy contento(a) con mi vida.
92	Prefiero seguir a otros a ser líder.
93	Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.
94	Nunca he violado la ley.
95	Disfruto de las cosas que me interesan.
96	Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.
97	Tiendo a exagerar.
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.
99	Mantengo buenas relaciones con los demás.
100	Estoy contento(a) con mi cuerpo
101	Soy una persona muy extraña.
102	Soy impulsivo(a).
103	Me resulta difícil cambiar mis costumbres.
104	Considero que es muy importante ser un(a) ciudadano(a) que respeta la ley.
105	Disfruto las vacaciones y los fines de semana.
106	En general tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surgen problemas.
107	Tengo tendencia a depender de otros.
108	Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles
109	No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora.
110	Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten.
111	Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.
112	Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad.
113	Los demás opinan que soy una persona sociable.
114	Estoy contento(a) con la forma en que me veo.
115	Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.
116	Me es difícil describir lo que siento.
117	Tengo mal carácter.
118	Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema.
119	Me es difícil ver sufrir a la gente.
120	Me gusta divertirme.
121	Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan.
122	Me pongo ansioso(a).
123	No tengo días malos.
124	Intento no herir los sentimientos de los demás.
125	No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida.
126	Me es difícil hacer valer mis derechos.
127	Me es difícil ser realista.
128	No mantengo relación con mis amistades.
129	Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo mismo(a).
130	Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente.
131	Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.
132	En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.
133	He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.

Anexo 2. Cuestionario de Liderazgo Directivo

TEST DE LIDERAZGO

Estimado señor director, el presente test tiene como objetivo determinar el nivel de LIDERAZGO, que lo caracteriza a usted; lea cada oración y elija la respuesta que mejor le describa, hay cuatro posibles respuestas:

- 1. Muy rara vez
- 2. Rara vez
- 3. A menudo
- 4. Muy a menudo

N°	ÍTEMS
1.	Utilizo un vocabulario adecuado a mi interlocutor.
2.	Hago ver a mis interlocutores que les estoy escuchando.
3.	Mi discurso tiene siempre un ritmo fluido y continuo.
4.	En mis comunicaciones, transmito seguridad, confianza fiabilidad.
5.	Nunca tengo sensación de pánico al hablar en público.
6.	Reviso mis prioridades a menudo.
7.	Suelo juzgarme a mí mismo de forma imparcial.
8.	El sentido del humor es mi principal arma para rebajar tensiones en el trabajo
9.	Tiendo a sobre expresar mis emociones.
10.	Me siento profundamente satisfecho conmigo mismo.
11.	Soy capaz de ponerme en el lugar de los demás.
12.	Soy capaz de percibir como está una persona con sólo mirarla.
13.	Me esfuerzo por comprender puntos de vista diferentes al mío.
14.	Organizo mis tareas teniendo en cuenta aquello que no puedo abordar y así lo comunico.
15.	Siempre expreso mis opiniones sobre las cosas.
16.	Mantengo mi agenda de contactos totalmente actualizada.
17.	Mejoro los contactos con colegas o clientes fuera del ámbito profesional.
18.	Mis compañeros acuden a mí para localizar personas en la empresa.
19.	La gente me consulta antes de decidir.
20.	Soy reconocido como un experto en mi ámbito dentro de mi organización.
21.	Me anticipo a las dificultades y las supero.
22.	Propongo a menudo nuevas formas de trabajar /proyectos / ideas.
23.	Convierto los problemas en oportunidades.
24.	Mantengo el control de la situación si esta es desconocida
25.	Continúo con la tarea a pesar de los riesgos que pueda suponer.
26.	Planifico los proyectos teniendo en cuenta las diferentes etapas y recursos.
27.	Preparo las etapas dejando abierta parte de la planificación del tiempo.
28.	Suelo planificar a medio plazo todas mis actividades.
29.	Termino las actividades con expectativas muy similares a las iniciales.
30.	Preveo los imprevistos asignado los recursos necesarios para ello.
31.	Priorizo las tareas en función de lo urgente y lo importante.
32.	Actúo con agilidad siguiendo la planificación definida.
33.	En mi planificación diaria, reservo tiempo para posibles imprevistos.
34.	Solicito y ofrezco apoyo a los miembros de mi equipo cuando lo considero necesario.
35.	A menudo juego el papel de mediador dentro de los equipos en los que participo.
36.	Suelo ser recomendado para liderar un equipo
37.	Conozco las distintas metodologías de gestión de proyectos.
38.	Soy capaz de identificar las actividades críticas de un proyecto
39.	Siempre existe una asignación óptima de recursos.
40.	Tengo en cuenta la disponibilidad de los elementos que me rodean.

Anexo 3. Cuadro de validación y confiabilidad del instrumento - Test de Liderazgo

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - TEST DE LIDERAZGO

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESULTADOS PRIMER EXPERTO					RESULTADOS SEGUNDO EXPERTO				
	MD	D	R	B	MB	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD: Está escrito en un lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
2.- OBJETIVIDAD: Esta expresado en forma de indicadores observables o medibles.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
3.- ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de evaluación.	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
4.- ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
5.- COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se quiere medir.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
6.- COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o el sentido de la investigación.	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
7.- CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
8.- METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger datos confiables.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
9.- ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
10.- ORIGINALIDAD: Este instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0
PROMEDIO PARCIAL	0.0	0.0	0.0	3.0	16.0	0.0	0.0	0.0	15.0	0.0
	19					15				
PROMEDIO FINAL	17									

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy deficiente (MD)	: 0.0	Deficiente (D)	: 0.5
Regular (R)	: 1.0	Bueno (B)	: 1.5
Muy bueno (MB)	: 2.0		

Anexo 4. Ficha de validación de instrumento de investigación

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

Nombre del experto :

Actividad laboral :

Institución donde labora :

Instrumento de validación :

Autor del instrumento :

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Muy deficiente (MD) : 0.0
 Deficiente (D) : 0.5
 Regular (R) : 1.0
 Bueno (B) : 1.5
 Muy bueno (MB) : 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MD 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	MB 2.0
1. CLARIDAD: Está escrito en un lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.					
2.- OBJETIVIDAD: Esta expresado en forma de indicadores observables o medibles.					
3.- ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de evaluación.					
4.- ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					
5.- COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se quiere medir.					
6.- COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o el sentido de la investigación.					
7.- CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.					
8.- METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger datos confiables.					
9.- ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.					
10.- ORIGINALIDAD: Este instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.					
PROMEDIO PARCIAL					
PROMEDIO FINAL					

OPINIÓN:

.....
